

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: «Разработка концепции управления бизнес-процессами при масштабировании бизнеса»

Обучающийся

Г.И. Пьянов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Егорова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Г.И. Пьянов.

Тема работы: «Разработка концепции управления бизнес-процессами при масштабировании бизнеса».

Научный руководитель: канд.экон.наук, доцент А.В. Морякова.

Цель бакалаврской работы – разработка концепции управления бизнес - процессами при масштабировании бизнеса.

Задачи:

- раскрыть понятие и сущность бизнес-процессов и рассмотреть их классификацию;
- исследовать принципы и подходы к управлению бизнес-процессами;
- раскрыть сущность и исследовать методы масштабирования бизнеса;
- разработать проект масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»;
- разработать финансовую модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и проанализировать риски проекта.

Объектом исследования выступает ООО «Юстиция». Предметом исследования являются бизнес-процессы, связанные с масштабированием бизнеса ООО «Юстиция».

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников и приложений. Общий объем работы, без приложений 77 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 28, рисунков - 12.

Ключевые слова: бизнес, масштабирование, бизнес-процесс, проект.

Abstract

The graduation work was completed by a student G.I. Pyanov.

The title of the graduation work is: «Development of the concept of business process management when scaling a business (on the example of the legal company «Yustitsia»)».

Scientific adviser: associate professor, Ph.D. A.V. Moryakova.

The purpose of the bachelor's work is to develop the concept of business process management when scaling a business.

Tasks:

- reveal the concept and essence of business processes and consider their classification;

– explore the principles and approaches to business process management;

– reveal the essence and explore methods of business scaling;

– develop a business scaling project for Yustitsia LLC;

– develop a financial model for the business scaling project of Yustitsia LLC and analyze the risks of the project.

The object of the study is the limited liability company «Justice». The subject of the study is the business processes associated with the scaling of the business of the limited liability company «Yustitsia».

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of sources and applications used. The total amount of work, without attachments, is 78 typewritten pages, including 28 tables and 12 figures.

Key words: business, scaling, business process, project.

Содержание

Введение	6
1 Теоретические аспекты управления бизнес-процессами при масштабировании бизнеса	9
1.1 Бизнес-процессы: понятие, виды, классификация	9
1.2 Подходы и методы управления бизнес-процессами	16
1.3 Сущность и методы масштабирования бизнеса	22
2 Характеристика проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»	30
2.1 Резюме проекта	30
2.2. Характеристика услуг	34
2.3. Анализ рынка образовательных услуг	37
2.4. Маркетинговый план проекта	57
2.5. Производственный план проекта	59
2.6. Организационный план	61
3 Финансовая модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и анализ рисков проекта	63
3.1 Инвестиционный план проекта	63
3.2 Финансовый план проекта	65
3.3 Анализ рисков проекта	68
Заключение	72
Список используемой литературы	76
Приложение А Общие черты методов совершенствования бизнес-процессов	80

Введение

Любой бизнес, успешно развиваясь, сталкивается с проблемой масштабирования. Особенно относительно видов деятельности (проектов), которые приносят стабильный доход. Именно в этот момент предприниматели начинают задуматься о масштабировании.

Стоит отметить, что за последние два года закрылось множество компаний, что связано с пандемией коронавируса. Компании, которым удалось выдержать это испытание, даже и не думают о том, чтобы расширяться, и, совершенно напрасно. Поскольку именно те компании, которые смогли адаптироваться в период неопределенности, преодолеть все трудности и двигаться дальше, способны достичь еще больших высот.

Прибыль считается самым простым показателем для оценки успешности бизнеса, чем она больше, тем более благополучной считается компания. Однако последние исследования доказали, что объемы не всегда являются ведущим фактором.

Развитие связано не только с ростом финансового успеха, но и с усложнением текущих бизнес-процессов, а также появлением новых, что, в свою очередь, ведет к увеличению затрат на производство продукции и/или оказание услуг. Когда у компании появляются дополнительные затраты, многие управленцы начинают искать способы оптимизировать их и приходят к выводу о том, что необходимо не сокращение расходов, а переосмысление всей системы построения компании.

В этом поможет масштабирование бизнеса, которое предполагает качественное и количественное изменение ключевых процессов компании, призвано увеличить сферу ее влияния и максимально удовлетворить запросы потребителей.

Исследованием проблем масштабирования бизнеса занимались такие ученые, как: Ю.А. Кириленко, С.И. Котляр, Ю.П. Кожаев, Д.Р. Пронина. и др.

Несмотря на значительное количество публикаций, вопросы масштабирования бизнеса остаются недостаточно изученными, необходимо дальнейшее совершенствование теоретико-методологических подходов к масштабированию бизнеса российских компаний.

Цель исследования заключается в разработке концепции управления бизнес-процессами при масштабировании бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд последовательных, логически взаимосвязанных задач:

- раскрыть понятие и сущность бизнес-процессов и рассмотреть их классификацию;
- исследовать принципы и подходы к управлению бизнес – процессами;
- раскрыть сущность и исследовать методы масштабирования бизнеса;
- разработать проект масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»;
- разработать финансовую модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и проанализировать риски проекта.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Юстиция». Предметом исследования являются бизнес-процессы, связанные с масштабированием бизнеса общества с ограниченной ответственностью «Юстиция».

Для решения поставленных задач в работе использовались методы: анализ и синтез, обобщение; системный анализ; методы анализа конкурентоспособности: SWOT-анализ; PEST-анализ; анализ пяти конкурентных сил М. Портера; анализ ключевых факторов успеха.

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, фактические данные предприятия и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для решения практических задач по управлению бизнес-процессами при масштабировании бизнеса.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе «Теоретические аспекты управления бизнес-процессами при масштабировании бизнеса» раскрыты понятие и сущность бизнес-процессов и рассмотрена их классификация; исследованы принципы и подходы к управлению бизнес-процессами; раскрыта сущность и исследованы методы масштабирования бизнеса.

Во втором разделе «Характеристика проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» представлено резюме проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»; представлена характеристика услуг ООО «Юстиция»; проведен анализ рынка юридических услуг; разработаны маркетинговый, производственный и организационный планы проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция».

В третьем разделе «Финансовая модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и инвестиционное предложение» разработаны инвестиционный и финансовый планы проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»; проведен анализ рисков проекта.

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

1 Теоретические аспекты управления бизнес-процессами при масштабировании бизнеса

1.1 Бизнес-процессы: понятие, виды, классификация

Бизнес-процесс представляет собой процедуры, которые являются взаимосвязанными, повторяются регулярно и выполняются в определенной последовательности с использованием ресурсов внешней среды, в результате их выполнения создается ценность для потребителя [10, с. 13]. Схематично бизнес-процесс представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 - Универсальная схема бизнес-процесса [5, с. 264]

Бизнес-процесс может иметь внешних и внутренних относительно компании потребителей. Внешний потребитель не является частью компании.

Внутренний потребитель, напротив, является частью компании и находится внутри нее. Именно потребитель определяет требования к бизнес-процессу, что может происходить явно или не явно, а также оказывает влияние на его существование.

Например, в юридической компании основным бизнес-процессом является процесс по оказанию юридических услуг населению. В структуру этого процесса входит некоторое количество операций, которые тесно связаны между собой. Для реализации процесса используются определенные ресурсы, например, материальные и трудовые ресурсы. Результатом процесса, который получают после выполнения всех необходимых операций, является оказание юридической услуги. В роли потребителя процесса выступает клиент юридической компании, который заказал юридическую услугу. В данном случае заказчик услуг – это внешний потребитель процесса.

Как было отмечено выше, потребитель процесса может и внутренним. В роли внутреннего потребителя может выступать структурное подразделение (отдел) юридической компании, например, если рассматривать такой процесс, как найм персонала, необходимого для оказания услуг [16, с. 702].

Самой важной составляющей бизнес-процесса является результат, без которого не бывает деятельности, без него она будет нецелесообразной и бессмысленной. Причем результат должен соответствовать требованиям потребителя. Затраты ресурсов на реализацию процесса непосредственного зависят от того, насколько грамотно он выстроен [25, с. 40].

За результат бизнес-процесса несет ответственность менеджер, который управляет им. Если рассматривать практическую деятельность крупных компаний, то стоит отметить, что бизнес-процессы в них имеют не только менеджера, но и владельца. При этом последний может изменить порядок выполнения процедур процесса, а оперативное управление им осуществляет менеджер. Менеджером процесса «экономический анализ» является начальник финансово-экономического отдела, то есть, должностное лицо, которое несет

ответственность за результат выполнения экономического анализа. Владелец процесса в данном случае будет заместитель директора по финансово-экономическим вопросам, то есть вышестоящий руководитель. Именно с указанными выше должностными лицами необходимо согласовывать предполагаемые изменения процесса, поскольку только они обладают информацией о его текущем состоянии [15, с. 61].

Бизнес-процесс инициирует его потребитель, потребность которого должна быть удовлетворена по его окончании. Он может состоять из нескольких частей (подпроцессов), имеющих свои особенности, но направленные на достижение цели основного бизнес-процесса [14, с. 106].

Построение бизнес-процессов должно осуществляться с учетом необходимости создания ценности для потребителей и, исключая любые нецелесообразные действия. Если процесс выстроен грамотно, то в результате его реализации ценность для потребителя и рентабельность увеличивается [3, с. 31].

Следовательно, бизнес-процессом является последовательность действий человека или группы людей в компании. В бизнес-процессе всегда участвует человек, его действия могут выполняться автоматической системой или программой, но тогда это будет уже не бизнес-процесс, а технологический процесс или спецификация.

В современной экономической литературе можно встретить несколько подходов к классификации бизнес-процессов. Для общей характеристики бизнес-процесса используется краткая классификация, а для более детальной его характеристики используется подробная классификация, отражающая все его нюансы [4, с. 125]. Подробная классификация бизнес-процессов, представлена на рисунке 2.

Конечной целью реализации основных бизнес-процессов является производство товаров и услуг, обеспечивающее компании получение основного

дохода. Для юридической компании таким процессом будет оказание юридических услуг [17, с. 42205].



Рисунок 2 – Классификация бизнес-процессов [13, с. 220]

Конечной целью реализации сопутствующих процессов является производство продукции и услуг, которые не являются для компании основными, но также приносят ей доход и сопутствуют основному виду деятельности. Для юридической компании таким процессом будет консультирование.

Для того чтобы обеспечить реализацию основных бизнес-процессов выполняются вспомогательные бизнес-процессы. Для юридической компании таким процессом будет, например, ремонта оргтехники.

Ни один бизнес-процесс компании не может быть реализован без выполнения обеспечивающих бизнес-процессов. В любой компании, включая юридическую компанию, к таким процессам относятся финансовое, кадровое, инженерно-техническое обеспечение и другие [9, с. 60].

Для реализации функций управления выполняются бизнес-процессы управления, которые охватывают всю совокупность таких функций на уровне каждого бизнес-процесса и системы бизнеса компании в целом. К ним относятся процессы планирования, включая стратегическое и текущее планирование, а также процессы разработки и реализации управленческих решений.

Для того чтобы улучшать товары и услуги, которые производит и оказывает компания, выполняются бизнес-процессы развития. Например, процесс внедрения новых технологий организации и управления, которые позволят повысить качество оказания услуг [9, с. 61]. Упрощенная классификация бизнес-процессов представлена на рисунке 3.

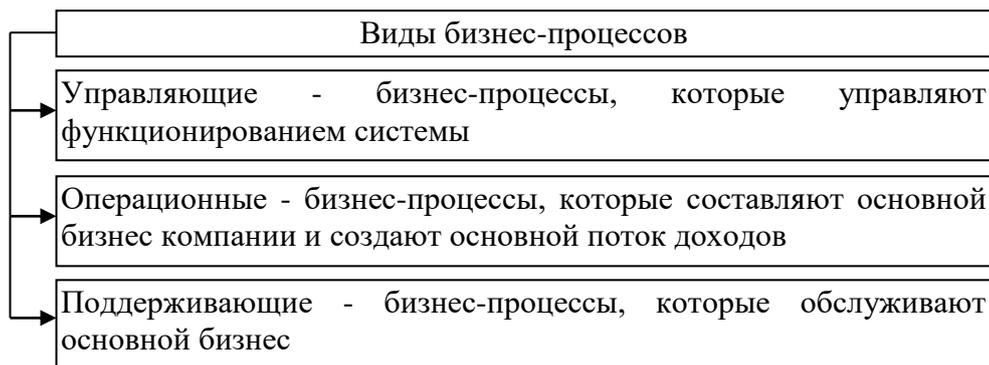


Рисунок 3 – Виды бизнес-процессов компании [9, с. 63]

В качестве примера процесса управления можно привести процесс реализации стратегического менеджмента, а примером операционного бизнес-процесса будет процесс снабжения. Примером поддерживающего бизнес-процесса является финансовый анализ.

Стоит подчеркнуть, что бизнес-процессы можно классифицировать и по-другому. В реальной практике выделяют, например, процессы взаимодействия с клиентами. Выбор классификации не принципиален, здесь важно понимать, для чего она нужна. В деятельности компании можно выделить не менее десяти бизнес-процессов. Для того чтобы их структурировать и вводятся определенные классификации. В процессе масштабирования бизнеса можно выделить подпроцессы, представленные на рисунке 4.

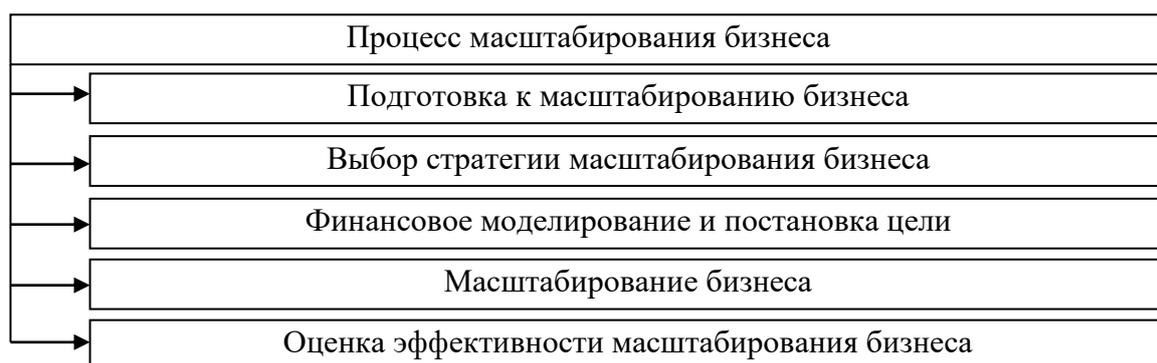


Рисунок 4 – Структура процесса масштабирования бизнеса [8, с. 46]

В процессе подготовки к масштабированию необходимо проанализировать компанию и среду, в которой она функционирует. Для этого наиболее часто используется SWOT-анализ.

Затем необходимо выбрать стратегию масштабирования бизнеса. Горизонтальная стратегия предполагает количественное увеличение и используется, например, при открытии новых филиалов.

Вертикальная интеграция может быть направлена к клиенту или к поставщику. В первом случае предполагается следовать за клиентом, то есть делать то, что делает он. То есть, предлагать ему различные дополнительные услуги, которые будут ему необходимы, если он является заказчиком основных товаров или услуг. Например, если предложить клиенту не только кофеварку, но и кофе, можно значительно увеличить прибыль [12, с. 224].

Во втором случае предполагается следовать за поставщиком, например, если покупать товары непосредственно у производителей, то это позволит сэкономить на комиссии.

Еще одной стратегией является изменение параметра бизнес-модели. Это может быть увеличение ассортимента: новый товар или услуга.

При реализации подпроцесса финансового моделирования и постановки цели определяется цель масштабирования бизнеса, которая должна быть конкретной, измеримой и достижимой.

При составлении прогноза роста используется финансовая модель, в которую можно внести разные стратегии масштабирования бизнеса, указать планируемые доходы и расходы и определить наиболее экономически выгодный путь масштабирования.

Непосредственно при масштабировании реализуется выбранная ранее стратегия, определяются конкретные задачи, которые распределяются по исполнителям. После завершения процесса масштабирования проводится анализ проделанной работы и оценивается эффективность масштабирования [12, с. 228].

В заключение необходимо отметить, что основные бизнес-процессы выделяют с учетом результата, который имеет ценность для потребителя. Вспомогательные процессы классифицируются в зависимости от ресурса, которым обеспечивается работа компании при их выполнении, управляющие процессы классифицируются в зависимости от объекта, на который направлено управляющее воздействие.

Не стоит классифицировать бизнес-процессы по виду деятельности конкретного структурного подразделения компании, поскольку такой подход является ошибочным. Такие бизнес-процессы чаще всего являются сквозными для компании, то есть касаются нескольких структурных подразделений. Подразделения входят в одну систему и не могут не взаимодействовать друг с другом. Такое взаимодействие и является бизнес-процессами.

Ответ на вопрос о том, существуют ли универсальные модели бизнес-процессов, неоднозначен. С одной стороны, каждая компания имеет свои особенности деятельности, а также продукцию и услуги, поставщиков и покупателей, работает на определенной территории и т.п. Поэтому на любой типовой бизнес-процесс можно найти пример, демонстрирующий, что он не применим в конкретной компании.

С другой стороны, применительно к отдельно взятой отрасли и конкретному региону, можно говорить об определенном типовом наборе

бизнес-процессов. Однако практическая реализация бизнес-процессов будет иметь отличия от типового набора.

1.2 Подходы и методы управления бизнес-процессами

Для улучшения бизнес-процессов компании необходимо грамотно ими управлять. Среди важных инструментов, использование которых позволяет обеспечить эффективное управление бизнес-процессами, можно выделить два концептуальных подхода, представленных на рисунке 5

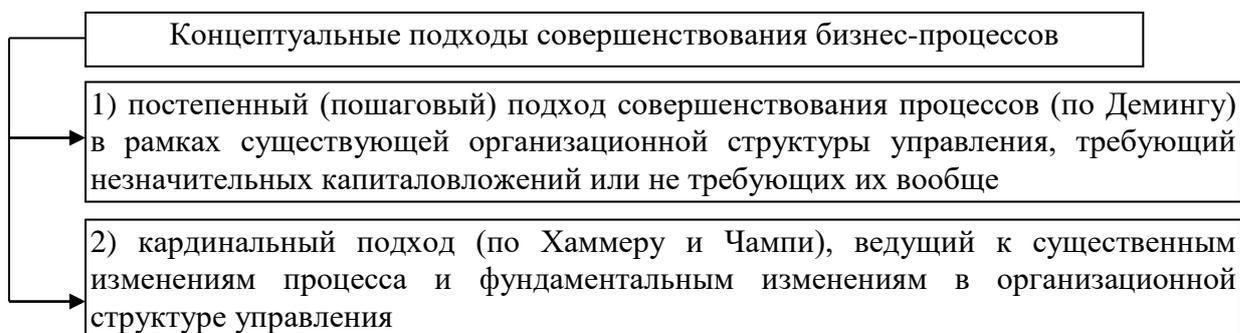


Рисунок 5 - Концептуальные подходы совершенствования бизнес-процессов [2, с. 94]

Представленные на рисунке 5 подходы, основаны на теории и методологии процессного управления. Их сходством является то, что они позволяют выявить возможное дублирование функциональных задач, узкие места в процессе, центры затрат и оценить качество выполнения операций, которые входят в структуру процесса. Однако они имеют и значительные отличия.

Первый подход по большей части используется для улучшения отдельных бизнес-процессов, которые входят в функциональные структуры управления. Такой подход используется для того чтобы унифицировать и стандартизировать бизнес-процессы по ИСО (Международная организация по стандартизации).

Первый подход не предполагает отказ от функциональной специализации управлению, поскольку упомянутые выше стандарты направлены на то, чтобы укрепить функциональную модель управления компанией, делая более острыми проблемы ее адаптивности и гибкости, а также, повышая бюрократизм в управлении [18, с. 37].

Именно в этом и проявляется общая тенденция использования первого подхода от «структуры к процессу», то есть при проектировании процессов учитывается организационная структура управления компанией. При практическом использовании этого подхода происходит перенос функционала структурных подразделений в создаваемые процессные подразделения, то есть изменяется только наименование, но не содержание и назначение.

Когда используется второй подход, осуществляется исследование непосредственно бизнес-процессов, состоящих из совокупности операций, которые имеют ценность для потребителя процесса. Суть этого подхода состоит в исследовании процесса в качестве объекта управления с дальнейшим переходом к процессной модели управления, то есть «от процесса к структуре», когда при структуре управления формируется с учетом структуры процессов, которые будут в ней выполняться. Этот подход позволяет полностью реализовать процессное управление, что дает возможность уйти от функциональной специализации в управлении либо, как минимум, снизить ее роль [20, с. 21].

Для того чтобы улучшить бизнес-процессы с применением рассмотренных выше подходов используются методы, представленные на рисунке 6.

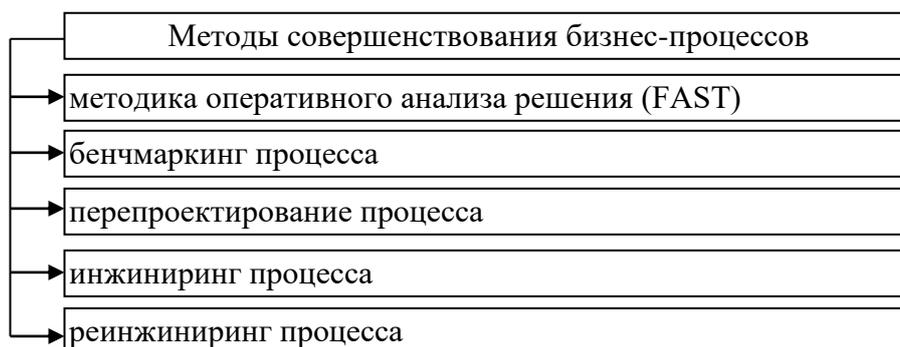


Рисунок 6 - Методы совершенствования бизнес-процессов [22, с. 794]

Использование методики оперативного анализа решения (FAST) предполагает концентрацию рабочей группы на конкретном бизнес- процессе для выявления способов его улучшения. Рабочая группа может совещаться день или два, а совершенствование процесса может занять в среднем 90 дней. Решение группы, которое принимается на основе использования интуитивных методов, утверждается или отклоняется руководством компании. Наиболее широкую популярность завоевали методы коллективной экспертной оценки и генерации идей («мозговой штурм» и метод деструктивной отнесенной оценки). Используя эти методы можно снизить затраты и время реализации бизнес-процесса. Грамотное решение дает возможность избежать от 5-15% совершаемых при реализации процессов ошибок примерно на 3 месяца.

К основным достоинствам использования этого метода можно отнести быстрое принятие решений при минимальных затратах на его реализацию, а также то, что этот метод ориентирован на потребителя процесса.

Среди минусов использование этого метода можно выделить: сравнительную ограниченность процесса; осуществляемые исследования не учитывают взаимосвязь с другими бизнес-процессами, которые выполняются в компании; зачастую устраняется не причина, которая может находиться вне процесса, а следствие; меры, направленные на улучшение бизнес-процесса, показывают эффективность в течение непродолжительного времени.

Методика FAST получила широкое распространение и используется в различных компаниях, в том числе с целью осуществления кардинальных общеорганизационных изменений [22, с. 795].

Бенчмаркинг предполагает сравнение бизнес-процессов компании с их эталонными образцами, которые состоят из схожих процедур, но отличаются более эффективным функционированием.

Этот метод используется для выявления причин, способствующих более эффективному функционированию эталонных бизнес-процессов и устранения выявленных проблем.

Среди достоинств этого метода можно выделить оперативную реализацию при минимальных затратах средств и сил, которые связаны с улучшением бизнес-процессов. Бенчмаркинг обеспечивает снижением затрат и сокращением длительности бизнес-процесса, при этом ошибки снижаются примерно на 20-50%.

Среди недостатков использования этого метода можно выделить то, что проблем или ошибок, свойственные эталонному процессу, переносятся на улучшаемый процесс, что повышает вероятность ошибочных решений при разработке мер, направленных на улучшение бизнес-процесса.

Целесообразно использовать бенчмаркинг для улучшения локальных и интеграционных процессов компании, что зачастую требует кардинальных изменений в работе компании [26, с. 1727].

Перепроектирование призвано улучшить существующий бизнес- процесс и, как правило, используется для небольшой корректировки бизнес-процессов, которые эффективно функционируют. Эти изменения могут быть связаны с изменением требований потребителя процесса. Использование этого метода предполагает разработку имитационной модели текущего состояния бизнес-процесса.

Этот метод можно использовать для улучшения большей части основных бизнес-процессов компании.

Часто этот метод используется параллельно с бенчмаркингом для обеспечения большего соответствия процесса эталонному образцу.

К плюсам этого метода можно отнести снижение затрат и сокращение длительности процесса, а также снижение ошибок примерно на 30-60%.

Среди недостатков этого метода можно выделить его преимущественную ориентацию на улучшение процессов управления. Он укрепляет функциональные структуры, не изменяя их содержания [28, с. 27].

Понятие «инжиниринг» пришло в менеджмент из инженерной деятельности (от англ. engineering - проектировать, изобретать, придумывать). Чаще всего инжиниринг процессов рассматривается как «общее понятие, включающее реинжиниринг бизнес-процессов и совершенствование бизнеса».

Однако существует и другое мнение, согласно которому «инжинирингом является новый способ мышления, формирующий взгляд на построение компании как на инженерную деятельность».

Инжиниринг подробно исследовал П. Кутелев, он выделил понятие «организационный инжиниринг», которое трактовал как «проектирование бизнес-процессов, которые объединены в едином информационном поле».

Ряд исследователей выделяют понятие «бизнес-инжиниринг», которое определяется ими как «проектирование бизнес-процессов и систем управления компаний «с чистого листа» [1, с. 35].

Радикальность инжиниринга определяется моделью управления, на которую он направлен.

Если инжиниринг направлен на создание новых внутренних процессов компании, то, с учетом того, что внутренние процессы тесно связаны между собой, инжиниринг может изменить существующую бизнес-систему компании.

Если изменения повышают эффективность работы компании, то инжиниринг процесса можно отнести к методам улучшения процессов работы компании [23, с. 234].

Впервые понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» (далее - BPR) появилось в 1990 г. в США, его авторами являются М. Хаммер и Д. Чампи, которые рассматривают это понятие как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения значительных улучшений в таких показателях результативности, как затраты,

качество, уровень обслуживания и оперативность. BPR вызывает значительный интерес у специалистов в сфере менеджмента и информационных технологий» [27, с. 180].

Из всех рассмотренных выше методов улучшения бизнес-процессов реинжиниринг считается самым радикальным. Он обеспечивает новый взгляд на содержание процесса.

Определяющие деятельность компании бизнес-процессы выступают объектом реинжиниринга.

Как правило, этот метод можно использовать несколько раз до полной перестройки большинства бизнес-процессов компании.

Реинжиниринг состоит из нескольких этапов, имеющих четкую цель – значительное улучшение работы организации.

Основные этапы реализации реинжиниринга представлены на рисунке 7.

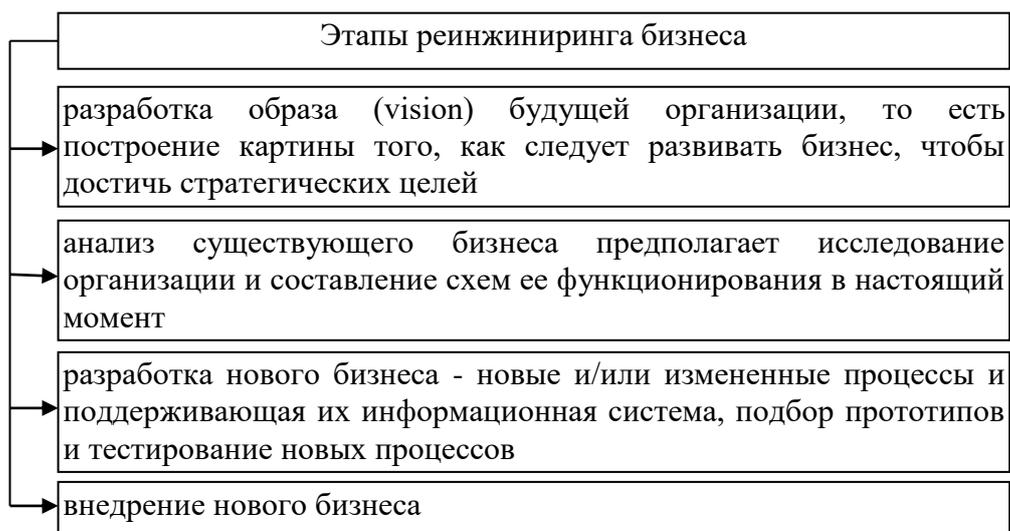


Рисунок 7 – Этапы реинжиниринга бизнеса [6, с. 805]

Следует отметить, что реализация этапов, представленных на рисунке 7, осуществляется параллельно, причем некоторые из них повторяются. Оценки специалистов в области реинжиниринга свидетельствуют о том, что грамотное его проведение снижает затраты и длительность бизнес-процесса, а также количество ошибок.

Методы улучшения бизнес-процессов характеризуются общими специфическими особенностями (Приложение А).

В заключение можно сделать вывод о том, что анализ различий и определение общих характеристик методов, направленных на улучшение бизнес-процессов позволяет раскрыть возможности их использования. Кроме того, анализ позволяет обеспечить грамотный выбор методов улучшения бизнес-процессов или их комбинации, учитывая поставленные задачи.

1.3 Сущность и методы масштабирования бизнеса

Масштабированием бизнеса является целенаправленное расширение границ деятельности компании с целью обеспечения роста прибыли. Говоря более простыми словами, при масштабировании бизнеса происходит

увеличение производственных мощностей, площадей, филиалов, сотрудников, а также продаж и прибыли [21, с. 106].

При масштабировании бизнеса компания расширяется и решает одновременно различные задачи, связанные с увеличившейся нагрузкой, наймом и обучением дополнительного персонала, снижением затрат, выходом на новые рынки и т. д.

В качестве примера можно привести небольшую юридическую фирму, которая приносит хорошую прибыль. Масштабировать бизнес можно, используя различные: например, расширить продуктовую линейку или открыть филиал в другом регионе [19, с. 317].

Стоит отметить, при открытии филиала более предпочтительно, если партнер сам приходит в компанию с предложением представлять ее в другом регионе. Для собственника компании чрезвычайно важно проанализировать сложившуюся в регионе политическую и экономическую ситуацию в регионе. При положительной тенденции таких факторов, как уровень вмешательства государства в экономику, ситуация с экологией, возможности в сфере обеспечения сырьем и энергетическими ресурсами, уровень инфляции, можно анализировать рынок. Такой анализ проводится по следующим основным критериям:

- потенциальная возможность масштабировать бизнес;
- уровень рентабельности отрасли, в которой функционирует компания;
- возможности ценообразования и финансовых вложений;
- этап жизненного цикла продукции [6, с. 154].

Результаты анализа представленных выше критериев позволяют выбрать наиболее подходящую стратегию масштабирования бизнеса компании. При этом необходимо опираться на преимущества, выявленные при проведении анализа, а также учитывать недостатки и риски, свойственные там или иным способам масштабирования бизнеса.

Как правило, предприниматели понимают необходимость масштабирования бизнеса, когда в компании наблюдается постоянный рост прибыли и количество клиентов. Основные способы масштабирования бизнеса представлены на рисунке 8.

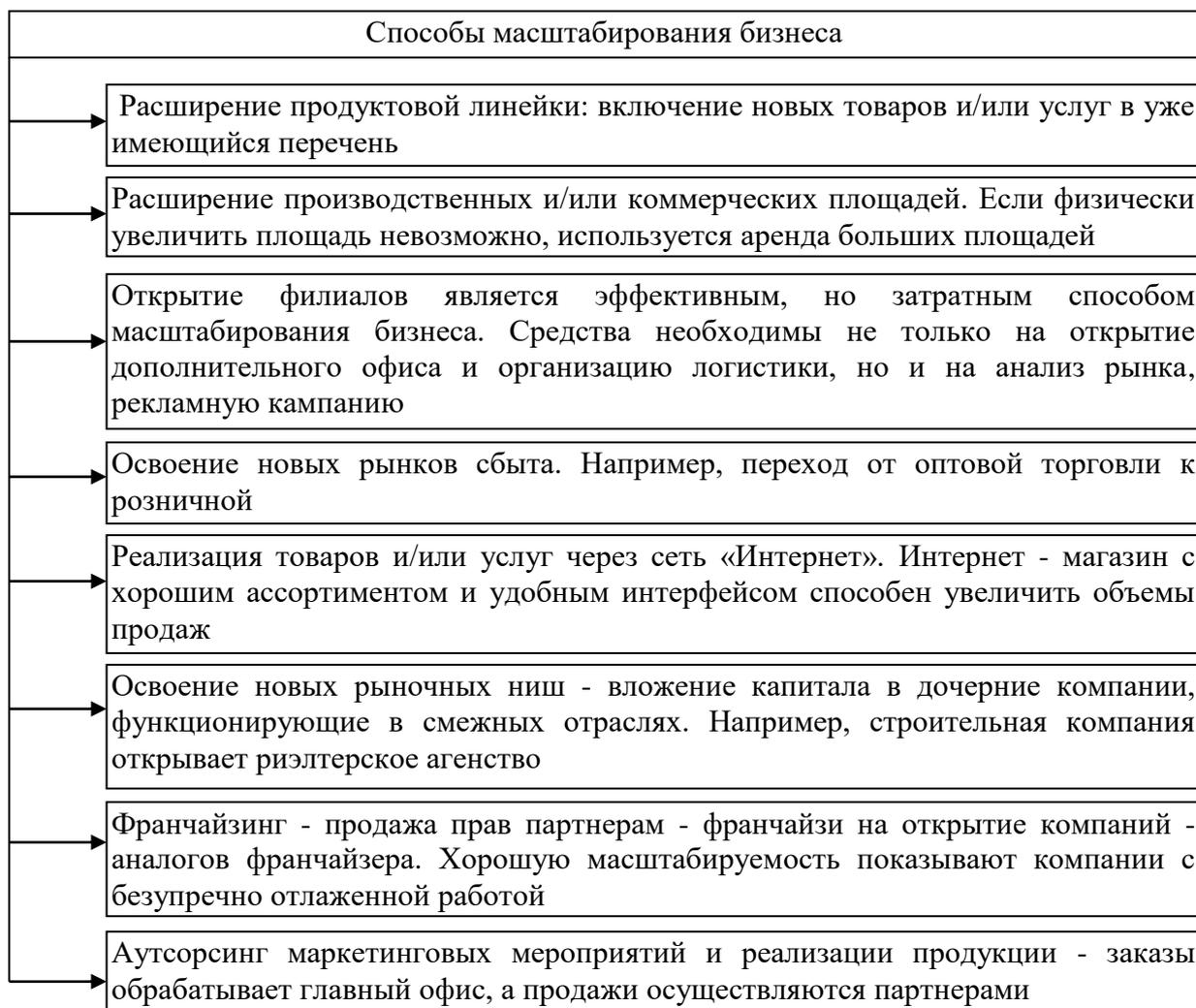


Рисунок 8 – Способы масштабирования бизнеса [29, с. 207]

Далее наиболее широко используемые способы масштабирования бизнеса рассмотрены более подробно.

Совершенствование системы продаж можно добиться следующими способами:

- мотивация персонала;
- разработка предложений для клиентов различных категорий;

- разработка системы скидок;
- привлечение постоянных клиентов;
- поощрение повторных обращений в компанию [6, с. 155].

Масштабировать бизнес можно, совершенствуя общую стратегию продаж. При этом используются две концепции. Первая - связана с повышением стоимости товаров (услуг), вторая - со снижением себестоимости товаров (услуг).

В первой концепции главную роль играет положительный имидж известной торговой марки и грамотный маркетинг, которые позволяют увеличить клиентскую базу. Специалисты компании убеждают клиентов совершить покупку. Компания получает дополнительную прибыль путем увеличения наценки на стоимость продукции (услуг).

Во второй концепции источник получения дополнительной прибыли заключается в следующем: компания - производитель ищет поставщиков, у которых можно более выгодно приобрести сырье, увеличивает объем производства продукции, снижая при этом затраты на ее производство. Следовательно, компания затрачивает меньше средств на производство единицы продукции.

Франчайзинг предполагает создание эффективно функционирующей компании с последующей продажей прав работы партнерам под уже известным брендом. Когда франчайзи открывают компании известного бренда в новых регионах, бизнес выходит на принципиально новый уровень.

Используя этот способ, предприниматель получает готовую бизнес-модель. Именно этим и объясняется привлекательность этого способа масштабирования бизнеса. Предпринимателю можно не беспокоиться о том, что бизнес будет убыточным. Кроме того, при поддержке компании - франчайзера, он открывает новую точку, которая со временем начинает приносить стабильную прибыль.

При грамотной организации франчайзинг будет взаимовыгодной сделкой. Владелец бренда получает только часть прибыли, но он расширяет свой бизнес, продавая франшизы. Предприниматель, который приобрел бизнес-план, может за короткое время начать собственное дело без особого риска.

Продажа франшизы является не просто способом масштабирования бизнеса, физическим увеличением площади его присутствия, но и укреплением позиций бренда на рынке. Бренд становится все более узнаваемым в разных регионах [11, с. 256].

Подготовка к открытию филиала напоминает разработку бизнес-модели для ее реализации партнером-франчайзи:

- закупка сырья;
- производство продукции (услуг);
- маркетинговые мероприятия;
- поиск персонала;
- контроль выполнения поставленных задач.

Открытие филиала для расширения бизнеса отличается от франшизы тем, что управление новым структурным подразделением осуществляется не партнером, а владельцем бизнеса. Для создания филиала необходимо решить несколько задач:

- анализ рынка;
- поиск помещения;
- проведение маркетинговых мероприятий;
- обучение персонала.

При этом важно оценить эффективность работы не только всей компании, но и ее филиала отдельно для понимания целесообразности его существования [11, с. 257].

Создание филиалов и продажа франшиз являются достаточно популярными, но не единственными способами масштабирования бизнеса. Масштабировать бизнес можно и с помощью агрессивного маркетинга, суть

которого заключается в значительных финансовых затратах для обеспечения узнаваемости бренда. При этом, медиа-пространство заполняется рекламой продукции (услуг). В итоге клиент совершает покупку, поскольку хорошо знает этот бренд.

Важным является яркость и нестандартность рекламы. Однако, не следует забывать о том, что результаты агрессивного маркетинга могут быть противоположны ожидаемым. Слишком навязчивая реклама бренда может вызвать неприязнь к нему у потенциальных покупателей.

Представленные выше модели имеют достоинства и недостатки.

При открытии новых филиалов собственник занимается развитием сети самостоятельно либо путем привлечения заемных средств. Преимущества этой модели заключаются в том, что полностью контролируется движение денежных потоков. Кроме того, среди преимуществ этой модели можно выделить: высокую степень централизации и управления коммерческой составляющей деятельности компании; возможность диверсифицировать видов деятельности компании и объединить функции продаж; контроль качества продажи продукции и оказания услуг в точках сети.

Среди недостатков этой модели масштабирования бизнеса можно выделить:

- необходимость больших финансовых вложений для развития сети;
- медленный рост;
- недостаток квалифицированных сотрудников [33, с. 325].

Для тех видов бизнеса, где товаром является услуга целесообразно использовать для реализации сеть «Интернет». Для организации онлайн-продаж требуется создать сайт и оптимизировать его работу в регионах. В этом случае таргетирование настраивается по географии продаж.

Этот способ масштабирования позволяет расширить географию продаж товаров и услуг, без дополнительных затрат на открытие новых филиалов, что, в свою очередь, позволяет достичь значительного снижения финансовых

затрат. Затраты в данном случае будут направлены на рекламу и продвижение товаров и услуг. Еще одним достоинством этой модели является возможность тестирования рынков без значительных финансовых затрат, что позволит выбрать регион, где продажи будут более эффективны.

Среди недостатков этого метода можно выделить значительные ограничения по видам деятельности. Целесообразно использовать этот метод для бизнеса, предполагающего личный контакт с клиентом. Кроме того, использование этого метода требует грамотного построения системы продаж и логистики, что, в свою очередь, требует времени и средств [33, с. 326].

Основным преимуществом франчайзинга является доход от продажи франшизы. При этом компания сразу получает дополнительные финансовые средства в виде паушального взноса и роялти, которые можно использовать для развития сети.

Кроме того, франчайзинг имеет следующие основные преимущества:

- возможность обеспечить максимальное присутствие компании в регионах;
- рост узнаваемости бренда в относительно короткие сроки;
- минимальные первоначальные инвестиции;
- возможность получения хорошей скидки у поставщиков.

Среди недостатков этой модели можно отметить более низкий доход по сравнению с доходом от собственной сети [32, с. 1481].

Ежедневно появляется множество компаний, которые работают в различных сферах бизнеса, но далеко не каждой из них удается достичь статуса крупного игрока. Многие осознают свою несостоятельность и сами уходят с рынка, другие не выдерживают конкуренции либо просто теряют интерес к начатому делу. Успешные компании при масштабировании сталкиваются с рядом проблем.

Часто быстрое масштабирование приводит к двум проблемам: необдуманному найму персонала и инертностью менеджмента.

Обычно стремительный рост всегда является стрессом не только для компании, но и для управленцев. Зачастую такая ситуация вызывает защитную реакцию. Руководители начинают быстро набирать сотрудников, не учитывая риски. Иногда это делается для того, чтобы обезопасить себя в период спада, поскольку активная деятельность по сокращению штата тоже является «достойной» активностью в глазах собственников. Иногда масштабный найм рассматривается менеджерами, как возможность сделать себе карьеру руководителя, который управляет большим штатом, а иногда он становится попыткой нивелировать свою некомпетентность в других вопросах.

Говоря об инертности менеджмента, стоит отметить, что страх совершить ошибку приводит к перегрузке сотрудников руководством. При этом руководители не замечают необходимости найма новых сотрудников.

Не стоит рассматривать производительность как самоцель, поскольку это может снизить эффективность в долгосрочной перспективе. С одной стороны, бездействие является хорошим стимулом для того, чтобы повысить эффективность бизнес-процесса, а с другой стороны персонал может «выгореть», что снизит эффективность работы компании [34, с. 69].

В заключение необходимо отметить, что грамотное использование способов масштабирования позволит компании расширяться, не испытывая при этом финансовых проблем.

Важно разработать эффективную стратегию, определить основные направления развития и действия, необходимые для достижения цели, а также нанять квалифицированных сотрудников, способных ее реализовать, масштабировать компанию, добиться роста прибыли при относительно небольших затратах.

По мере развития неизбежно встает вопрос о его масштабировании, особенно это относится к тем проектам, которые приносят стабильную прибыль. Именно в этом случае руководству компании стоит задуматься о масштабировании.

2 Характеристика проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»

2.1 Резюме проекта

Название проекта: «Предоставление образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент»».

В рамках проекта предполагается организация предоставления образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент» (далее – Программа) на базе учебного центра ООО «Юстиция» по адресу: Самарская область, г. Тольятти, Приморский бульвар, д. 1в, офис 23.

Процедуры комплаенса приобретают сегодня особую актуальность. Если раньше комплаенс внедрялся только в крупных банках, то сегодня, согласно данным статистики, более 40% компаний каждый год пытаются проводить оценку комплаенс-рисков.

Комплаенс является эффективной системы нивелирования правовыми рисками. Комплаенс представляет собой комплекс мер, направленных на создание условий для работы компании согласно требованиям законодательства. Комплаенс позволяет выявлять потенциальные риски, а также работать с реализовавшимися рисками с целью минимизации последствий и предотвращения повторения нарушений в будущем.

В ряде случаев законодательство Российской Федерации предусматривает обязательное внедрение на предприятиях и в организациях, определенных комплаенс - процедур. Так, например, Федеральный закон от 07.08.2011 №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» устанавливает обязанности для широкого круга предприятий и организаций по созданию системы внутреннего контроля в целях предупреждения отмывания (легализации)

доходов и финансирования терроризма, который, является разновидностью комплаенса.

В Федеральном законе от 25.12.2008 №273-ФЗ «О противодействии коррупции» предусмотрена обязанность для всех организаций, вне зависимости от правового статуса, принимать меры, направленные на предупреждение коррупции (рисунок 9).

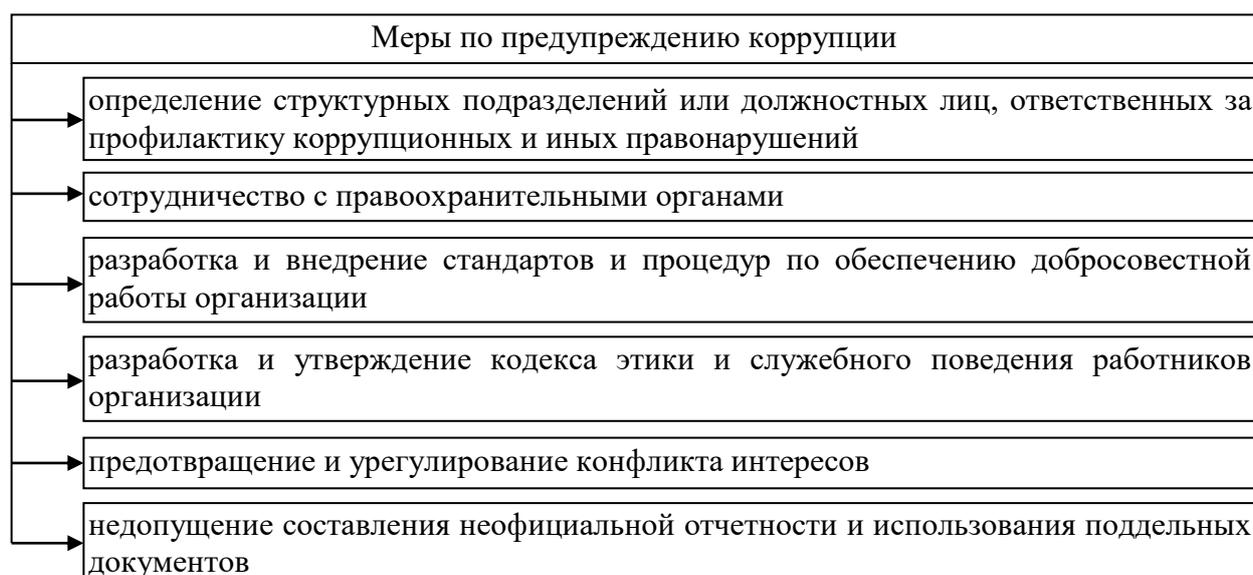


Рисунок 9 – Меры по предупреждению коррупции

Другие направления комплаенса, например, налоговый комплаенс, внедряются организациями на добровольной основе.

Предлагаемая Программа предусматривает углубленное изучение требований международных стандартов и российского законодательства с учетом современных практик в сфере комплаенс-менеджмента для профессиональной деятельности специалистов компаний, которые обеспечивают процесс разработки, внедрения и сопровождения корпоративной системы комплаенс (далее – КСК).

Предлагаемый курс является уникальным образовательным продуктом, охватывающим все основные виды комплаенса в корпоративном секторе.

Слушатели Программы получают фундаментальные знания международно-правовых норм, стандартов, законодательства и передовых корпоративных

практик в сфере антикоррупционного, антимонопольного, налогового комплаенса, противодействия легализации преступных доходов и финансированию терроризма.

Партнером программы является юридическая компания города Тольятти ООО «Юстиция», что позволит ее слушателям учиться и стажироваться у лучших практикующих юристов. Практические занятия приглашены проводить высококвалифицированные специалисты в сфере предпринимательской деятельности, сотрудники правоохранительных органов, органов местного самоуправления городского округа Тольятти (по направлениям деятельности).

Цель проекта: расширение ассортимента предоставляемых образовательных услуг учебного центра ООО «Юстиция».

Условия достижения цели проекта:

- создание команды проекта, в которую обязательно должны входить работники ООО «Юстиция»;
- точное соблюдение графика работ по разрабатываемому проекту;
- определение внешних и внутренних факторов, которые могут влиять на разработку проекта.

Срок реализации проекта: 4 месяца (с 1 июля по 1 ноября (включительно) 2022 г.). При необходимости сроки реализации проекта могут быть изменены.

Основные этапы реализации проекта:

- анализ рынка образовательных услуг;
- составление маркетингового плана проекта;
- составление производственного плана проекта;
- составление организационного плана проекта;
- составление инвестиционного плана проекта;
- составление финансового плана проекта;
- оценка проектных рисков

Источники финансирования проекта: получение кредита в ПАО Сбербанк (заемное финансирование).

Критерии эффективности проекта: рост финансовых результатов компании (прибыли и рентабельности).

Таблица 1 – План–график разработки и реализации проекта «Предоставление образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент»».

Фазы	Формирование концепции проекта	Разработка проекта	Реализация проекта	Завершение проекта
Начало фазы проекта	01.07.2022	08.07.2022	16.07.2022	26.10.2022
Окончание фазы проекта	05.07.2022	15.07.2022	25.10.2022	30.10.2022
Перечень основных проектных работ	Разработка целей проекта	Разработка мероприятий	Контроль	Оценка полученных результатов
Выводы	Расширение ассортимента образовательных услуг	Необходима организация предоставления услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс – менеджмент»	Необходим контроль реализации разработанных мероприятий	Рост финансовых результатов компании (прибыли и рентабельности)

Из данных, представленных в таблице 1, следует, что начало проектных работ запланировано на начало июля 2022 г., а окончание проектных работ планируется на конец октября 2022 г.

Проектная документация:

- паспорт проекта;
- календарный план;
- бюджет проекта;
- финансово-экономическое обоснование стоимости;
- документы и материалы, созданные в ходе разработки и реализации

проекта.

Следовательно, в работе предлагается реализация проекта, направленного на расширение ассортимента предлагаемых учебным центром ООО «Юстиция» образовательных услуг. В рамках проекта планируется предоставление образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент». Предоставление услуги планируется организовать на базе учебного центра ООО «Юстиция». Финансировать проект планируется за счет заемного капитала.

2.2. Характеристика услуг

Программа будет реализована в учебном центре ООО «Юстиция». Курс обучения составляет 72 академических часа:

- 28 часов – лекции;
- 34 часа - самостоятельные занятия;
- 6 часов - практические занятия;
- 2 часа - организационные вопросы;
- 2 часа - тестирование.

Форма обучения: очная (без отрыва от основной деятельности).

Режим занятий: аудиторные занятия по 4 академических часа, 3 дня в неделю (с понедельник, среда, пятница) с 18:00 до 21:00.

Стоимость обучения: 35 000 руб.

Язык обучения: русский.

Целью Программы является формирование у слушателей знаний, умений и навыков в сфере внедрения комплаенс процедур, которые они смогут применить в своей профессиональной деятельности:

- применение международных практик и стандартов в сфере формирования антикоррупционной системы комплаенс, обеспечение соответствия деятельности субъектов предпринимательской деятельности

требованиям международного права и российского антикоррупционного законодательства;

- организация противодействия легализации (отмыванию) доходов, которые были получены преступным путем, финансированию терроризма и распространения оружия массового уничтожения;

- внедрение процедур антимонопольного и налогового комплаенса;

- использование действующих механизмов государственной поддержки бизнеса в построении новых прозрачных экономических отношений в целях повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности российской экономики (включая субсидии, систему госзакупок, льготные налоговые и таможенные режимы и т.д.);

- совершенствование системы экономической безопасности для пресечения попыток противоправных действий по отношению к субъектам экономической деятельности;

- понимание содержания документов, необходимых для практического внедрения системы комплаенс.

Содержание курса состоит из следующих разделов.

Раздел 1. Комплаенс-менеджмент: сущность и основные направления:

- система комплаенс;

- антикоррупционный комплаенс;

- противодействие отмыванию (легализации) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и распространения оружия массового уничтожения;

- антимонопольный комплаенс;

- налоговый комплаенс. Налоговые риски и пути их снижения;

- этико-нормативные аспекты в антикоррупционной деятельности.

Защита конфиденциальной информации.

Раздел 2. Управление правовыми рисками:

- антикоррупционные оговорки и их применение в договорной работе;
- механизмы предотвращения и снижения предпринимательских рисков;
- услуги Due Diligence для формирования объективного представления об объекте инвестирования;
- правовые механизмы защиты организации от агрессивного поглощения.

Раздел 3. Организация системы выявления и внутреннего расследования противоправных действий по отношению к организациям:

- услуги по выявлению, анализу и урегулированию конфликтных ситуаций по фактам выявленных нарушений законодательства для защиты предпринимательской деятельности;
- проведение служебных проверок и расследований по фактам разглашения информации конфиденциального характера, утери служебных документов сотрудниками организации и действий, которые угрожают экономической безопасности организации.

Раздел 4. Правовые механизмы государственной поддержки и защиты интересов предпринимателей:

- правовые механизмы государственной поддержки российских предпринимателей;
- роль правоохранительных и судебных органов в обеспечении защиты предпринимателей.

Практические занятия:

- анализ проектов федеральных законов «О государственно-частном партнерстве», «О деофшоризации», «О добровольном декларировании физическими лицами имущества и счетов (вкладов) в банках»;

- глубокий анализ документов, которые необходимы для получения субсидий на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, на заключение специального инвестиционного контракта и получение грантов;
- подготовка документов в структуры ФНС России на изменение срока уплаты налогов (отсрочка, рассрочка, инвестиционный налоговый кредит), заключение Соглашения на специальный инвестиционный кредит, списание безнадежной налоговой задолженности;
- обсуждение возникших в организации конфликтных ситуаций, правовые консультации и подготовка заявлений в правоохранительные органы по подведомственности (подследственности);
- обзор российской судебной практики по делам об экономической безопасности хозяйствующих субъектов, о мошенничестве и банкротстве. Анализ практики Европейского суда по правам человека в обеспечении защиты предпринимателей. Разработка образцов заявлений в суды общей юрисдикции, арбитражные суды и Европейский суд по правам человека;
- разработка образцов заявлений о возбуждении уголовного дела по факту шантажа, защите деловой репутации.

Итоговым результатом обучения является подготовка специалиста в сфере комплаенс-менеджмента, способного разработать и внедрить в организации эффективную систему комплаенс.

Итоговый контроль знаний будет проходить в виде экзамена (тестирования). По его результатам будет выдаваться удостоверение государственного образца по квалификации «менеджер», сфера деятельности – комплаенс-менеджмент.

2.3. Анализ рынка образовательных услуг

В настоящее время в городе Тольятти функционируют несколько учебных центров:

- Учебный центр «Вектор».
- Ресурсный центр.
- ЧОУ ОДПО «Межрегиональный институт дополнительного профессионального образования».
- Межрегиональный центр образования и консалтинга.
- Учебный центр управления безопасностью.

Также в городе Тольятти функционируют следующие образовательные организации:

- Тольяттинский филиал РАНХиГС.
- ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».
- ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет сервиса».
- Университет «Синергия» представительство г. Тольятти.

Из всех указанных выше образовательных организаций только в Тольяттинском филиале РАНХиГС предлагается краткий курс «Антимонопольный комплаенс. Практика применения». Продолжительность курса составляет 24 академических часа, 3 дня.

Кроме того, в ОДПО «Межрегиональный институт дополнительного профессионального образования» предлагается программа, охватывающая отдельные вопросы антимонопольного комплаенса: «Организация антикоррупционной деятельности в муниципальной и государственной службе», продолжительность программы составляет 20 академических часов, стоимость обучения составляет 2500 рублей.

Для изучения спроса на предлагаемую образовательную услугу проведен опрос руководителей предприятий и организаций города Тольятти. В опросе приняли участие 127 руководителей предприятий и организации городского округа Тольятти, которым на электронную почту отправлена анкета.

В анкету были включены вопросы, позволившие определить востребованность предлагаемой образовательной услуги, ее стоимость, время проведения и количество потребителей. Результаты анкетирования

представлены в таблице 2. Из данных, представленных в таблице 2, следует, что услуга будет востребованной среди предприятий и организаций города Тольятти.

Таблица 2 – Результаты опроса руководителей предприятий и организаций города Тольятти на предмет востребованности образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент»

Вопросы	Ответы	
Нуждается ли Вы в предоставлении образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент»	Да 123 чел. (97%)	Нет 4 чел.(3%)
Устраивает ли Вас предлагаемый график обучения?	Да 123 чел. (97%)	
Устраивает ли Вас предлагаемая стоимость услуги?	Да 123 чел. (97%)	
Какое количество сотрудников Вы готовы направить на обучение в 2022 году?	2 чел. – 57 организаций 3 чел. – 60 организаций 1 чел. – 6 организаций Итого – 300 сотрудников	

Так, 123 руководителя (97% опрошенных) готовы направить 300 своих сотрудников на обучение по предлагаемой Программе в 2022 г. Всех опрошенных руководителей предприятий и организаций устраивала предлагаемая цена услуги и график обучения.

Для того чтобы разработать эффективную стратегию развития бизнеса ООО «Юстиция» необходимо, прежде всего, проанализировать основных его конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны.

В качестве основных конкурентов ООО «Юстиция» рассматриваются образовательные организации городского округа Тольятти предоставляющие образовательные услуги в сфере антимонопольного комплаенса:

- Тольяттинский филиал РАНХиГС;
- ОДПО «Межрегиональный институт дополнительного профессионального образования».

Тольяттинский филиал РАНХиГС функционирует в городе Тольятти с 2016 года, расположен по адресу: 445040, Самарская обл., г. Тольятти, пр-т Степана Разина, д. 23. Филиал располагает учебными аудиториями, которые

оснащены всем необходимым оборудованием. В распоряжении студентов имеются персональные компьютеры, оргтехника, необходимые для работы, а также видеозкраны и проекторы для демонстрации учебных материалов.

Тольяттинский филиал РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов подготовки, практических и научно-исследовательских работ обучающихся.

Профессорско-педагогическим составом филиала разрабатываются наглядно-дидактические материалы: тематические демонстрационные стенды, методические пособия. Часть материалов представляется в электронном виде и демонстрируется с помощью информационно-телекоммуникационных сетей и аудиовизуальных средств.

Лекционные занятия проводятся в аудиториях, оборудованных техническими средствами обучения и демонстрационным оборудованием: экранами, проекторами, ноутбуками. Для обучающихся обеспечен индивидуальный неограниченный доступ к ресурсам электронных библиотечных систем.

Для того чтобы оценить удовлетворенность обучающихся в Тольяттинском филиале РАНХиГС изучены отзывы, оставленные ими в сети «Интернет», в том числе, на информационном портале «Типичный абитуриент», на сервисе «Яндекс», в социальной сети «ВКонтакте». Оценки Тольяттинскому филиалу РАНХиГС, оставленные студентами, представлены на рисунке 10.

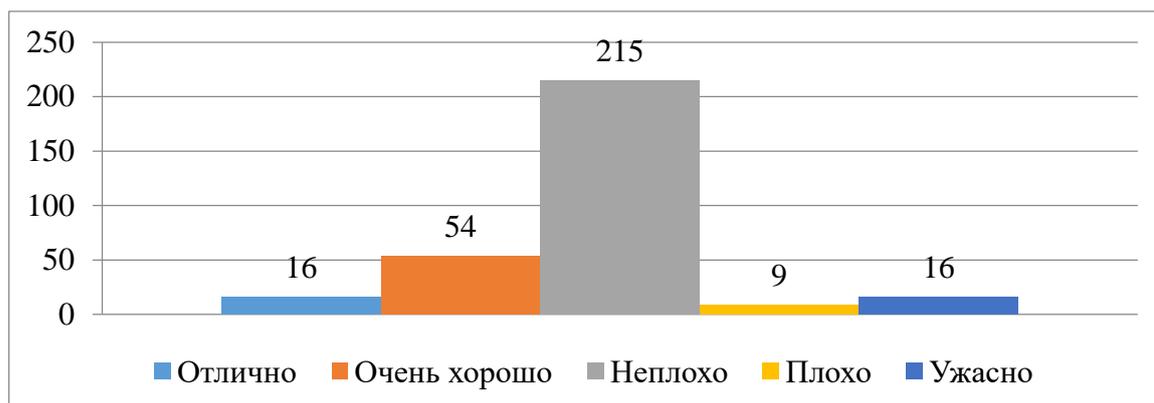


Рисунок 10 - Оценки Тольяттинскому филиалу РАНХиГС, оставленные студентами, чел.

Как видно из данных, представленных на рисунке 10, большая часть студентов оценили обучение в Тольяттинском филиале РАНХиГС удовлетворительно (215 чел.), 70 чел. поставили образовательной организации положительные оценки, и 25 студентов оставили отрицательные отзывы.

Среди недостатков образовательной организации студенты отметили неудовлетворительную организацию учебного процесса, основным ее достоинством они считают сильный преподавательский состав.

SWOT – анализ Тольяттинского филиала РАНХиГС представлен в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ Тольяттинского филиала РАНХиГС

Сильные стороны	Слабые стороны
удобное расположение; удобное расписание; сильный преподавательский состав; имидж; материально-техническое обеспечение образовательного процесса; наличие стоянки для автомобилей	неудовлетворительная организация образовательного процесса; ценовая политика; неинтересная подача учебного материала;

Продолжение таблицы 3

Возможности	Угрозы
совершенствование организации учебного процесса; совершенствование лекционного материала; внедрение системы скидок.	появление новых конкурентов; отмена аудиторных занятий, связанная с форс-мажорными обстоятельствами; снижение доходов потенциальных абитуриентов; сезонное снижение спроса на услуги образовательного учреждения

ОДПО «Межрегиональный институт дополнительного профессионального образования» (далее – МИДПО) функционирует в городе Тольятти с 2013 г., расположено по адресу: Самарская область, г. Тольятти, ул. Баныкина, д. 16, офис 37.

В МИДПО имеются учебные классы, соответствующие санитарным нормам и требованиям и оснащенные необходимой учебной мебелью, оборудованием и техническими средствами обучения. Оборудован компьютерный класс с автоматизированными рабочими местами и выходом в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет».

Для того, что оценить удовлетворенность обучающихся в МИДПО были изучены отзывы, оставленные ими в сети «Интернет», в том числе, на сервисе «Яндекс», в социальной сети «ВКонтакте». Оценки МИДПО, оставленные студентами, представлены на рисунке 11.

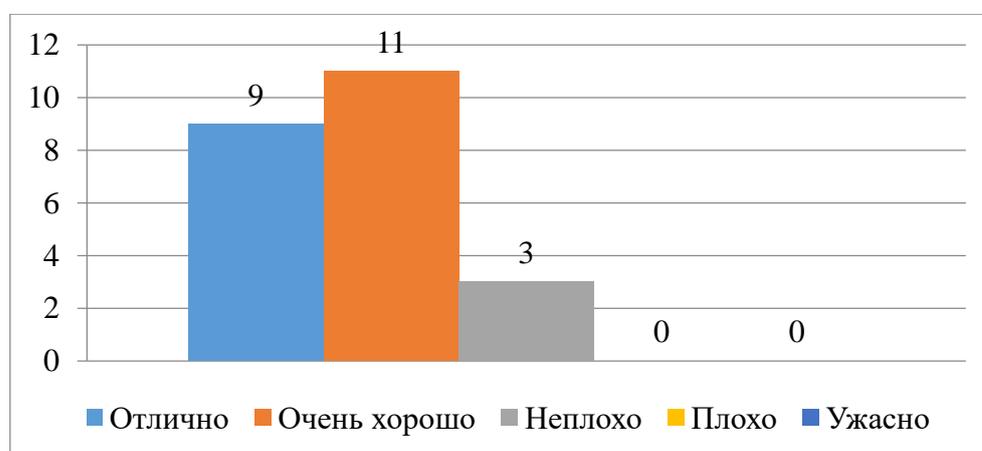


Рисунок 11 - Оценки МИДПО, оставленные студентами, чел.

Как видно из данных, представленных на рисунке 11, студенты не оставили ни одного отрицательного отзыва, большая часть студентов оценили обучение в МИДПО положительно (20 чел.), удовлетворительную оценку поставили 3 чел.

Среди достоинств образовательной организации студенты отметили сильный преподавательский состав и широкий выбор образовательных программ.

SWOT-анализ МИДПО представлен в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT-анализ МИДПО

Сильные стороны	Слабые стороны
удобное расположение; удобное расписание; сильный преподавательский состав; удобная парковка; широкий выбор образовательных программ.	ценовая политика; отсутствие сформированного имиджа; слабая организация маркетинговой информационной системы.
Возможности	Угрозы
внедрение системы скидок; внедрение новых маркетинговых технологий; формирования положительного имиджа.	появление новых конкурентов; отмена аудиторных занятий, связанная с форс-мажорными обстоятельствами; снижение доходов потенциальных абитуриентов; сезонное снижение спроса на услуги образовательного учреждения

По результатам SWOT-анализа можно сделать следующие основные выводы. Наиболее сильными преимуществами обладает Тольяттинский филиал РАНХиГС. К таким преимуществам можно отнести: сформированный положительный имидж образовательной организации; материально-техническую оснащенность образовательных процессов; сильный преподавательский состав.

Если говорить о слабых сторонах Тольяттинского филиала РАНХиГС, то необходимо отметить, что удельный вес положительных отзывов, оставленных студентами, составляет только 23%. Больше количество студентов оценили образовательное учреждение удовлетворительно, то есть ниже среднего.

Студенты недовольны в основном организацией образовательного процесса. В своих отзывах они отметили, что лекции часто переносят в последний момент, без предварительного уведомления.

Кроме того, по мнению студентов, лекции, которые читают в образовательном учреждении неинтересные с монотонными рассказами. Однако при устранении указанных недостатков в работе образовательного учреждения он может стать наиболее сильным конкурентом для учебного центра ООО «Юстиция».

МИДПО не обладает такой сильной материально-технической базой и не является филиалом известного в России вуза с положительным имиджем, однако благодаря хорошей организации и качеству сервиса это образовательная организация не получила ни одного отрицательного отзыва. Поэтому именно это образовательное учреждение сегодня можно оценивать в качестве наиболее сильного конкурента для учебного центра ООО «Юстиция».

Учебный центр ООО «Юстиция» функционирует в городе Тольятти с 2018 года, находится по адресу: Самарская Область, г. Тольятти, б-р Приморский, д. 1в.

Учебный центр является самостоятельным образовательным структурным подразделением ООО «Юстиция», имеет Лицензию на образовательную деятельность, необходимое методическое обеспечение и учебно-материальную базу, организует и осуществляет подготовку специалистов сторонних организаций на коммерческой основе.

Учебный центр оснащен современными средствами обучения, в его штате находятся высокопрофессиональные преподаватели, учебно-методические материалы по учебным дисциплинам, соответствующие современным требованиям. В нем имеются аудитории, оснащенные современным обучающим и контролирующим степень усвоения материала оборудованием, техническое оснащение для проведения занятий.

Для оценки конкурентоспособности учебного центра ООО «Юстиция» следует воспользоваться моделью 5 сил М. Портера. Для более достоверного определения рейтинга для каждой силы используем специальные критерии оценки, предложенные самим М. Портером [23, с. 57]. Им был создан ряд наводящих вопросов для каждого фактора, позволяющих относительно достоверно оценить их силу. На сегодняшний день в городе Тольятти функционируют 82 центра, предлагающих обучение по программам повышения квалификации.

Необходимо отметить, что учебный центр ООО «Юстиция» предоставляет целый комплекс образовательных услуг, поэтому конкуренцию ему составляют не только учебные центры, но и другие образовательные учреждения. В городе Тольятти функционируют учебные центры, центры дополнительного профессионального образования, в вузах города разрабатываются и предлагаются различные курсы повышения квалификации и программы дополнительного профессионального образования. Оценка силы давления текущих конкурентов представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Оценка силы давления текущих конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Рынок очень насыщен	Среднее насыщение рынка	Низкое насыщение рынка
	+	-	-
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема	Замедляющийся рост	Высокий рост
	-	+	-
Уровень дифференциации продукта	Компаниями предоставляются стандартизированные услуги	Услуга стандартизирована по ключевым свойствам, но дополнительные преимущества значительно отличаются	Услуги компаний имеют существенные отличия
	-	-	+

Продолжение таблицы 5

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Ограничение в повышении цен	Отсутствие возможности повысить цену	Можно повысить цену только чтобы покрыть роста затрат	Всегда можно повысить цену
	-	+	-
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкая конкуренция внутри отрасли		
5-8 баллов	Средняя конкуренция внутри отрасли		
9-12 баллов	Высокая конкуренция внутри отрасли		

Замедление темпов роста рынка образовательных услуг в Тольятти обусловлено снижением доходов населения, ростом количества закрытий образовательных организаций, а также сокращением количества инвесторов, что связано с ухудшением предпринимательского климата. Следовательно, набранный итоговый балл равен 8, что соответствует высокому уровню конкуренции в отрасли. Оценка угрозы появления новых конкурентов представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка угрозы появления новых конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Сильные бренды с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока контролируют примерно 50% рынка	2-3 крупных игрока контролируют примерно 80% рынка
	-	+	-
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия услуг	Существуют микро - ниши	Все возможные ниши заняты игроками
	-	+	-
Уровень инвестиций и затрат на вход в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца)	Средний (окупается за 6-12 месяцев)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	-	+	-
Доступ к каналам распределения	Открыт полностью	Для доступа нужны небольшие инвестиции	Ограниченный доступ
	+	-	-

Продолжение таблицы 6

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Политика правительства	Отсутствие ограничений со стороны государства	Умеренное вмешательство государства	Полная регламентация отрасли со стороны государства
	-	-	+
Готовность существующих игроков к снижению цен	Не снизят цены	Крупные игроки не снизят цены	Снижение цен при появлении более дешевых предложений
	-	+	-
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
	-	+	-
Итоговый балл	14		
8 баллов	Минимальная угроза входа новых игроков		
9-16 баллов	Средняя угроза входа новых игроков		
17-24 балла	Высокая угроза входа новых игроков		

Вероятность появления в Тольятти новых учебных центров достаточно высокая, несмотря на высокий уровень насыщения рынка. Во-первых, на рынке достаточно много ниш, то есть, хорошие возможности для предложения уникальных образовательных услуг, во-вторых, открытие нового учебного центра не требует серьезных инвестиций. Также необходимо отметить, что на рынке образовательных услуг снижения цен у крупных игроков, к которым отнесены вузы города Тольятти, практически не наблюдается.

Если говорить об учебных центрах, необходимо отметить, что за период 2020-2021 гг. было закрыто 22 образовательных объекта, а также наблюдается сокращение количества инвесторов, желающих вкладывать средства в развитие образовательных услуг, что обусловлено ухудшением предпринимательского климата. Следовательно, набранный итоговый балл равен 14, что соответствует среднему уровню угрозы появления новых игроков в отрасли. Оценка силы давления клиентов представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Оценка силы давления клиентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов контролирует примерно 50% продаж	Продажи равномерно распределены между всеми клиентами
	-	-	+
Склонность к переключению на товары - субституты	Существуют абсолютные аналоги товара, он не уникальный	Товар имеет некоторые уникальные характеристики важные для клиентов	Товар не имеет аналогов
	-	+	-
Чувствительность к цене	Покупатель при возможности переключится на более низкую цену	Покупатель переключится при существенной разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	+	-	-
Потребители не удовлетворены качеством товара, существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
Итоговый балл	7		
4 балла	Минимальная угроза ухода клиентов		
5-8 баллов	Средняя угроза ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокая угроза ухода клиентов		

Основными клиентами учебного центра ООО «Юстиция» являются специалисты и руководители предприятий и организаций города Тольятти, вероятность ухода которых к конкурентам достаточно высока. При повышении цен на образовательные услуги клиенты могут воспользоваться услугами конкурентов, предлагающих более низкую цену, несмотря на то, что клиенты учебного центра ООО «Юстиция» полностью удовлетворены качеством предоставляемых образовательных услуг. Здесь большое значение имеет покупательная способность населения, а также уровень цен у конкурентов. Оценка силы давления поставщиков представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка силы давления поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Мало поставщиков или монополия	Много поставщиков
	-	+
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность ресурсов	Неограниченность ресурсов
	-	+
Издержки переключения	Высокие затраты переключения на других поставщиков	Минимум затрат по переключению на других поставщиков
	-	+
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
	-	+
Итоговый балл	4	
4 балла	Минимальное влияние поставщиков	
5-6 баллов	Среднее влияние поставщиков	
7-8 баллов	Высокое влияние поставщиков	

Из данных, представленных в таблице 8, следует, что итоговая оценка составляет 4 балла, что свидетельствует о минимальном влиянии поставщиков.

Сегодня рынок образовательных услуг очень насыщен, поэтому для покупки оборудования и инвентаря, а также различных услуг по обустройству учебных центров можно легко найти поставщика.

В качестве товаров-заменителей услуг учебного центра, могут выступать онлайн-курсы. Поэтому при неудовлетворительном качестве или высокой цене услуг, предоставляемых учебным центром, его клиенты могут удовлетворить свои потребности с помощью услуг-заменителей. Оценка силы давления товаров-заменителей представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка силы давления товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители в позиции «цена – качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют

Продолжение таблицы 9

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
-	+	-	-
Итоговый балл	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Как видно из данных, представленных в таблице 9, итоговая оценка составляет 3 балла, что соответствует высокому уровню влияния товаров-заменителей.

Следовательно, самую серьезную угрозу для учебного центра ООО «Юстиция» представляют товары-заменители и конкуренты. Поэтому стратегия маркетинга учебного центра должна быть направлена на нейтрализацию именно этих угроз.

В качестве возможных направлений действий следует рассматривать разработку уникальных предложений, проведение постоянного мониторинга предложений конкурентов, а также разработку различных образовательных программ с учетом пожеланий клиентов.

Для того чтобы оценить удовлетворенность обучающихся в учебном центре ООО «Юстиция» изучены отзывы, оставленные ими в сети «Интернет», в том числе, на сервисе «Яндекс», в социальной сети «ВКонтакте». Оценки учебному центру ООО «Юстиция», оставленные студентами, представлены на рисунке 12.

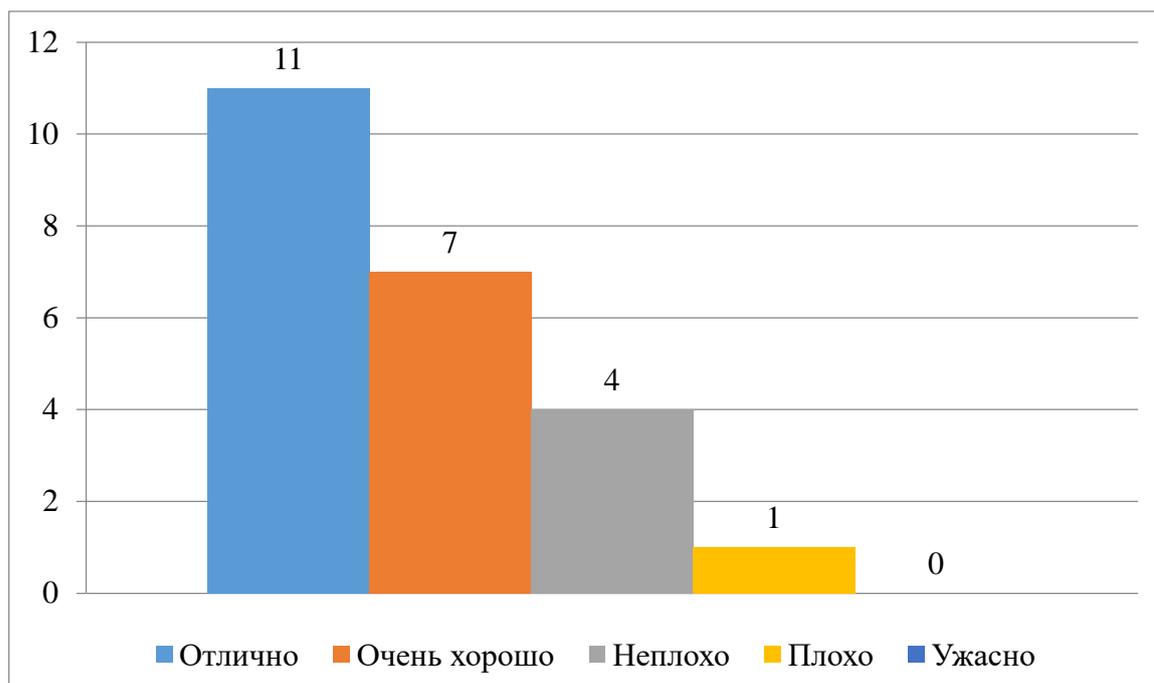


Рисунок 12 - Оценки учебному центру ООО «Юстиция», оставленные студентами, чел.

Данные, представленные на рисунке 12, свидетельствуют о том, большая часть студентов оценили обучение в учебном центре ООО «Юстиция» положительно (18 чел.), 4 чел. поставили образовательной организации удовлетворительные оценки, и 1 студент оставил отрицательный отзыв.

Среди достоинств учебного центра студенты отметили сильный преподавательский состав и возможность пройти обучение и практикующих юристов, а также высокий уровень организации учебного процесса и интересную подачу учебного материала.

Среди недостатков студенты отметили недостаточно широкий перечень образовательных программ, а также недостаток информации о центре на сайте ООО «Юстиция».

Для того чтобы определить, какие действия могут быть предприняты для развития учебного центра ООО «Юстиция» и какие проблемы нужно решить необходимо провести SWOT-анализ. На первом этапе проведения SWOT-

анализа необходимо определить внутренние сильные и слабые стороны учебного центра ООО «Юстиция» (таблица 10).

Таблица 10 – Сильные и слабые стороны ООО «Юстиция»

Сильные стороны	Слабые стороны
удобное расположение; удобное расписание; сильный преподавательский состав; удобная парковка; к образовательному процессу привлекаются практикующие юристы; интересная подача материала; демократичные цены	отсутствие сформированного имиджа; слабая организация маркетинговой информационной системы; недостаточно широкий перечень образовательных программ

На втором этапе проведения SWOT-анализа необходимо определить возможности и угрозы деятельности учебного центра ООО «Юстиция» (таблица 11).

Таблица 11 - Возможности и угрозы внешней среды учебного центра ООО «Юстиция»

Возможности	Угрозы
внедрение системы скидок; повышение информированности населения об учебном центре; формирование положительного имиджа; разработка новых образовательных программ с учетом пожеланий реальных и потенциальных клиентов	появление новых конкурентов; отмена аудиторных занятий, связанная с форс-мажорными обстоятельствами; снижение доходов потенциальных абитуриентов; сезонное снижение спроса на услуги образовательного учреждения; использование товаров-заменителей.

Следовательно, у учебного центра существуют возможности привлечения клиентов путем разработки новых образовательных программ, совершенствования ценовой политики, а также повышения информированности населения города об учебном центре.

Для использования этих возможностей учебному центру необходимо направлять часть прибыли на реализацию коммерческих проектов.

По результатам SWOT-анализа у учебного центра существует угроза появления новых конкурентов, снижения спроса на услуги компании по причине снижения покупательной способности населения, использование потенциальными клиентами товаров-заменителей при повышении цен на услуги.

Для снижения угроз учебный центр может предлагать клиентам уникальные образовательные программы и совершенствовать ценовую политику. Следовательно, у учебного центра имеется потенциал для успешной работы на рынке. Используя сильные стороны и возможности можно снизить влияние угроз.

Ключевые факторы успеха (далее - КФУ) являются общими для всех компаний отрасли. Их использование показывает компании перспективы усиления конкурентной позиции на рынке.

Эта методика была предложена Р. Дэниэлом в 1961 г. и до сегодняшнего дня остается актуальной. При использовании этой методики устанавливаются факторы, которые обеспечивают любой компании отрасли значительные конкурентные преимущества на рынке [17, с. 85].

Из множества ключевых факторов успеха различных компаний к образовательным организациям можно отнести далеко не все в силу специфики характера предоставляемых услуг.

Основные КФУ компаний отрасли образования, выделенные в работе, представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Ключевые факторы успеха (КФУ) организаций отрасли образования

КФУ	Важность КФУ
Территориальное расположение	Один из важнейших
Наличие квалифицированного персонала	Один из важнейших
Расписание, удобное для клиентов	Важный

Продолжение таблицы 12

КФУ	Важность КФУ
Возможность функционирования круглый год, осуществляя основную деятельность	Важный
Наличие уникальных программ	Очень важный
Широкий перечень образовательных программ	Важный
Образовательный маркетинг	Важный
Демократичные цены	Важный
Бренд	Важный

По данным, представленным в таблице 12, можно сделать следующие выводы. Для компаний, оказывающих услуги в области образования, КФУ являются, прежде всего, перечень образовательных программ и персонал. Не менее важным является наличие уникальных программ и удобное расписание занятий. Не менее важными факторами является образовательный маркетинг и возможность на протяжении всего года получать прибыль, а также бренд образовательной организации, то есть то, чего клиенты ожидают от нее.

Для изучения воздействия факторов внешней среды на учебный центр проведем PEST-анализ (таблица 13).

Таблица 13 - Оценка значимости факторов внешней среды

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Политические факторы 1,19								
Государственная поддержка отрасли образования	2	4	5	3	5	4	4,2	0,25
Политика государства в области образования не изменится ближайшие 5 лет	2	4	3	2	3	3	3,0	0,18
Пандемия коронавируса	5	5	5	5	5	5	5,0	0,76

Продолжение таблицы 13

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Экономические факторы 1,06								
Нестабильная ситуация в экономике	3	5	5	5	5	5	5,0	0,45
Снижение курса национальной валюты	3	5	4	4	3	4	4,0	0,36
Снижение уровня жизни населения	2	5	5	3	4	3	4,0	0,24
Социально - культурные факторы 0,94								
Снижение покупательной способности населения	3	5	4	3	5	4	4,2	0,38
Снижение активности потребителей услуг	2	5	5	5	5	5	5,0	0,30
Рост требований к качеству услуг	2	3	4	5	5	4	4,2	0,25
Технологические факторы 0,93								
Изменение коммуникационных и интернет технологий	3	3	1	3	1	2	2,0	0,18
Развитие альтернативных способов предоставления услуг	3	4	5	5	4	5	4,6	0,42
Разрабатываемые технологии не наносят вред окружающей среде	3	3	4	5	2	4	3,6	0,33
Общий итог 4,12								

Из данных, представленных в таблице 13, видно, что наиболее сильное влияние на деятельность учебного центра оказывают политические и экономические факторы, из которых самыми весомыми факторами являются пандемия коронавируса и нестабильная ситуация в экономике.

В настоящее время риск вспышки коронавируса достаточно высок, поэтому для предотвращения угрозы распространения инфекции проведение

любых массовых мероприятий, включая лекции, может быть запрещено. Все это может принести убытки учебным центрам.

Кроме того, нестабильная экономическая ситуация в стране и рост цен, значительно снизили уровень жизни населения, что следует учитывать при разработке маркетинговой стратегии. Конкурентный анализ цен на образовательные услуги учебного центра ООО «Юстиция» представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Конкурентный анализ цен на образовательные услуги, руб. за академический час

Компания	Цена		
	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
Учебный центр ООО «Юстиция»	28	129	78,5
Тольяттинский филиал РАНХиГС	30	205	117,5
МИДПО	27	125	76

Данные, представленные в таблице 14, свидетельствуют о том, что наиболее сильным конкурентом учебного центра ООО «Юстиция» является учебный центр МИДПО. Средняя цена на образовательные услуги МИДПО на 2,5 руб. ниже, чем у учебного центра ООО «Юстиция». Результаты проведенного анализа показали, что основными угрозами для учебного центра ООО «Юстиция» являются появление новых конкурентов и использование товаров-заменителей при повышении цен, а также снижение уровня жизни населения и риск вспышки пандемии коронавируса. Для того чтобы снизить угрозы необходимо разрабатывать уникальные услуги, совершенствовать ценовую политику, повышать уровень информированности населения об учебном центре, работать над формированием положительного имиджа учебного центра.

По результатам проведенного анализа конкурентов можно сделать вывод том, что наиболее сильным конкурентом для учебного центра ООО «Юстиция»

является учебный центр МИДПО, который благодаря хорошей организации и качеству сервиса получил самые высокие оценки клиентов.

2.4. Маркетинговый план проекта

Целью реализации проекта является расширение ассортимента предоставляемых образовательных услуг учебного центра ООО «Юстиция».

Миссия проекта - организация обучения специалистов предприятий и организаций города Тольятти в области антимонопольного комплаенса. Основным источником дохода является продажа образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент».

Обучение по программе будет проводиться в аудиториях учебного центра ООО «Юстиция», которая рассчитана на 20 человек. Предлагаемая программа ориентирована на специалистов предприятий и организаций города Тольятти. Основным достоинством проекта является уникальность предлагаемой программы в городе Тольятти.

По данным маркетинговых исследований, спрос в городе Тольятти на образовательные услуги удовлетворяется практически полностью. Поэтому необходимо создание уникальной программы. В настоящее время в городе Тольятти функционируют 82 учебных центра. Однако программы в сфере антимонопольного комплаенса предлагаются только в двух из них.

Для стимулирования объемов поступлений от образовательной услуги учебного центра будут проводиться маркетинговые и рекламные мероприятия, направленные на их продвижение:

- реклама, направленная на информирование потенциальных потребителей услуги путем рассылки сообщений на электронную почту предприятий и организаций города Тольятти;
- размещение рекламных материалов в сети «Интернет»;

– изготовление и установка рекламных щитов с описанием предлагаемых услуг в г. Тольятти, включая фасад учебного центра ООО «Юстиция».

Стоимость образовательной услуги составит 35 000 рублей. Для обучения планируется сформировать две группы. Период обучения составит 6 недель, за которые планируется обучить 40 чел. с учетом вместимости аудиторий учебного центра ООО «Юстиция».

Как было отмечено, выше руководители предприятий и организаций города Тольятти, среди которых проводился опрос готовы направить на обучение по предлагаемой программе 300 чел. Кроме того, ожидается, что планируемые рекламные мероприятия увеличат количество желающих пройти обучение по Программе примерно на 20%. Обучение планируется начать с 01.11.2022 г.

План продаж образовательной услуги на 2022-2023 гг. представлен в таблице 15.

Таблица 15 - Расчет ожидаемого объема продаж за период 2022-2023 гг.

Период	Количество слушателей, чел.	Сумма выручки, руб.
01.11-12.12.2022	40	1 400 000
13.01- 21.02.2023	40	1 400 000
26.02-08.04.2023	40	1 400 000
16.04 -29.05.2023	40	1 400 000
01.06 - 13.07.2023	40	1 400 000
20.07 – 28.08.2023	40	1 400 000
31.08 – 16.10.2023	40	1 400 000
19.10 – 30.11.2023	40	1 400 000
Итого	320	11 200 000

Следовательно, сумма объем продаж за период 2022 – 2023 гг. составит 11 200 000 руб., обучить планируется 320 человек. Обучение специалистов планируется осуществлять и в летние месяцы, специалисты будут направлены работодателями на обучение с учетом утвержденного графика отпусков.

2.5. Производственный план проекта

Проводить занятия планируется в двух аудиториях учебного центра ООО «Юстиция» вместимостью 40 человек (по 20 человек в каждой аудитории). Номенклатура оборудования, его ориентировочные затраты и источник поставки представлены в таблице 16. Для проведения обучения по Программе учебный центр ООО «Юстиция» оснащен всем необходимым оборудованием.

Таблица 16 - Перечень необходимого оборудования

Оборудование	Затраты, тыс. руб.	Источник поставки
Проекционный экран (2 шт.)	-	Собственность учебного центра ООО «Юстиция» (имеется в наличии)
Ноутбук (2 шт.)		
Стулья (42 шт.)		
Столы (12 шт.)		
Разработка методического пособия	50	Преподаватели учебного центра
Печать методических пособий (320 шт.)	48	Типография «Переплет 63»
Итого	98	-

Методическое пособие будет разработано преподавателями учебного центра и будет предоставляться слушателям Программы в пожизненное пользование на платной основе. Стоимость методической литературы будет включена в стоимость обучения.

Инвестиционные затраты по проекту представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Расчет инвестиционных затрат по проекту

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
1	2
Разработка методической литературы	50 000
Закупка оборудования	-
Реклама	300 000
Прочие расходы	10 000
Итого	360 000

Следовательно, общая сумма инвестиционных затрат составит 360 000 руб.

Наибольший удельный вес инвестиционных затрат приходится на проведение рекламной кампании.

Как было отмечено выше, реклама будет размещена на фасаде учебного центра ООО «Юстиция», а также будет размещена наружная реклама вдоль автомобильного дорог города Тольятти и в сети «Интернет». К прочим расходам относятся транспортные и организационные расходы.

Здесь необходимо отметить, что в данном случае закупка такого оборудования, как, например, стулья, столы, ноутбуки не требуется, поскольку предоставление образовательных услуг будет осуществляться в учебном центре ООО «Юстиция», который имеет необходимое оснащение.

Также не требуются затраты на регистрацию юридического лица и получение лицензии на осуществление образовательной деятельности.

Расчет эксплуатационных затрат по проекту представлен в таблице 18.

Таблица 18 - Расчет эксплуатационных ежемесячных затрат по проекту

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
ФОТ	120 000
Коммунальные услуги	11 200
Типография (методические пособия)	6 000
Итого	137 200

Следовательно, инвестиционные затраты по проекту составят 360 000 руб., эксплуатационные затраты составят 137 200 руб. в месяц. При этом первоначальные инвестиции составят 497 200 руб. – инвестиционные затраты и затраты на печать 40 методических пособий. В дальнейшем расходы на печать методических пособий будут осуществляться из прибыли, полученной от реализации Программы.

2.6. Организационный план

Обучение по Программе будет проводиться действующими преподавателями учебного центра ООО «Юстиция» и практикующими юристами юридической компании ООО «Юстиция». Директор учебного центра отвечает за его развитие, включая реализацию Программы. Работа по реализации Программы будет осуществляться директором учебного центра совместно с маркетологом ООО «Юстиция» в рамках своих функциональных обязанностей. Функции бухгалтерского учета будут осуществляться сотрудниками бухгалтерии ООО «Юстиция» в рамках своих функциональных обязанностей.

Администратор отвечает за работу с клиентами, которые проходят обучение по Программе. Уборщицы отвечают за чистоту в аудиториях. IT-специалисты отвечают за работу оборудования и программного обеспечения. Работа сотрудников ООО «Юстиция», связанная с реализацией Программы, за исключением преподавателей и юристов, привлеченных к образовательному процессу, будет осуществляться ими в рамках своих должностных обязанностей и не требует дополнительных затрат.

Расходы на оплату труда сотрудников ООО «Юстиция» по реализации Программы представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Фонд оплаты труда, руб.

Должность	Затраты на оплату труда	Количество сотрудников	Сумма
Преподаватели	30 000	2	60 000
Юристы	30 000	2	60 000
Итого			120 000

Из данных, представленных в таблице 19, следует, что ежемесячный фонд оплаты труда составит 120 000 рублей.

В заключение можно сделать следующие выводы. ООО «Юстиция» является юридической компанией, которая находится в городе Тольятти. На базе компании создан и функционирует учебный центр, предоставляющие образовательные услуги в области юриспруденции.

Результаты SWOT-анализа показали, что у учебного центра существует угроза появления новых конкурентов, снижения спроса на услуги компании по причине снижения покупательной способности населения, использование потенциальными клиентами товаров-заменителей при повышении цен на услуги.

Для снижения угроз учебный центр может предлагать клиентам уникальные образовательные программы и совершенствовать ценовую политику. Следовательно, у учебного центра имеется потенциал для успешной работы на рынке. Используя сильные стороны и возможности можно снизить влияние угроз.

Основными внешними факторами, оказывающими негативное влияние на работу учебного центра, являются пандемия коронавируса, которая может привести к отмене занятий в аудиториях, а также нестабильная экономическая ситуация в стране, что может негативно сказаться на уровне доходов населения.

По результатам проведенного анализа конкурентов можно сделать вывод том, что наиболее сильным конкурентом для учебного центра ООО «Юстиция» является учебный центр МИДПО, который благодаря хорошей организации и качеству сервиса получил самые высокие оценки клиентов.

В качестве мероприятия по масштабированию бизнеса анализируемой компании в работе предлагается расширение ассортимента образовательных услуг. В работе разработан проект «Предоставление образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент». Начало обучения планируется на 1 ноября 2022 г.

3 Финансовая модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и анализ рисков проекта

3.1 Инвестиционный план проекта

Для запуска проекта необходимо рассчитать объем первоначальных инвестиций (таблица 20).

Таблица 20 - Расчет первоначальных инвестиций на запуск проекта, т.р.

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Инвестиционные затраты	
Разработка методической литературы	50 000
Закупка оборудования	-
Реклама	300 000
Прочие расходы	10 000
Итого	360 000
Эксплуатационные затраты за первый месяц предоставления услуг	
ФОТ	120 000
Коммунальные услуги	11 200
Типография (методические пособия)	6 000
Итого	137 200
∑ первоначальных инвестиций	497 200

Из данных, представленных в таблице 20 следует, что первоначальные инвестиции на запуск проект составят 497,2 т.р.: инвестиционные затраты в размере 360 т.р. и эксплуатационные затраты за первый месяц оказания услуг в размере 137,2 т.р. Для запуска проекта планируется получить кредит в ПАО «Сбербанк» в размере 497,2 т.р. Выбор банка обусловлен высоким уровнем его надежности и выгодными условиями предоставления кредита. График платежей по кредиту представлен в таблице 21.

Таблица 21 - График платежей, руб.

№	Дата платежа	Остаток долга после выплаты	Погашение основного долга	Начисленные проценты	Сумма платежа
1	Октябрь 2022	250 246,36	246 953,64	6 629,33	253 582,98
2	Ноябрь 2022	0,00	250 246,36	3 336,62	253 582,98
Итого по кредиту:			497 200,00	9 965,95	507 165,95

Кредит 497,2 т.р. планируется получить сроком на 2 месяца под 16% годовых. Размер ежемесячного платежа: 232 582,98 руб., общая сумма выплат составит 507 165,95 руб.

Переплата за кредит составит 9 965,95 руб. или 2% от суммы кредита. Начало выплат планируется на октябрь 2022-2023 гг., окончание выплат планируется на ноябрь 2022-2023 гг.

За 2022-2023 гг. планируется обучить 320 чел., стоимость курсов на 1 чел. составляет 35 000 т.р. Следовательно, выручка за 2022-2022 гг. составит 11 200 000 руб. Расчет ожидаемой прибыли по проекту представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Расчет ожидаемой прибыли по проекту за период 2022-2023 г.

Период	Сумма выручки, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, т.р.	Сумма прибыли, т.р.
01.11-12.12.2022	1 400 000	137 200	1 262 800
13.01- 21.02.2023	1 400 000	137 200	1 262 800
26.02-08.04.2023	1 400 000	137 200	1 262 800
16.04 -29.05.2023	1 400 000	137 200	1 262 800
01.06 - 13.07.2023	1 400 000	137 200	1 262 800
20.07 – 28.08.2023	1 400 000	137 200	1 262 800
31.08 – 16.10.2023	1 400 000	137 200	1 262 800
19.10 – 30.11.2023	1 400 000	137 200	1 262 800
Итого	11 200 000	1 097 600	10 102 400

Срок окупаемости проекта при единовременном вложении средств в самом начале реализации мероприятий по проекту рассчитывается простым способом. Средства в проект будут вложены один раз в самом начале реализации проектных мероприятий. Средства, которые планируется вложить в проект, будут получены в ПАО Сбербанк в виде кредита, общая сумма выплат

по которому составит 507 165,95 руб., прибыль от реализации мероприятий будет поступать каждый месяц и составит 10 102 400 т.р. за период 2022 -2023 гг.

Следовательно, для расчета срока окупаемости простым способом необходимо размер вложений, включая выплату процентов по кредиту, разделить на годовую прибыль. То есть, срок окупаемости составит: $507\,165,95 \text{ руб.} / 10\,102\,400 \text{ руб.} = 0,05$ месяца.

Следовательно, при реализации предлагаемого проекта ООО «Юстиция» полностью возместит вложенные средства в течение первого месяца оказания образовательной услуги и получит экономический эффект, который составит: $10\,102\,400 \text{ руб.} - 507\,165,95 \text{ руб.} = 9\,695\,234,05 \text{ руб.}$

3.2 Финансовый план проекта

Для управления финансами проекта необходимо составить план-прогноз денежных потоков по нему. Разработка плана денежных потоков осуществляется на основе планирования будущих поступлений и выплат денежных средств по проекту. Основным документом при определении ожидаемых поступлений денежных средств является бюджет продаж, который представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Бюджет продаж по проекту, т.р.

Наименование показателя	Период планирования (кварталы)					Итого за 2022-2023 гг.
	IV кв. 2022	I кв. 2023	II кв. 2023	III кв. 2023	IV кв. 2023	
Выручка, т.р.	1 400	1 400	2 800	2 800	2 800	11 200
Дебиторская задолженность (ДЗ) на начало периода, т.р.	0	0	0	0	0	0
Продажи, т.р.						
IV квартал 2022	1 400					1 400
I квартал 2023		1 400				1 400
II квартал 2023			2 800			2 800
III квартал 2023				2 800		2 800

Продолжение таблицы 23

Наименование показателя	Период планирования (кварталы)					Итого за 2022-2023 гг.
	IV кв. 2022	I кв. 2023	II кв. 2023	III кв. 2023	IV кв. 2023	
IV квартал 2023					2 800	2 800
ДЗ на конец периода, т.р.	0	0	0	0	0	0
Общее поступление ДС, т.р.	1 400	1 400	2 800	2 800	2 800	11 200

Стоит отметить, что бюджет продаж оказывает влияние на большую часть других бюджетов, основанных на информации, которая определена в нем. Бюджет прямых затрат на материалы необходим для определения затрат материалов, энергоресурсов, необходимых для оказания услуг. План (бюджет) прямых затрат на материалы представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Бюджет прямых затрат на материалы и энергоресурсы, т.р.

Наименование показателя	Период планирования (кварталы)					Итого за 2022-2023 гг.
	IV кв. 2022	I кв. 2023	II кв. 2023	III кв. 2023	IV кв. 2023	
Плановая потребность на все материалы т.р.	17,2	17,2	17,2	17,2	17,2	86,0
Запас материалов на IV квартал 2022	0	0	0	0	0	0
Запас материалов на IV квартал 2023	0	0	0	0	0	0
Объем необходимых материалов	17,2	17,2	17,2	17,2	17,2	86,0
График ожидаемых выплат ДС на все материалы						
КЗ поставщики на конец прошлого года	0,0					0,0
Закупки, т.р.						
IV кв. 2022	17,2					
I кв. 2023		17,2				
II кв. 2023			17,2			
III кв. 2023				17,2		
IV кв. 2023					17,2	
КЗ на конец периода	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Итого выплаты ДС на все материалы	17,2	17,2	17,2	17,2	17,2	86,0

План (смета) затрат на оплату труда на период 2022-2023 гг. представлена в таблице 25.

Таблица 25 - План (смета) затрат на оплату труда, т.р.

Наименование показателя	Период планирования (кварталы)					Итого за 2022-2023 гг.
	IV кв. 2022	I кв. 2023	II кв. 2023	III кв. 2023	IV кв. 2023	
2	3	4	5	6	7	8
Планируемый ФОТ	92	92	92	92	92	462
Планируемые отчисления на страховые взносы	28	28	28	28	28	138
Планируемый объем прямых затрат на оплату труда	120	120	120	120	120	600
КЗ перед персоналом и внебюджетными фондами	0	0	0	0	0	0
Выплаты, т.р.						
IV кв. 2022	120					
I кв. 2023		120				
II кв. 2023			120			
III кв. 2023				120		
IV кв. 2023					120	
КЗ на конец периода	0	0	0	0	0	0
ДС выплаты на оплату труда	120	120	120	120	120	600

Прогнозный отчет о движении денежных средств показывает конечное сальдо на счете денежных средств в конце бюджетного периода. Прогнозный отчет о движении денежных средств представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Прогнозный отчет о движении денежных средств (ДС), т.р.

Наименование показателя	Период планирования (кварталы)					Итого за 2022-2023 гг.
	IV кв. 2022	I кв. 2023	II кв. 2023	III кв. 2023	IV кв. 2023	
Поступление ДС от продажи продукции	1400	1400	2800	2800	2800	11200
Выплаты ДС .р.						

Продолжение таблицы 26

Наименование показателя	Период планирования (кварталы)					Итого за 2022-2023 гг.
	IV кв. 2022	I кв. 2023	II кв. 2023	III кв. 2023	IV кв. 2023	
Всего	137	137	137	137	137	686
на материалы	17	17	17	17	17	86
на оплату труда и отчисления на страховые взносы	120	120	120	120	120	600
Финансовый результат от текущей деятельности, т.р.						
Чистые ДС от текущей деятельности	1263	1263	2663	2663	2663	10514
Выплаты ДС по остальным видам деятельности, т.р.						
инвестиционная деятельность	254	254	0	0	0	507
финансовая деятельность	0	0	0	0	0	0
Остаток ДС, т.р.						
на начало периода	0	1516	2526	5188	7851	0
на конец периода	1516	2526	5188	7851	10514	10 007

Из данных, представленных в таблице 26, следует, что поступления (предоставления образовательной услуги) составят 10 514 т.р. на период 2022-2023 г. Чистый доход по проекту составит 10 007 т.р.

3.3 Анализ рисков проекта

Наиболее значимыми потенциальными рисковыми ситуациями для предлагаемого проекта является изменение цены на образовательную услугу, что может повлечь за собой снижение спроса на нее. Кроме того, весьма вероятным является риске изменения уровня переменных затрат по предоставлению образовательной услуги, что может привести к росту цены и/или снижению прибыли от реализации услуг.

Указанные выше риски могут нанести значительный ущерб и препятствовать достижению целей реализации проекта.

Далее проведена оценка чувствительность проекта к изменению:

- уровня цен;
- уровня средних переменных затрат;

Единовременные первоначальные инвестиции по проекту составили 497 т.р. Горизонт расчета составляет 3 года. Расчет чувствительности проекта будет осуществляться с учетом того, что показатели деятельности по оказанию услуг ООО «Юстиция» не изменяются по годам и составляют:

- объем реализации образовательных услуг в год – 320 услуг по цене 35 000 руб.;
- переменные затраты на одну услугу – 137 т.р. Для осуществления расчетов дисконтирования принимается равно ставке рефинансирования ЦБ РФ – 11%.

Значение чистого дисконтированного дохода (далее – NPV) без учета влияния факторов составит:

$$NPV = \frac{10\,514}{(1 + 0,11)^1} + \frac{10\,514}{(1 + 0,11)^2} + \frac{10\,514}{(1 + 0,11)^3} - 497 = 25\,196 \text{ т.р.}$$

2. Значение NPV при увеличении цены услуг на 20% составит:

$$\text{Цена (+20\%)} = 35\,000 \times 1,2 = 42\,000 \text{ руб.}$$

$$NPV = \frac{12\,754}{(1 + 0,11)^1} + \frac{12\,754}{(1 + 0,11)^2} + \frac{12\,754}{(1 + 0,11)^3} - 497 = 30\,670 \text{ т.р.}$$

Результаты оценки чувствительности предлагаемого проекта к изменению цены представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Расчет чувствительности проекта изменению цены

Изменение фактора	Фактор (цена), руб.		NPV, т.р.		Изменение NPV, %
	до изменения	после изменения	до изменения	после изменения	
+20%	35 000	42 000	25 196	30 670	21,73
+10%	35 000	38 500	25 196	27 933	10,86
-10%	35 000	31 500	25 196	22 459	-10,86
-20%	35 000	28 000	25 196	19 722	-21,73

Из данных, представленных в таблице 27, следует, что при увеличении цены на 20%, NPV проекта увеличивается на 21,73%, аналогично снижение цены на 20% вызывает снижение NPV на 21,73%.

Значение NPV при увеличении переменных затрат услуг на 20% составит:

$$NPV = \frac{10\,377}{(1 + 0,11)^1} + \frac{10\,377}{(1 + 0,11)^2} + \frac{10\,377}{(1 + 0,11)^3} - 497 = 24\,861 \text{ т.р.}$$

Результаты оценки чувствительности предлагаемого проекта к изменению переменных затрат представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет чувствительности проекта изменению переменных затрат

Изменение фактора	Фактор (переменные затраты), т.р.		NPV, т.р.		Изменение NPV, %
	до изменения	после изменения	до изменения	после изменения	
+20%	686	823	25 196	24 861	-1,33
+10%	686	755	25 196	25 028	-0,67
-10%	686	617	25 196	25 365	0,67

Продолжение таблицы 28

Изменение фактора	Фактор (переменные затраты), т.р.		NPV, т.р.		Изменение NPV, %
	до изменения	после изменения	до изменения	после изменения	
-20%	686	549	25 196	25 531	1,33

Из данных, представленных в таблице 28, следует, что при увеличении переменных затрат на 20%, NPV проекта снижается на 1,33%.

Аналогично снижение переменных затрат на 20% вызывает рост NPV на 1,33%.

Произведенные расчеты показали, что проект наиболее чувствителен к изменению цены на образовательные услуги.

Следовательно, руководству компании следует уделить особое внимание именно этому фактору.

В качестве меры по снижению риска в данном случае можно использовать мониторинг потенциальных поставщиков (преподавателей, услуги типографии) с целью выявления наиболее выгодных цен.

Заключение

В работе проведено исследование на тему: «Разработка концепции управления бизнес-процессами при масштабировании бизнеса».

В процессе проведения исследования решены следующие основные задачи:

- раскрыто понятие и сущность бизнес-процессов и рассмотрена их классификация;
- исследованы принципы и подходы к управлению бизнес – процессами;
- раскрыта сущность и исследованы методы масштабирования бизнеса;
- разработан проект масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»;
- разработана финансовая модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и проанализированы риски проекта.

По результатам поведенного исследования были сделаны следующие основные выводы.

Основные бизнес-процессы выделяют с учетом результата, который имеет ценность для потребителя. Вспомогательные процессы выделяют по ресурсу, которым они обеспечивают компанию, управляющие - по объекту управляющего воздействия.

Важно не выделять бизнес-процессы по принципу деятельности конкретного структурного подразделения компании. Такой подход является ошибочным, поскольку чаще всего бизнес-процессы являются сквозными для компании, то есть касаются нескольких структурных подразделений. Подразделения входят в одну систему и не могут не взаимодействовать друг с другом. Такое взаимодействие и является бизнес-процессами.

Ответ на вопрос о том, существуют ли универсальные модели бизнес-процессов, неоднозначен. С одной стороны, каждая компания имеет свои

особенности деятельности, а также продукцию и услуги, поставщиков и покупателей, работает на определенной территории и т.п. Поэтому на любой типовой бизнес-процесс можно найти пример, демонстрирующий, что он не применим в конкретной компании.

С другой стороны, применительно к отдельно взятой отрасли и конкретному региону, можно говорить об определенном типовом наборе бизнес-процессов. Однако практическая реализация бизнес-процессов будет иметь отличия от типового набора.

Анализ различий и определение общих характеристик методов по совершенствованию бизнес-процессов позволяет раскрыть возможности их применения. Кроме того, анализ позволяет выбирать конкретные методы улучшения и изменения бизнес-процессов или их комбинации с учетом поставленных задач.

Грамотное использование способов масштабирования позволит компании расширяться, не испытывая при этом финансовых проблем.

Важно разработать эффективную стратегию, определить основные направления развития и действия, необходимые для достижения цели, а также нанять квалифицированных сотрудников, способных ее реализовать, масштабировать компанию, добиться роста прибыли при относительно небольших затратах.

По мере развития неизбежно встает вопрос о его масштабировании, особенно это относится к тем проектам, которые приносят стабильную прибыль. Именно в этом случае руководству компании стоит задуматься о масштабировании.

Однако масштабирование сопряжено со значительными рисками, к которым нужно быть готовым. В частности, может потребоваться не только найм новых сотрудников с необходимым опытом и знаниями, но и увольнение работников компании, которые не вписываются в новую концепцию.

ООО «Юстиция» является юридической компанией, которая находится в городе Тольятти. На базе компании создан и функционирует учебный центр, предоставляющие образовательные услуги в области юриспруденции.

Результаты SWOT-анализа показали, что у учебного центра существует угроза появления новых конкурентов, снижения спроса на услуги компании по причине снижения покупательной способности населения, использование потенциальными клиентами товаров-заменителей при повышении цен на услуги.

Для снижения угроз учебный центр может предлагать клиентам уникальные образовательные программы и совершенствовать ценовую политику. Следовательно, у учебного центра имеется потенциал для успешной работы на рынке. Используя сильные стороны и возможности можно снизить влияние угроз.

Основными внешними факторами, оказывающими негативное влияние на работу учебного центра, являются пандемия коронавируса, которая может привести к отмене занятий в аудиториях, а также нестабильная экономическая ситуация в стране, что может негативно сказаться на уровне доходов населения.

Результаты проведенного анализа конкурентов показали, что наиболее сильным конкурентом для учебного центра ООО «Юстиция» является учебный центр МИДПО, который благодаря хорошей организации и качеству сервиса получил самые высокие оценки клиентов.

В качестве мероприятия по масштабированию бизнеса анализируемой компании в работе предлагается расширение ассортимента образовательных услуг. В работе разработан проект «Предоставление образовательной услуги «Программа повышения квалификации «Комплаенс-менеджмент». Начало обучения планируется на 1 ноября 2022 г.

Инфраструктура учебного центра позволяет проводить обучение параллельно в двух группах. Конкурентным преимуществом предлагаемой программы является ее актуальность и уникальность для города Тольятти.

Произведенные расчеты показали, что при реализации предлагаемого проекта ООО «Юстиция» полностью возместит вложенные средства в течение первого месяца оказания образовательной услуги и получит экономический эффект, который составит: $10\ 102\ 400\ \text{руб.} - 507\ 165,95\ \text{руб.} = 9\ 695\ 234,05\ \text{руб.}$

Наиболее значимыми потенциальными рисковыми ситуациями для предлагаемого проекта является изменение цены на образовательную услугу, что может повлечь за собой снижение спроса на нее. Кроме того, весьма вероятным является риске изменения уровня переменных затрат по предоставлению образовательной услуги, что может привести к росту цены и/или снижению прибыли от реализации услуг.

Проведенный анализ чувствительности показал, что предлагаемый проект наиболее чувствителен к изменению цены на образовательные услуги, следовательно, руководству компании следует уделить особое внимание именно этому фактору. В качестве меры по снижению риска в данном случае можно использовать мониторинг потенциальных поставщиков (преподавателей, услуги типографии) с целью выявления наиболее выгодных цен.

Список используемой литературы

1. Гришин И.С. Реинжиниринговый подход для управления изменениями бизнес-процессов // Тенденции развития науки и образования, 2021. - № 69-3. - С. 34-39.
2. Газин К.А. Современные методы оптимизации бизнес-процессов организации //Матрица научного познания, 2022. - № 2-1. - С. 93-96.
3. Дороговцева А.А. Построение бизнес-процессов в разных стратегических типах фирмы // Экономический вектор, 2022. - № 1 (28). - С. 29-34.
4. Дичева А.С. Управление трансформацией бизнес-процессов коммерческой организации / Цифровая трансформация промышленности: тенденции и перспективы: сборник научных трудов по материалам 2-й Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. - С. 123-127.
5. Захарова А.В. Сущность бизнес-процессов и их роль в экономике / Молодые исследователи: взгляд в прошлое, настоящее, будущее: сборник научных статей по материалам докладов и сообщений II Международной студенческой научно-практической конференции. Смоленск, 2022. - С. 263-267.
6. Кириленко Ю.А. Сравнительный анализ методов масштабирования бизнеса //Вестник современных исследований, 2018. - № 6.2 (21). - С. 153-156.
7. Кочеткова Е.В. Критерии оценки эффективности бизнес-процессов предприятия в условиях цифровизации //Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию, 2022. - № 1. - С. 177-182.
8. Котляр С.И. Как развивать бизнес через его масштабирование // Проблемы современных интеграционных процессов. Пути реализации инновационных решений: сборник статей Международной научно-практической конференции, 2020. - С. 45-47.
9. Курникова Ю.А. Организация и разновидности бизнес-процессов //Студенческий форум, 2022. - № 7-1 (186). - С. 59-62.

10. Куклин А.С. Роль бизнес-процессов в развитии предприятий // Управление качеством, 2022. - № 3. - С. 12-17.
11. Колпаков Т.В. Проект франшизы как инструмент масштабирования бизнеса // Молодой ученый, 2021. - № 24 (366). - С. 255-259.
12. Кожаев Ю.П. Масштабирование бизнеса // Славянский форум, 2021. - № 3 (33). - С. 224-229.
13. Крымский Д.С. Классификация бизнес-процессов организации / Актуальные вопросы экономики и управления: наука и практика. Кriuлинские чтения: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2021. - С. 219-224.
14. Климова Е.И. Основные принципы процессного управления / Ресурсосберегающие технологии в контроле, управлении качеством и безопасности: сборник научных трудов X Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых. Томск, 2022. - С. 105-108.
15. Карасева Ю.С. Анализ конкурентных сил. «Пять сил Портера» / Современные направления научных исследований: сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017. - С. 8-10.
16. Кружкова Ю.И. Модель пяти сил конкуренции Портера, как основа SWOT-анализа конкурентных преимуществ организации / Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей XI Международной научно-практической конференции: в 3 частях, 2017. - С. 227-229.
17. Кулахмедов Э.Р. Ключевые факторы успеха - факторы конкурентоспособности бизнеса / Современная интеллектуальная трансформация социально-экономических систем: материалы II международной научно-практической конференции, 2019. - С. 84-86.
18. Лебединская О.Г. Комбинации систем управления бизнес-процессами / Инжиниринг предприятий и управление знаниями (ИП&УЗ-2021):

сборник научных трудов XXIV Международной научной конференции. Под научной редакцией Ю.Ф. Тельнова. Москва, 2022. - С. 60-65.

19. Миннуллин Р.А. Сущность бизнес-процесса в организации // Научный аспект, 2021. - Т. 6. - № 2. - С. 701-704.

20. Милославская Р.А. Бизнес-процесс: сущность, классификация, моделирование /Россия молодая. Сборник материалов XIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Редколлегия: К.С. Костиков (отв. ред.) [и др.]. Кемерово, 2021. - С. 42205.1-42205.4.

21. Мамонов А.С. Управление бизнес-процессами предприятия / Экономика, управление и право в современных условиях: межвузовский сборник статей. Под общей редакцией А.Н. Сорочайкина. Тольятти, 2021. - С. 36-39.

22. Никифорова Т.С. Современные способы масштабирования бизнеса //Теория и практика современной науки, 2019. - № 12 (54). - С. 316-318.

23. Никитина Е.В. Управление бизнес-процессами и теории циклов // StudNet, 2021. - Т. 4. - № 1. - С. 21.

24. Пронина Д.Р. Проблема масштабирования малого бизнеса в РФ // Молодой ученый, 2020. - № 46 (336). - С. 105-108.

25. Пономарева О.С. Стабильность и гибкость бизнес-процессов в управлении предприятием //Экономика и предпринимательство, 2022. - № 1 (138). - С. 793-795.

26. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – М.: Альпина Паблицер, 2018. – 600 с.

27. Рыбакова Т.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод повышения конкурентоспособности организаций / Научные достижения высшей школы: сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса. Петрозаводск, 2022. - С. 233-237.

28. Серебро А.А. К вопросу о новых методах масштабирования бизнеса // Экономика и предпринимательство, 2021. - № 2 (127). - С. 804-809.

29. Третьякова Н.В. Управление бизнес-процессами / Теория и практика современной аграрной науки: сборник V национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием. Новосибирск, 2022. - С. 1726-1729.
30. Цай Ц. Реинжиниринг бизнес процессов как стратегический инструмент //Актуальные научные исследования в современном мире, 2022. - № 1-3 (81). - С. 179-182.
31. Шайкуков И.Р. Стратегический инструментарий управления современными бизнес – процессами / Инновации и инвестиции как драйверы социального и экономического развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2022. - С. 24-28.
32. Anikin V.Yu. Alternative sources of capital attraction: crowdfunding and crowdfunding startups //The Science of Person: Humanitarian Researches, 2022. - Т. 16. - № 1. - С. 206-218.
33. Azyllkanova S.A. Modeling mechanisms for managing efficiency of business processes in construction companies /Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, 2022. - № 1. - С. 11-18.
34. Martynenko M.A. The mechanism of developing a strategy for entering the international market / Материалы VIII Международной научно-практической конференции памяти А.Ю. Архипова. Ростов-на-Дону - Таганрог, 2021. - С. 395-398.
35. Mussapirov K. Business scaling through outsourcing and networking: selected case studies // Entrepreneurship and Sustainability Issues, 2019. - Т. 7. - № 2. - С. 1480-1495.
36. Sadchenko O. Modern marketing to scale the business // International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology, 2020. - Т. 11. - № 4. С. 324-333.
37. Zenkina E.V. About current trends in global e-commerce // Beneficium, 2022. - № 1 (42). - С. 68-73.

Приложение А

Общие черты методов совершенствования бизнес-процессов

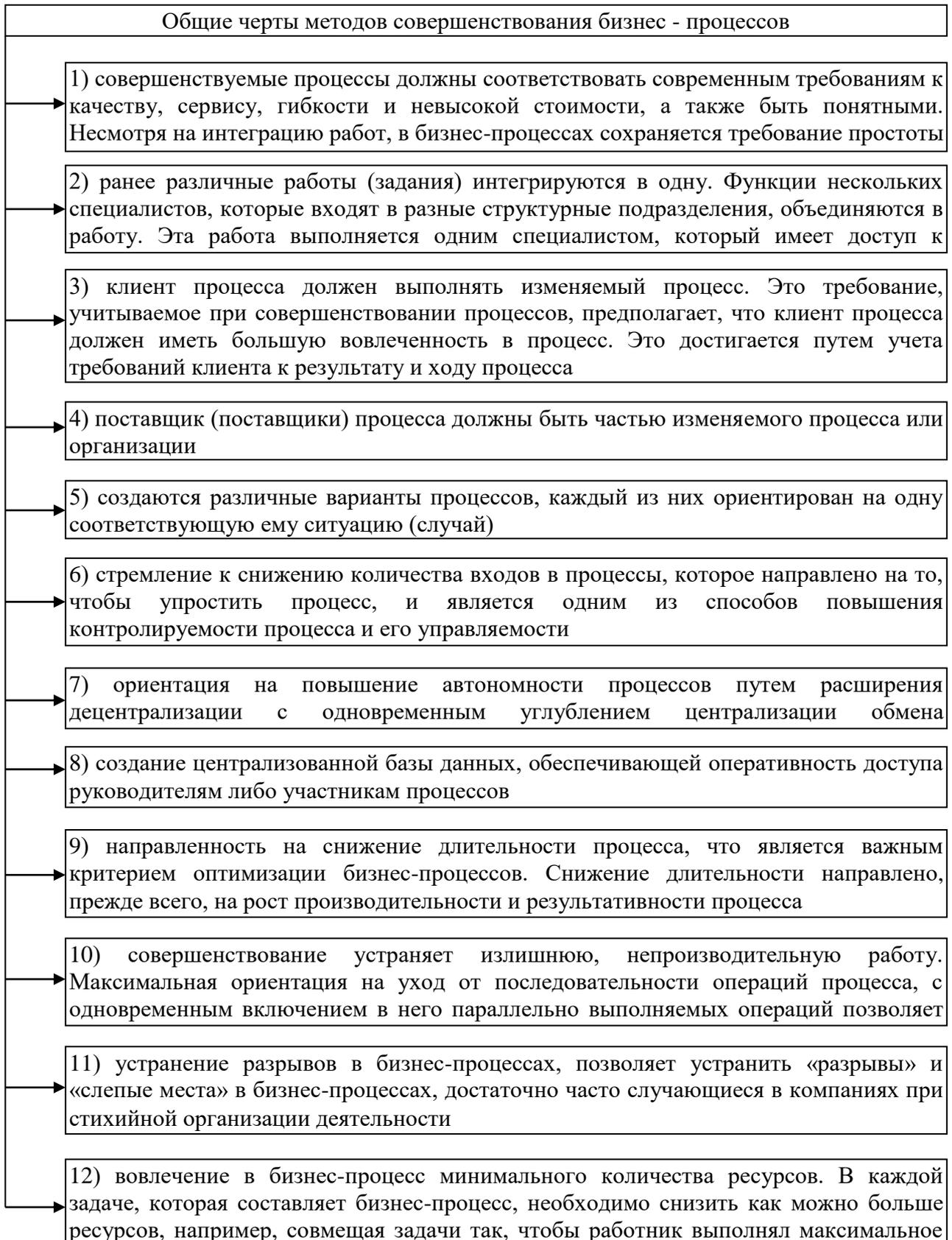


Рисунок А.1 - Общие черты методов совершенствования бизнес-процессов