



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(бакалаврская работа)**

На тему Разработка программы развития бизнеса

Исполнитель Алексеев Иван Дмитриевич

Руководитель доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

  
\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

« 09 » июня 2023 г.

Санкт – Петербург

2023

## Оглавление

Стр.

Введение .....	3
1 Теоретические аспекты развития бизнеса в современных экономических условиях .....	5
1.1 Понятие и сущность процесса развития бизнеса .....	5
1.2 Методы, критерии и показатели разработки программы развития бизнеса .....	14
2 Анализ проблем развития бизнеса, обусловленных активными изменениями на рынках.....	25
2.1 Механизмы организационно-правовой поддержки программ развития бизнеса в России.....	25
2.2 Проблемы диагностики состояния компании при разработке программы развития бизнеса.....	32
3 Формирование практических рекомендаций по совершенствованию процесса развития бизнеса .....	47
3.1 Обоснование предложений по созданию коворкинг-центров в России.....	47
3.2 Разработка программы развития бизнеса на примере коворкинг-центра.....	57
Заключение.....	72
Список использованной литературы.....	76

## Введение

Развитие экономики и предпринимательства происходит весьма динамично. Изменения затрагивают все организационные процессы бизнеса, что способствует расширению спектров аутсорсинга и фриланса. Современный бизнес адаптируется под новые требования и нужды субъектов экономических отношений. Отдельные специалисты и профессиональные группы ищут альтернативные варианты организации рабочего пространства. Привычные офисы, на аренду которых тратятся существенные суммы, заменяются так называемыми коворкинг-центрами – местом, где можно работать, проводить деловые встречи, пользоваться Wi-Fi и отдыхать.

Развитие бизнеса направлено на выявление возможностей роста через партнерские отношения, развитие новых отношений и развитие долгосрочных возможностей. В небольших организациях эти задачи выполняются владельцем или основателем компании, но по мере роста организации часто бывает необходимо создавать специальные команды, которые способны прогнозировать будущие взаимоотношения с клиентами, партнерами и поставщиками.

Когда рассматривают программу развития бизнеса, предполагается, что компания не просто продолжит осуществлять операционную деятельность, а будет именно развиваться, то есть осуществлять качественные изменения деятельности. Приступать к разработке программы развития бизнеса, наиболее целесообразно при наличии внешних или внутренних стимулов для дальнейшего развития компании.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в последние годы коворкинг-центры набирают популярность, поскольку наблюдается тенденция перехода специалистов на удаленную работу. Фотографы, дизайнеры, IT-специалисты, писатели, юристы – представители абсолютно разных профессий приходят к выводу,

что пользование коворкинг-центрами намного удобнее и дешевле, нежели аренда дорогих офисов в центре города.

Изменения в экономике только способствуют развитию коворкинг-движения в России, т.к. те проекты, которыми занимаются фрилансеры, стали пользоваться спросом (в кризис их работа была не особо нужна, поскольку не связана с решением задач первой необходимости, а сейчас количество заказов заметно растет). Таким образом, можно утверждать, что данный бизнес обладает инвестиционной привлекательностью. Поэтому открытие коворкинг-центра позволит учесть тенденции современной экономики и предпринимательства и занять свободную нишу в преддверии активизации развития данного направления.

Целью исследования является разработка практических рекомендаций по повышению эффективности организационных процессов развития бизнеса в сфере коворкинга с учетом влияния современных тенденций в российской экономике.

Опираясь на поставленную цель, обозначены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты развития бизнеса в современных экономических условиях;
- проанализировать проблемы развития бизнеса и выявить особенности ведения бизнеса коворкинг-центра;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию процесса развития бизнеса в сфере коворкинга.

Объект исследования – коворкинг-центр, бизнес-решения и операционная деятельность по реализации комплекса услуг в сфере коворкинга.

Предмет исследования – организационный процесс развития бизнеса в сфере коворкинга с учетом использования возможностей взаимовыгодных партнерских отношений в предпринимательской среде.

# 1 Теоретические аспекты развития бизнеса в современных экономических условиях

## 1.1 Понятие и сущность процесса развития бизнеса

Развитие бизнеса является функциональной областью компании, ответственной за определение и развитие новых сфер бизнеса. Все это требует сочетание из новых продуктов, новых рынков и новых каналов сбыта. При этом развитие бизнеса заключается в стимулировании роста, главным образом за счет поиска новых партнерских отношений, категорий клиентов и направлений бизнеса.

Перечислим основные этапы цикла развития бизнеса с новыми партнерами:

- поиск новых стратегических отношений;
- изучение взаимовыгодных возможностей;
- разработка и подписание первоначального соглашения;
- реализация сотрудничества;
- определение более широкого потенциала от данного сотрудничества.

Допустим, функционирует такой хозяйствующий субъект, как ресторан, а рядом открывается новое офисное здание. В этом случае существует возможность реализовать партнерство в части развития бизнеса с руководством офисного здания. При этом можно предоставить сотрудникам здания привлекательные скидки в обеденное время, организовать доставку еды в офис или возможно, руководство компании ищет партнера в организации фуршетов для важных встреч в данном офисном здании. Безусловно, целью развития бизнеса является поиск взаимовыгодных отношений между хозяйствующими субъектами [10].

Далее отметим, что после того, как сфера деятельности разработана и условия определены, проекты, которые были запущены для развития

бизнеса, передаются в различные отделы компании для дальнейшей разработки. Например, проектный отдел работает над совершенствованием продукта, маркетинговый отдел разрабатывает новые условия для привлечения большего количества клиентов в условиях сотрудничества.

Развитие бизнеса направлено на выявление возможностей роста через партнерские отношения, развитие новых отношений и развитие долгосрочных возможностей. В небольших организациях эти задачи выполняются владельцем или основателем компании, но по мере роста организации часто бывает необходимо создавать специальные команды, которые способны прогнозировать будущие взаимоотношения с клиентами, партнерами и поставщиками.

Не вызывает сомнения тот факт, что все, что является новым, другим или неопределенным, но которое в конечном итоге приведет к устойчивому бизнесу, входит в основу развития бизнеса. Так, например, компания разрабатывает приложение для коррекции веса, и компания продает это приложение потребителям. При этом команда по развитию бизнеса может изучать партнерские отношения с организациями здравоохранения, которые могут предложить приложение пациентам. Кроме того, с компаниями по производству продуктов питания, которые могли бы печатать QR-код разработанного приложения на упаковке. Идея состоит в том, чтобы найти способ, с помощью которого приложение поможет другим предприятиям, а те, в свою очередь, помогут бизнесу [6].

Очевидным является вопрос относительно того - почему организации нуждаются в развитии бизнеса. Потому что почти все отделы компании (производство, маркетинг, сбыт) сосредоточены на работе в существующих экономико-социальных условиях, а также продают продукты с известными перспективами, продают их устоявшимся сегментам рынка или совершенствуют для существующих клиентов. Стратегические команды планируют на будущее, но абстрактно.

Допустим, обувная компания хочет заняться бизнесом по производству сумок. Первоначально команда по развитию бизнеса возьмет на себя ведущую роль в исследовании конкурентов сумочек, налаживании отношений с производителями и дистрибьюторами, а потом уже определяют, как может работать данный бизнес. Далее разрабатывается план, который может включать лицензирование, ценообразование, маркетинг и поиск поставщиков.

Как только компания готова включить производство сумок в бизнес, развитие бизнеса отстывает, и операционная часть компании вступает в дело. Целью развития бизнеса является поиск новых способов расширения возможностей организации. Специалисты по развитию бизнеса рассматривают каждую часть производственно-сбытовой цепочки компании, чтобы определить новые возможности и предоставить организации большую гибкость. Это достигается с помощью построения партнерских отношений и изучения направлений, для углубления данного сотрудничества.

Многие специалисты считают, что развитие бизнеса можно заменить развитием продаж или сбыта. Чаще всего это происходит, когда продажи носят консультативный характер, то есть продавцу приходится тратить много времени для определения потребностей клиента и поиска оптимального решения. Тогда как развитие бизнеса связано с неопределенными и новыми возможностями роста. Рассмотрим разницу между продажами и развитием бизнеса. Даже если есть некоторая консультация, величина роли продавца остается постоянной. Продукты и услуги, которые продавец может предложить, являются фиксированными, и план вознаграждения предопределен. Однако если планируется открыть pop up store (всплывающий магазин) выпускной одежды возле школ или специальной одежды для сети отелей, или добавить маникюрные салоны на территории универмага, то все это осуществляется вне деятельности и компетентности продавца [4,6].

Так как маркетологи в большей части ориентированы на развитие бизнеса в будущем, то целесообразно рассмотреть отличие этого направления от развития бизнеса. Суть маркетинга – это понимание рынков, передача этой информации компании, а затем с учетом корпоративной стратегии, передача предложений потенциальным клиентам. При этом маркетинговая деятельность должна быть масштабируемой и последовательной. В конечном итоге, развитие бизнеса выходит за рамки массовой персонализации и речь идет о межличностных отношениях [9].

Следующая большая группа, которую часто ассоциируют с развитием бизнеса – это бизнес-планирование. Как правило, для этих целей создается команда в компаниях, которая работает на перспективу и разрабатывает финансовый план нового продукта и выхода на новые рынки. Вместе с тем, в то время как стратегическое планирование сосредоточено на финансовых направлениях, развитие бизнеса должно быть связано с неопределенностью того, как бизнес может быть реализован, и кто, помимо компании, должен принимать участие. Безусловно, развитие бизнеса сталкивается с множеством неожиданных проблем и возможностей, часто связанных с уникальной ситуацией любой компании. Развитие бизнеса – недостающее звено между созданием идеи и трансформации идеи в обычную деятельность [6].

Сформулируем 4 ключевые функции бизнес-плана:

- трансформирует стратегические цели развития в показатели финансово-экономической деятельности компании на прогнозируемый период;
- служит источником проверки реалистичности разработанных стратегий (посредством сопоставления прогнозных показателей ресурсным возможностям компании);
- является основой для разработки бюджетов компании в целом и ее подразделений на год;
- выступает в качестве ориентира для корректировки программы развития бизнеса компании на последующие периоды.

В настоящее время происходит рост консультативных продаж и продаж решений, которые чем-то похожи на развитие бизнеса. Во многих крупных консалтинговых фирмах есть специалисты, занимающиеся развитием бизнеса, которые могут изучать возможность добавления нового направления бизнеса. В рамках текущих исследований проводится опрос клиентов, чтобы понять потребности рынка. Во многих случаях эти встречи приводят к краткосрочному бизнесу, хотя это и не является основной целью. Например, когда отели предлагают прокат автомобилей. В этих случаях бизнес-разработчик не продает, но поддерживает и поощряет как собственную компанию, так и компанию-партнера присоединиться к альянсу. Развитие бизнеса в технологических компаниях часто означает изучение новых технологий и способы их применения в будущем [9].

На наш взгляд, необходимо объяснить факт наличия большого числа разных видов развития бизнеса. Очевидно, что развитие бизнеса в реальности означает выход за рамки обычного бизнеса, чтобы определить новые способы развития. При этом разные компании разрабатывают разные программы развития, стратегии роста: альянсы, новые технологии, торговые партнерские отношения и так далее. Важно понимать сферу деятельности любой конкретной компании.

Наряду с этим, следует обратить внимание на необходимые навыки в сфере развития бизнеса. Так, может показаться, что в каждой организации должна быть команда, нацеленная на определение и оценку долгосрочных стратегических целей, но это не всегда целесообразно. Например, многие специалисты рекомендуют инвестировать в развитие бизнеса, когда доход достигает определенного значения, примерно от 150 до 500 миллионов рублей. Другие предполагают, что нужно ориентироваться на количество сотрудников.

Очевидно, что если имеется в виду начало нового бизнеса, тогда имеет смысл сосредоточиться на его развитии в существующих рамках, а не искать новый бизнес. В этом случае компания только пытается построить

инфраструктуру и процессы. Вместе с тем, во многих случаях собственник компании является естественным разработчиком бизнеса, всегда думая о том, что будет дальше, и ищет взаимного сотрудничества с каждым, с кем вступает в контакт. Найм сотрудников для развития бизнеса обычно происходит после того, как основной бизнес процветает, процессы налажены, и среди руководства компании начинают появляться несформированные, но интересные идеи относительно роста.

На наш взгляд, представляется важным уделить внимание кадровому обеспечению процесса развития бизнеса, а именно специалистам, работающим в бизнесе. Как правило, это те, кто готовы изучать новые тренды и направления, в состоянии количественно оценить преимущества, обладать аналитическими и исследовательскими навыками и, в конечном счете, должны заключать сделки. Однако в отличие от продавцов, не нацелены на быструю реализацию сделки, так как эффективнее потратить больше времени на исследование рынка. При этом каждая новая сделка в области развития бизнеса, возвращает сложившегося профессионала в начальную точку обучения. Кроме того, занимающиеся развитием бизнеса, всегда ищут возможности, а новые контакты приносят новые возможности и новые идеи.

Важно учитывать, что на любом этапе развития бизнеса могут быть как существующие партнерские отношения для развития, так и не исследованные возможности для компании. Менеджер по развитию бизнеса и его команда должны работать вместе, чтобы определять и достигать квартальные и годовые цели. Задачи часто бывают настолько долгосрочными, что дальнейшие действия не очевидны, и может быть трудно понять, как расставить приоритеты. При этом для развития бизнеса необходимо сбалансировать время между внутренней (определение возможностей, потенциальных партнеров) и внешней (встречи с партнерами, выставки) деятельностью.

В сфере развития бизнеса бывает очень трудно измерить производительность объективным способом. Чем дальше роль сотрудника отдалается от продаж, тем сложнее определить краткосрочные показатели. Реальная ценность развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

Итак, сотрудник начинает свою работу с изучения входящих данных, пока не пройдет достаточно времени, чтобы у него были исходные данные для измерения. Начальными показателями могут быть число компаний, к которым обращался, или количество встреч, которые провел. Это входящие данные. То есть речь идет о том, сколько усилий он вкладывает в роль, а не о результатах этих усилий.

Например, банк может попросить специалистов по развитию бизнеса провести как минимум 100 встреч с возможными партнерами в течение одного года. При этом нет конкретных ожиданий относительно результатов этих встреч, но хотят, чтобы специалист по развитию бизнеса расширил свой список потенциальных партнеров и начал строить все виды отношений. Банк знает, что лучший способ получить хорошие результаты – это приложить усилия заранее [10].

Другими входящими данными могут быть количество выявленных и предоставленных для организации возможностей. Например, если банк хочет изучить возможность создания филиалов или банкоматов внутри больниц, тогда эффективность сотрудника по развитию бизнеса можно определить по количеству проведенных исследований или видам проведенного анализа. Сколько предложений по сотрудничеству предоставил сотрудник? Сколько этих предложений одобрено? Сколько предложений утверждено для тестирования? Сколько из них становятся новыми направлениями бизнеса для компании? Насколько важны эти новые направления бизнеса с точки зрения доходов?

Независимо от поставленных целей, для команды по развитию бизнеса важно заранее определить ожидания и скорректировать их на основе новой информации. Допустим, специалист по развитию бизнеса пытается

заклучить одну крупную сделку с больницей, но первоначальный тест выявляет новые проблемы, которые необходимо решить, прежде чем расширять программу. Специалист по развитию бизнеса должен заранее сообщить об этом руководству и помочь им понять, как произошло это изменение и что оно означает для компании.

Возможно, пока неясно, будут ли новые филиалы приносить прибыль, или другим больницам нужно увидеть результаты, прежде чем захотят инвестировать в банкоматы или внутренние отделения. Любой тест или пробный запуск предоставляет новую информацию и очень важно, чтобы эта информация появлялась и распространялась раньше основного запуска программы. Хотя исходные данные являются опережающими индикаторами, но для долгосрочного успеха, целью является создание ценности для компании [4].

Вернемся к основным этапам развития бизнеса с новыми партнерами, а именно: создание новых стратегических отношений, изучение взаимовыгодных возможностей, разработка и подписание первоначального соглашения, реализация сотрудничества и определение более широкого потенциала от данного сотрудничества.

Первоначальная цель как партнера по развитию бизнеса – определить новые стратегические отношения в сфере ответственности. Поиск компании, которая заинтересована в переговорах и изучении возможностей, может занять некоторое время. На ранних этапах большая часть вашего времени может быть потрачена на общение, изучение компаний в интересующей области, которые могут стать партнерами и изучение их деятельности. Таким образом, осуществляется поиск компаний, которые могут извлечь выгоду из того, что предлагается.

В настоящее время существует множество способов определить возможного будущего партнера. Может быть, товар продается одним и тем же покупателям и возникает возможность продавать товары друг другу. Так, например, авиакомпании, отели и компании по прокату автомобилей

работают вместе (либо есть платформа, рынок, магазин или механизм реализации продукта, а партнер предлагает компанию, которая может использовать эту платформу или может быть продукт или технология, которая будет полезна для партнера).

Отметим, что когда заинтересованный потенциальный партнер найден, следующим этапом будет изучение возможностей, которые принесут взаимную пользу. При этом целесообразно сформулировать ответы на следующие вопросы: как будет выглядеть партнерство? какова возможность для них и для вас? сколько обойдется тестирование данной возможности? кто еще должен участвовать в проекте? как должен выглядеть результат?

Далее необходимо оформить договор в письменном виде (документ чаще называется протокол о намерениях ), в котором изложены цели каждой из сторон. После того, как документ подписан, подключаются юристы, т.к. для дальнейшей работы потребуется контракт, в котором будут указаны обязательства каждой из сторон, а также гарантии того, что обе стороны имеют одинаковые ожидания [6].

Следовательно, можно добавить, что оптимальным выбором для руководителя компании при разработке программы развития бизнеса являются современные правовые аспекты, системы прогнозирования, локальные модели для поиска решения задач оптимального управления, и программ интегрированных в общую корпоративную информационную систему для составления производственно-финансовых планов, принятых к исполнению.

Таким образом, в процессе развития бизнеса наиболее важным является обоснованное целеполагание с учетом перспектив формирования новых и функционирования существующих рынков, а также на основе реального анализа текущего экономического положения. При этом важно реально оценивать перспективу с учетом прогнозов, разработки планов, создания профессиональных команд с привлечением современных методов и механизмов достижения намеченных результатов.

## 1.2 Методы, критерии и показатели разработки программы развития бизнеса

Рассмотрим ряд методических аспектов, возникающих на разных этапах разработки программы развития бизнеса. Исследуя подходы к разработке программы развития бизнеса, необходимо учитывать примеры из практики разнообразных организаций – как отраслевых холдингов, так и компаний из непромышленной сферы, что позволит сделать обзор основных черт процесса разработки программы развития бизнеса, общих для предприятий из разных отраслей. Отраслевая специфика должна найти отражение в целях и содержательных вопросах, прорабатываемых на каждом этапе процесса развития бизнеса в конкретной организации.

Когда рассматривают программу развития бизнеса, предполагается, что компания не просто продолжит осуществлять операционную деятельность, а будет именно развиваться, то есть осуществлять качественные изменения деятельности. Например, компания по производству оборудования развивает сеть сервисного обслуживания; дистрибьюторская фирма активно развивает логистическое направление бизнеса; удачно работающий ресторан тиражируется как сетевой проект. Как правило, бизнес-решения обусловлены активными изменениями на отраслевом рынке.

Важно, чтобы эти изменения происходили в управляемом режиме и постоянном мониторинге ключевых показателей деятельности. Так, если продолжить пример с сетью ресторанов, необходимо спланировать, сколько ресторанов за период реализации программы развития бизнеса откроется, какие финансовые и кадровые ресурсы потребуются.

Приступать к разработке программы развития бизнеса, наиболее целесообразно при наличии внешних или внутренних стимулов для дальнейшего развития компании. Предположим, что собственник решил не создавать сеть, а поддерживать ресторан в устойчивом состоянии и

продолжать получать прибыль. В таком случае необходимости разработки программы развития бизнеса нет, достаточно подготовить среднесрочный финансовый план. Однако, если поблизости откроются рестораны конкурентов, то эта цель собственника трансформируется в достаточно сложную задачу, решить которую без качественных изменений не представляется возможным.

Рассмотрим особенности разработки программы развития бизнеса для компаний, входящих в холдинг. Очевидно, что не существует однозначной схемы распределения функций между дочерней и головной компаниями холдинга при разработке программы развития бизнеса. Диапазон вариантов широк и зависит, прежде всего, от модели управления холдингом. Например, если функции закупок и продаж вынесены в головную компанию, то дочерней отдельная программа развития бизнеса может быть просто не нужна.

Следует отметить, что обычно головная компания отраслевого холдинга глубже подключается к разработке программы развития бизнеса «дочки», нежели головная компания диверсифицированного холдинга.

Обычно головная компания берет на себя следующие функции при разработке программы развития бизнеса дочерней компании:

- общая методология разработки и типовая структура описания программы развития бизнеса. Это обеспечивает сопоставимость стратегий «дочек» и упрощает задачу сведения этих стратегий в общекорпоративную стратегию

- задание ряда целевых показателей, которые должна обеспечить разрабатываемая программа развития бизнеса. В зависимости от приоритетов холдинга, такими показателями могут быть определенный уровень рентабельности, рост доли рынка или выручки, рентабельность инвестиций.

- согласование и утверждение программы развития бизнеса дочерней компании.

На практике роль головной компании холдинга обычно противоречива. С одной стороны, головная компания активно стимулирует «дочки»

оторваться от погруженности в оперативную деятельность и озаботиться стратегическим будущим. С другой – для многих российских головных компаний характерны такие проявления, как гиперконтроль и вмешательство в реализацию стратегического плана дочерней компании. Гиперконтроль выражается в мониторинге большого количества показателей, что приводит к хроническому невыполнению стратегического плана и демотивации менеджмента «дочки». Вмешательство чаще всего проявляется в решении головной компании о приостановке реализации внесенного в стратегический план инвестиционного проекта и задействовании данных инвестиционных ресурсов в других целях. Эти потенциальные сложности должны учитываться и обсуждаться заранее, при разработке программы развития бизнеса [9].

Далее, на наш взгляд, интересно рассмотреть основные этапы разработки программы развития бизнеса. Так, в зависимости от сложности и масштаба бизнеса компании формат разработки и размер описания подготовленной программы развития бизнеса могут существенно варьировать. Например, программа развития бизнеса небольшой предпринимательской компании часто вырабатывается в рамках однодневной или двухдневной стратегической сессии. При этом программа развития бизнеса крупной корпорации обычно разрабатывается несколько месяцев с активным привлечением стратегических консультантов. Ключевые этапы разработки программы развития бизнеса развития предприятия, как правило, остаются аналогичными (рисунок 1).

Безусловно, в процессе разработки программы развития бизнеса организации необходимо уточнить цели и направления. Первая формулируемая цель определяет то, для чего разрабатывается программа развития бизнеса (для компании или для внешнего пользователя, инвестора, головной компании холдинга). При этом содержание программы развития бизнеса от этого меняться не должно, но акценты в подготовке и представлении программы развития бизнеса могут существенно различаться.

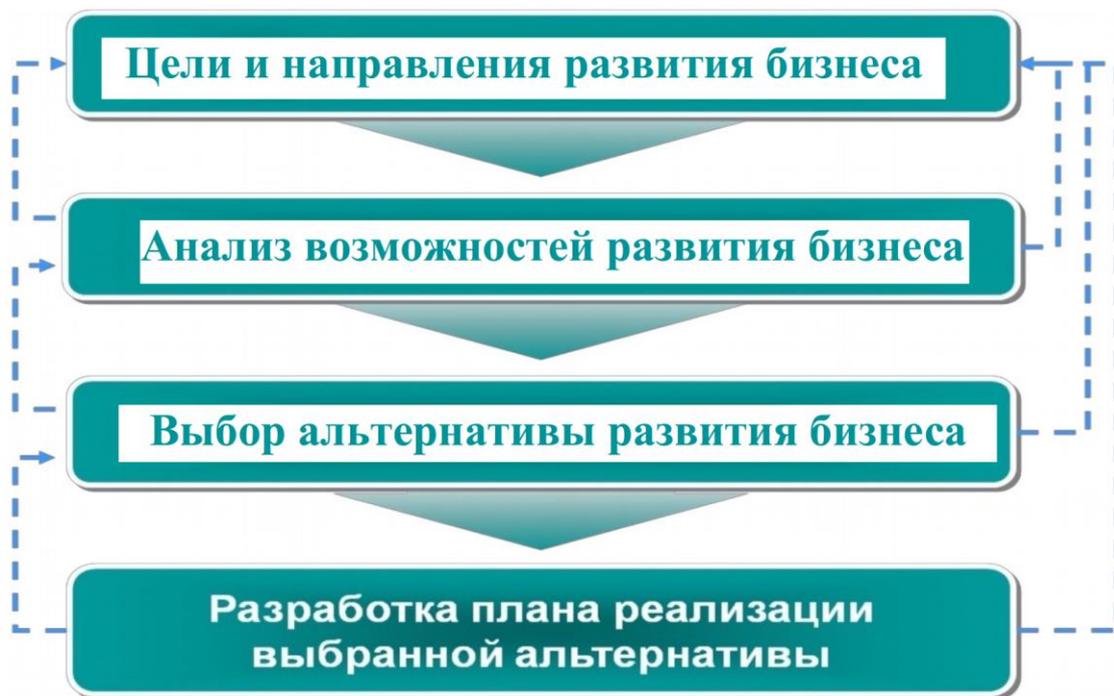


Рисунок 1 – Основные этапы разработки программы развития бизнеса организации

В программе развития бизнеса для инвестора описание программы следует приблизить к формату бизнес -плана: детальный и структурированный стратегический анализ, подробное обоснование и расчет требуемых инвестиций. В то же время в «программе развития бизнеса для компании » значительная часть довольно известной в компании аналитической информации и детальные экономические расчеты могут не учитываться или прописываться тезисами.

Обычно формулируются две-три цели, которые четко задают приоритеты в действиях компании. Общепринятая практика показывает, что не стоит стремиться с самого начала выработать законченные формулировки целей. Причем следует различать разные типы целей: если цели-критерии (например, достичь за пять лет оборота 100 млн долл ) бывает полезно устанавливать изначально и исходя из них подбирать подходящие средства их достижения, то цели -действия (например, создать собственную сеть дистрибуции на определенной территории ) логичнее принимать уже после

проведения анализа возможностей развития бизнеса и выбора конкретной альтернативы. В противном случае приходится сталкиваться с ситуацией, когда на финише бизнес-процесса доказывается нежизнеспособность официально утвержденных на старте целей, но скорректировать цели не представляется целесообразным [10].

На наш взгляд, необходимо определить тех, кто формулирует цели. Ответы разных компаний варьируют от «собственник» до «все сотрудники компании» и зависят от системы управления и корпоративной культуры. Можно порекомендовать встроить формулирование целей в принятую в компании процедуру принятия ключевых управленческих решений.

Важно избегать двойных стандартов и невозможности действовать рационально. Например, в случае возникновения ситуации, когда головная компания отраслевого холдинга директивно определяла «дочкам» в качестве одной из целей нормативный уровень рентабельности, явно завышенный для данной отрасли. В этом случае не имеющие возможность действовать рационально, компании в ответ формировали инвестиционную программу модернизации производства на очень завышенную сумму. В итоге средств на модернизацию стабильно было недостаточно, показатель рентабельности не достигался, но формально при разработке программы развития бизнеса организации все делалось правильно.

Отметим, что практика доказывает наибольшую важность предпосылок для формулирования целей развития бизнеса с учетом современных стратегий. Такие стратегии носят незначительный характер и касаются либо угроз (к примеру, «способна ли компания разработать конкурентоспособную продукцию следующего поколения?»), либо возможностей развития компании (например, «что мешает трансформироваться из регионального участника в национального?»).

Впрочем, основную ценность имеют не именно стратегии, а результативные мероприятия. Например, можно принять трудное, но рациональное решение о том, что конструкторы компании в заданный срок

не смогут разработать образец новой продукции, на которую делается большая ставка, а потребуются заказать инжиниринг в других компаниях. Кроме того, очевидно, что для трансформации в национального игрока не обойтись без привлечения крупного инвестора. Ценно здесь то, что до этого такого рода бизнес-решения, часто вообще не рассматривались.

На наш взгляд, бизнес-планы и решения должны по возможности базироваться на обоснованных фактах, тенденциях и прогнозах. В идеале бизнес-план мог бы создаваться просто посредством перевода основных выводов анализа возможностей развития бизнеса в формат результативных действий. Кроме того, при разработке программы развития бизнеса необходимо обеспечить взаимосвязь между стратегиями, бизнес -планами развития и бюджетами компании и подразделений. Такая взаимосвязь гарантирует успешную реализацию программы развития бизнеса, потому что целевые показатели бизнеса компании будут привязаны к параметрам бизнес -плана развития, на основе которых планируются все бюджеты компании. Следовательно, выполнение бюджетных задач приведет и к достижению целей программы развития бизнеса компании. К сожалению, на практике так чаще всего не получается. Обычно анализ возможностей развития бизнеса включает проработку ряда блоков (рисунок 2).

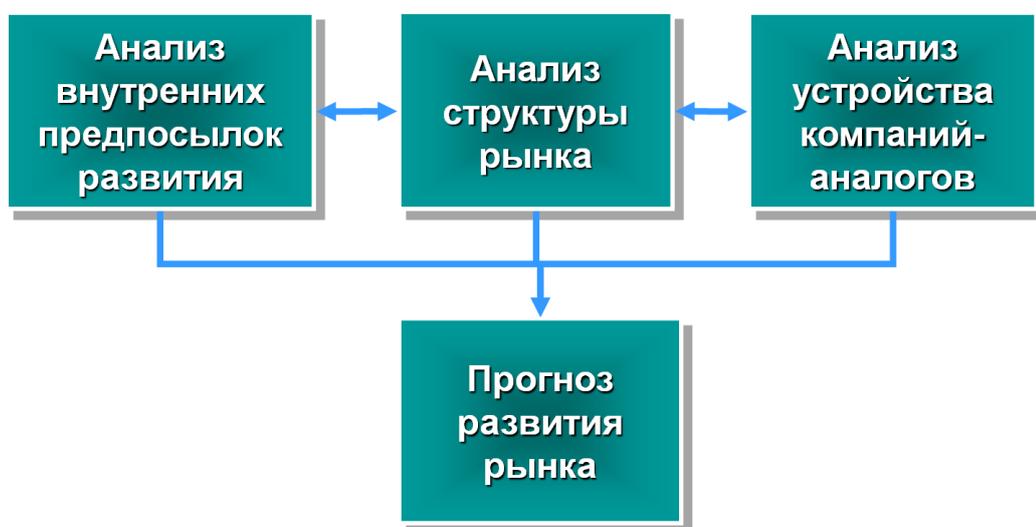


Рисунок 2 – Логика и этапы анализа возможностей развития бизнеса

На практике типичная ситуация с проработкой таких блоков выглядит следующим образом:

- анализ внешней среды содержит большой объем разнообразной информации, из которой, однако, трудно сделать однозначные выводы о том, что же нам следует делать;

- анализ внутренней среды носит констатирующий характер; из него трудно понять, что именно в компании составляет основу конкурентоспособности, а что требует первоочередных изменений;

- прогнозы составлены либо излишне формально (например, на основе трендового метода), либо излишне обобщенно (например, в течение пяти лет ожидается рост потребления продукции на 30-100%) [6].

Попробуем разобраться, что препятствует качественной проработке каждого из основных блоков анализа возможностей развития бизнеса.

В анализе внешней среды часто преобладает либо коллекционерский метод (в одно место сводится разнообразная не переработанная информация о рынке из различных источников), либо формально-систематический метод (систематично оценивается емкость рынка и всех его сегментов, описываются конкуренты и потребители.). Такие материалы могут выглядеть достаточно убедительно, но не содержать информации, достаточной для принятия обоснованных решений.

Оба этих метода – разновидности фронтального подхода, при котором проводится анализ для собственной компании практически так же, как для компании-конкурента. Тогда как целевой подход ориентирован на углубленную проработку задач и проблем, имеющих наибольшую стратегическую значимость именно для компании.

Преимущества целевого подхода для управленцев-практиков достаточно очевидны. При этом, как правило, маркетинговые аналитики компаний, не используют этот подход. Например, многие аналитики предпочитают не брать на себя ответственность за собственные выводы и

результаты вторичного анализа, а просто предоставлять «обезличенные» факты, оценки и расчеты.

Довольно часто, руководители бизнес-структур недостаточно конкретно и детально формулируют задачу по развитию бизнеса, не объясняя, определенность в каких направлениях следует обеспечить результаты анализа внешней среды. В этой связи, необходимо отметить, что ключевая проблема в анализе внутренней среды – это объективная трудность дать непредвзятую оценку преимуществ и недостатков организации бизнеса в собственной компании. В качестве эффективного метода преодоления этой проблемы можно порекомендовать использование, например, бенчмаркинга. Сравнение основных показателей деятельности и организации бизнес - процессов всех участников рынка позволит объективировать самооценку компании и по-новому оценить преимущества и недостатки компании. В отраслевых холдингах проще начать со сравнения соответствующей информации по дочерним компаниям, дополнив впоследствии данными по наиболее сильным конкурентам [15].

На наш взгляд, подготовка обоснованных прогнозов – наиболее сложная часть анализа возможностей развития бизнеса. Успешному решению этой задачи способствует сочетание использования нескольких методов прогнозирования. В бизнес-плане стоит выделить следующее:

- Часто при подготовке прогнозов переоценивают значимость внешних источников и экспертов и недооценивают значимость внутренних экспертов. Привлечение топ-менеджеров и профильных специалистов компании нередко приводит к выработке весьма продуманного и сбалансированного прогноза

- Прогнозы для некоторых видов бизнеса существенно зависят от изменения ряда внешних неуправляемых параметров (например, обменного курса валют, государственных тарифов, пошлин ). Для таких видов бизнеса особенно актуально использование сценарного планирования, когда для

нескольких наиболее вероятных сценариев изменения внешней среды подготавливаются и отдельные прогнозы для данного бизнеса.

- На практике задача анализа возможностей развития бизнеса не является четко локализованным этапом разработки программы развития бизнеса. Вопросы, требующие дополнительной аналитической проработки, возникают на всем протяжении создания программы развития бизнеса.

- Выбор альтернативы развития бизнеса. Альтернативы развития бизнеса представляют существенно различные варианты развития компании. Наличие интересных и действительно конкурентных альтернатив развития бизнеса расширяет видение перспектив развития и делает выбор итогового направления развития компании более осознанным.

Отметим тот факт, что специалисты часто с излишним скепсисом относятся к необходимости данного этапа разработки программы развития бизнеса, поскольку объективно видят лишь один вариант развития, основанный на предшествующей логике развития компании. Подход к тому, что делать в подобной ситуации, может быть разным. Если за этим стоит консерватизм команды, привыкшей двигаться по известной траектории, необходимо настоять на выработке альтернатив развития бизнеса. Если же такая позиция опирается на опыт динамичной команды, успевшей проанализировать и перепробовать целый спектр идей и проектов развития, то можно считать, что работа по подготовке альтернатив проведена [10].

Обычно в основу каждой из альтернатив предлагается одна из масштабных идей развития компании. Таких идей не бывает много, поэтому и альтернатив, как правило, получается две-три. Ценность проработки альтернатив заключается в том, что формируется логика реализации данной идеи развития до более конкретных задач (наиболее важные компетенции, позиционирование на рынке, объекты инвестирования).

При проработке альтернатив развития бизнеса большое значение имеет такой момент, как сопоставимость альтернатив, это позволит затем осуществить рациональный выбор одной из них. Для этого, прежде всего,

следует хотя бы укрупненно оцифровать альтернативы по одинаковому набору наиболее значимых показателей на конец периода стратегического планирования (выручка, прибыль, объем инвестиций). Причем из того, что одна из альтернатив лидирует по данным показателям, еще не следует автоматически, что ее следует выбрать. В некоторых случаях анализ рисков (жесткие сроки реализации проектов, отсутствие требуемых компетенций) приводит к выводу, что лучше выбрать менее выгодную, но более надежную или близкую компании альтернативу.

Далее на основе выбранной альтернативы развития бизнеса формируется план развития бизнеса, ключевыми составляющими которого являются концепция развития и программа мероприятий по реализации программы развития бизнеса. В стратегической концепции лаконично описываются логика и задачи развития и основные мероприятия по реализации. На наш взгляд, как правило, на этапе выбора альтернативы ряд идей и проектов развития носит достаточно общий характер. Поэтому на этапе разработки стратегического плана следует более детально их проработать. Удачным методом решения этой задачи может стать формирование рабочих групп для проработки каждого из проектов развития. Это позволяет не только сократить сроки работ, но и вовлечь в разработку программы развития бизнеса основную часть менеджеров среднего звена, и даже перспективных сотрудников. Дополнительным эффектом часто оказывается и позитивное отношение членов рабочих групп к решению новых задач, возникающих на этапе реализации программы развития бизнеса. В результате проработки каждого проекта развития иногда не только конкретизируются содержание и сроки требуемых мероприятий, но и выявляются задачи на стыках проектов, без решения которых каждый из смежных проектов будет сложно реализовать [8].

Подготовка программы мероприятий по реализации программы развития бизнеса – несложная задача для практиков. Тем не менее, следует отметить важность установления персональной ответственности за

выполнение в срок каждого из мероприятий, а также необходимость тщательно согласовывать сроки всех мероприятий, что делает программу действительно реализуемой. К тому же необходимо уделить внимание разработке функциональных планов основных подразделений компании. Когда функциональные программы развития бизнеса разрабатываются в тесной связи с задачей обеспечения реализации программы развития бизнеса, в них появляется конкретность, логика и согласованность с функциональными программами развития бизнесами других подразделений.

Далее определим показатели, по которым следует контролировать выполнение программы развития бизнеса. Обычно выполнение программы развития бизнеса контролируют по основным финансовым показателям, заложенным в стратегический план. С одной стороны, это как раз те показатели, которые интересуют собственников. С другой – на практике нередко оказывается, что на достижение (или не достижение) таких показателей влияет не только реализация программы развития бизнеса, но и те или иные внешние факторы. На наш взгляд, более логичным видится осуществлять контроль как за выполнением ключевых количественных и временных показателей программы развития бизнеса (например, количество введенных точек продаж за год или сроки ввода нового оборудования), так и за выполнением финансовых показателей и, прежде всего, контролировать ключевые нефинансовые показатели реализации программы развития бизнеса. Если они выполнены, а финансовые показатели – нет, тогда необходимо проанализировать, с чем именно это связано.

## 2 Анализ проблем развития бизнеса, обусловленных активными изменениями на рынках

### 2.1 Механизмы организационно-правовой поддержки программ развития бизнеса в России

В настоящее время государство предлагает широкий спектр мер поддержки как для начинающих предпринимателей, так и для уже работающих бизнесов. Эти меры становятся частью общей концепции развития бизнеса. Вместе с тем, часть госпрограмм, которые были приняты до введения санкций, продолжают действовать и помимо них вводятся дополнительные меры для развития бизнеса в кризисных условиях.

Так, на ближайшие два года Банк России разработал Дорожную карту поддержки малого и среднего бизнеса, ее основная цель - сделать более доступными кредиты, но существуют и другие меры поддержки, которые предусмотрены на 2023-2024 гг. [7]:

- распространение льготных программ на факторинг;
- расширение возможностей бизнеса по использованию небанковских источников финансирования;
- предоставление малому и среднему бизнесу доступа к сервису «Знай своего клиента» для проверки контрагентов;
- снижение транзакционных издержек благодаря приему оплаты через Систему быстрых платежей.

Цифровая платформа МСП как экосистема поддержки бизнеса.  
Основным источником получения информации о мерах поддержки на сегодняшний день является Цифровая платформа МСП. По сути это система персонального подбора услуг, которые можно оформлять дистанционно.

Постановление Правительства РФ от 21.12.2021 №2371 утвердило сроки запуска эксперимента по оказанию поддержки на базе цифровой платформы МСП. Стартовал с 1 февраля 2022 года и продлится до 1 февраля 2025 года. Поддержка оказывается малому и среднему бизнесу; самозанятым; гражданам, которые только собираются начать свое дело.

Предполагается, что новый подход максимально упростит открытие, ведение и развитие бизнеса. К платформе подключатся федеральные министерства и ведомства, институты развития, банки и страховые организации. Все они будут обмениваться нужной информацией через систему межведомственного электронного взаимодействия.

Цель инновации - объединить в экосистеме все сервисы для МСП и позволить предпринимателям выбирать и получать необходимые меры поддержки дистанционно. Цифровая платформа обеспечивает адресный подбор и проактивное одобрение мер поддержки, а также предоставление услуг, которые требуются на разных этапах развития бизнеса, без личного присутствия предпринимателей. В 2023 году на платформе доступны более 20 различных онлайн-сервисов и порядка 350 мер поддержки. У каждого пользователя платформы формируется свой цифровой профиль. Благодаря этому федеральные и региональные инструменты поддержки и сервисы предлагаются участникам с учетом потребностей и стадии развития бизнеса.

#### Социальный контракт на открытие бизнеса

Для тех, кто планирует открыть свое дело и вести личное подсобное хозяйство, предусмотрены единовременные выплаты по социальному контракту (Постановлению Правительства от 29.06.2022 № 1160). В 2023 году максимальная выплата для ИП составляет 350 000 руб., а для граждан, ведущих личное подсобное хозяйство, - 200 000 руб.

#### Грантовая поддержка

Такую меру господдержки обычно оказывают региональные власти. Грант предоставляется как начинающему, так и опытному предпринимателю в форме софинансирования или на безвозвратной и безвозмездной основах.

В зависимости от региона условия получения грантов могут отличаться. Поэтому все детали лучше узнавать на местах. Деньги выделяются тем, чьи заявки прошли конкурсный отбор. В числе критериев отбора - сфера деятельности бизнеса, размер выручки, количество рабочих мест и др.

Ближайший год однозначно будут поддерживать такие направления, как IT, туризм, АПК.

Чтобы узнать подробности получения грантов и субсидий, заходите на официальные государственные сайты, которые предоставляют информацию о мерах поддержки бизнеса. Так, например, на сайте Министерства экономики Республики Татарстан подробно расписаны все направления государственной поддержки. По Подмосковию такую информацию дает сайт Центра Развития Предпринимательства Московской Области. На сайте «Малый бизнес Кубани» приводится подробный список субсидий для предпринимателей, работающих на юге России.

Проще воспользоваться поиском в разделе «Центры инфраструктуры МСП в вашем регионе » на сайте «Мой бизнес ». Просто укажите на карте регион и система выдаст информацию о местных отделениях, в том числе сайт, на котором можно найти всю информацию по поддержке [7].

#### Гранты для молодых предпринимателей

Эта поддержка распространяется на все субъекты МСП, зарегистрированные лицами в возрасте от 14 до 25 лет. Минимальная сумма гранта - 100 000 руб., максимальная - 500 000 руб.

Деньги можно использовать на компенсацию аренды и ремонта нежилого помещения, приобретение необходимых стройматериалов и оборудования, оплату коммуналки и услуг электроснабжения.

#### Гранты для социального бизнеса

В 2023 году государство продолжит выдавать гранты до 500 000 руб. социальным предприятиям. Для регионов Арктической зоны сумма поддержки выше - до 1 млн руб.

На что можно потратить деньги:

- аренда и ремонт помещения;
- лизинговые платежи;
- оплата коммунальных услуг;
- приобретение оргтехники и оборудования;
- покупка сырья, ПО, комплектующих для медтехники или протезно-ортопедических изделий;
- переоборудование транспортных средств для перевозки маломобильных групп населения, в том числе инвалидов.

За подробной информацией можно обращаться в региональные отделения Центра «Мой бизнес» либо узнать подробности через личный кабинет на цифровой платформе МСП.рф.

В 2023 году государство планирует сделать более доступным российское ПО, усовершенствовать процесс получения заемных средств, поддержать импорт, а также ИТ, турбизнес. Отметим, что Минэкономразвития еще в 2022 году выпустило Навигатор по мерам поддержки импорта в связи с санкционным давлением (Письмо Минэкономразвития РФ от 22.09.2022 № 35970-ДВ/Д12И), но некоторые меры продолжают действовать и в 2023 году. Речь идет об упрощении процедур таможенного оформления импортируемой продукции, о возмещении недополученных доходов по кредитам, выданным на приобретение приоритетной для импорта продукции [5].

### Поддержка ИТ

Поскольку в условиях санкционных ограничений растет интерес к отечественным разработкам и государство заинтересовано в удержании грамотных специалистов, то для ИТ-сферы подготовили комплексные меры, которые направлены как на сокращение финансового бремени компаний, так и на создание комфортных условий для работы.

Часть мер представлено на сайте Минцифры. Кроме того, ИТ-компании могут рассчитывать на:

- Налоговые льготы. До конца 2024 года ставка налога на прибыль будет нулевой (Указ Президента РФ от 02.03.2022 № 83).

- Снижение ставки страховых взносов до уровня 7,6% (Федеральный закон от 14.07.2022 № 321-ФЗ).

- До 3 марта 2025 года приостановлены внеплановые и плановые проверки для аккредитованных IT-компаний (Письмо ФНС РФ от 24.03.2022 № СД-4-2/3586@).

- Освобождение аккредитованных IT-компаний на срок до трех лет от налогового, валютного контроля, других видов государственного контроля (надзора) и муниципального контроля.

- Упрощение процедуры трудоустройства иностранцев, привлекаемых для работы.

- Предоставление возможности оформления льготной ипотеки сотрудникам IT-компаний.

Отсрочка от службы в армии для специалистов IT-компаний (Постановление Правительства РФ от 28.03.2022 № 490) [5].

#### Компенсация расходов на покупку российского ПО

В рамках нового механизма поддержки малого и среднего бизнеса у предпринимателей появилась возможность приобрести российское ПО на 50 % дешевле, при условии соответствия требованиям по среднесписочной численности работников и доходам. В Минцифры отметили, что на реализацию этой меры поддержки до конца 2024 года выделено 7 млрд руб.

#### «Зонтичный» механизм для получения заёмного финансирования

«Зонтичный» механизм предоставления поручительств позволит бизнесу получать кредиты и снижать конечные процентные ставки по ним. Поручительство будет обеспечивать до 50% от суммы кредита, а предприниматель сможет получить его в «одном окне» банка. При этом оплата комиссии за поручительство возложена не на предпринимателя, а на банк. Заёмщики со средним риском смогут увеличить объем привлеченных

средств за счет поручительств и высвободить залоги, с низким риском - получить кредитные средства в среднем ниже на 1-2%.

#### Субсидирование МСП при размещении бумаг на бирже

Программа будет действовать до 2024 года и, как и прежде, доступ получают те бизнесы, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов МСП (Постановление Правительства РФ от 30.12.2020 № 2374). Программа предполагает частичную компенсацию затрат на выпуск акций и облигаций (до 1,5 млн руб.) и выплаты по купонам (до 70 %). При этом отбор эмитентов для участия в программе субсидирования осуществляется два раза в год - до 1 июля и до 1 октября календарного года.

#### Субсидии на возмещение процентов по кредиту

Вместе с тем, бизнес может рассчитывать на компенсацию затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в кредитных организациях на поддержку и развитие деятельности, в том числе на обновление основных средств (за исключением кредитов, полученных для приобретения легковых транспортных средств). Условия получения субсидии следует уточнять в регионах.

#### Федеральные программы поддержки бизнеса

Данный вид поддержки бизнеса можно разделить на несколько программ от различных ведомств и организаций.

*Минэкономразвития России*, интересы которого распространяются на реализацию программы по предоставлению субсидий из федерального бюджета для оказания господдержки субъектам МСП. В этом случае средства распределяются на конкурсной основе между регионами и выделяются на мероприятия, предусмотренные региональными программами, но при условии, что расходы софинансируются регионами.

Программа Минэкономразвития предполагает прямые и непрямые меры поддержки, на которые могут рассчитывать те, кто занимается производством товаров, разрабатывает и внедряет инновационную продукцию, специализируется на народно-художественных промыслах,

осуществляет ремесленную деятельность, продвигает сельский и экотуризм, развивает социальное предпринимательство [7].

*Гранты на инновационные производства.*

Например, российская компания, планирующая запуск или расширение инновационного производства, может претендовать на грант в размере до 30 млн рублей. Минэкономразвития приступило к приему заявок от малого бизнеса. Вместе с тем, к бизнесу есть требования:

- Компания должна быть включена в Единый реестр СМП как микро- или малое предприятие.
- Руководитель компании не должен иметь открытых договоров с Фондом содействия инновациям.

Грант можно получить только при условии софинансирования затрат за счет собственных или привлеченных средств в размере не менее 50% суммы гранта.

*Корпорации МСП*, организация которая занимается решением различного спектра задач, в числе которых оказывает финансовую, имущественную, юридическую, инфраструктурную, методологическую поддержку; организывает различные виды сопровождения инвестиционных проектов. При этом на сайте корпорации можно узнать обо всех льготах, субсидиях и грантах, которые могут быть предоставлены компании.

*АО «МСП Банк»* осуществляет госпрограмму финансовой поддержки предпринимательства, предоставляя МСП прямые гарантии для получения банковских кредитов и помогая воспользоваться кредитными ресурсами при недостаточности залогового обеспечения. Кроме того, организация выступает в роли гаранта исполнения субъектами МСП кредитных обязательств, разделяя с банками риски, которые могут возникать в результате ухудшения финансового состояния заемщика. Гарантийные продукты доступны субъектам МСП, желающим получить кредиты в банках-партнерах МСП Банка.

*Фонд содействия инновациям* является организацией, которая отвечает за развитие и поддержку малых предприятий в научно -технической сфере и непосредственно оказывает финансовую помощь целевым проектам. Особенно известна программа «Умник», ориентированная на поддержку талантливых молодых инноваторов. Тем не менее, также существует программа для стартапов «Старт », разные предложения по поддержке предприятий «Развитие », «Интернационализация», «Коммерциализация ».

#### Региональные программы поддержки

Отметим, что детали и условия программ поддержки, на основании которых можно претендовать на помощь государства в развитии бизнеса, можно узнать на региональных порталах малого и среднего предпринимательства. В поисковиках можно формировать запрос таким образом: «региональный портал малого и среднего предпринимательства <город >». Например, вводим запрос «региональный портал малого и среднего предпринимательства Санкт-Петербург » и выходим на сайт, который дает подробную информацию и по видам, и по формам, и по инфраструктуре поддержки.

## 2.2 Проблемы диагностики состояния компании при разработке программы развития бизнеса

Анализ финансового состояния - обязательная составляющая финансового менеджмента любой компании (имеются ввиду компании, которые осуществляют разработку плана развития бизнеса). Задача такого анализа - определить, каково состояние компании, какие параметры работы компании являются приемлемыми и их необходимо сохранять на сложившемся уровне, какие - являются неудовлетворительными и требуют оперативного вмешательства. Иными словами, чтобы успешно развивать

бизнес, компании необходимо знать, почему состояние ухудшилось и как исправить положение (какие рычаги задействовать наиболее эффективно).

В большинстве случаев, финансовый анализ превращается в статистический и представляет собой расчет бесконечного числа показателей. Без понимания основных закономерностей в экономике предприятия бесконечный строй показателей превращается в ненужный перечень. Однако, понимание взаимосвязей позволит проводить качественную диагностику компании и строить эффективное управление на основании минимума показателей.

Диагностика состояния компании поможет обнаружить три основные проблемы в финансовом положении [13]:

1. Дефицит денежных средств. Низкая платежеспособность. На практике это означает, что у компании в ближайшее время может не хватить или уже не хватает средств для того, чтобы своевременно расплачиваться по обязательствам - то есть означает появление финансовых трудностей. О низкой платежеспособности свидетельствуют также сверхнормативные задолженности перед бюджетом, персоналом, кредиторами, угрожающий рост привлекаемых кредитов, возникающие как следствие экстренной нейтрализации финансовых трудностей. Возможные проблемы с погашением обязательств характеризуются снижением коэффициентов ликвидности.

2. Недостаточное удовлетворение интересов собственника. Данную проблему чаще всего называют «низкая рентабельность собственного капитала». На практике это означает, что собственник получает доходы, неадекватно малые собственным вложениям. Следствием такой ситуации может быть и недовольство менеджментом организации, и появление желания выйти из компании. О снижающейся отдаче на вложенный в компанию капитал сигнализирует снижение показателей рентабельности.

3. Снижение финансовой независимости или низкая финансовая устойчивость. На практике низкая финансовая устойчивость грозит возможными проблемами в погашении обязательств в будущем, другими

словами - зависимостью компании от кредиторов, потерей самостоятельности. При этом на растущую зависимость компании от кредиторов придется обратить внимание при снижении коэффициентов автономии (коэффициентов финансовой независимости).

На наш взгляд, распространенный штамп финансового анализа - поиск причин изменения показателя в его расчетной формуле. Самым уязвимым в этом плане является коэффициент общей ликвидности. Так, суть коэффициента общей ликвидности - оценить потенциальную способность предприятия расплачиваться по текущим обязательствам за счет имеющихся оборотных активов. Величина коэффициента определяется как отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам (Итог раздела II Баланса /Итог раздела V Баланса).

Наряду с этим, текущие обязательства компании - это то, что компания должна поставщикам за материалы (кредиторская задолженность), налоги и заработная плата, которую должна будет выплатить компания в установленный законом срок (налоги и зарплату уплачивается не ежедневно, а в установленные сроки, поэтому возникают «временные» долги перед бюджетом и персоналом), также это полученные от покупателей авансы, привлеченные краткосрочные кредиты [13].

$$\begin{array}{l}
 \text{Коэффициент} \\
 \text{общей (текущей)} \\
 \text{ликвидности}
 \end{array}
 = \frac{\text{Оборотные активы (Итог} \\
 \text{раздела II Баланса)}}{\text{Краткосрочные обязательства} \\
 \text{(Итог раздела V Баланса)}}
 = \frac{\text{Запасы материалов, незавершенное} \\
 \text{производство, готовая продукция на складе,} \\
 \text{задолженность покупателей, авансы} \\
 \text{поставщикам, денежные средств на} \\
 \text{расчетных счетах и в кассе}}{\text{Задолженность перед поставщиками, авансы} \\
 \text{покупателей, привлеченные краткосрочные} \\
 \text{кредиты, причитающиеся к уплате налоги и} \\
 \text{зарплата (текущие задолженности перед} \\
 \text{бюджетом и персоналом)}}$$

Рисунок 3 - Расчет коэффициента общей (текущей ликвидности)

Оборотные активы - это приобретенные сырье и материалы, находящаяся в процессе изготовления продукция (незавершенная продукция), хранящаяся на складе и ожидающая отгрузки готовая продукция, а также задолженность покупателей за продукцию отгруженную (дебиторская задолженность).

Снижение коэффициента ликвидности (рисунок 3) доказывает, что возможности предприятия по погашению обязательств начинают снижаться. Логично обеспокоиться этим вопросом, найти причины ухудшения ситуации и варианты исправления.

Минимальные знания математики позволяют утверждать, что причина снижения коэффициента - опережающий рост знаменателя по сравнению с ростом числителя. Очень часто этим математическим ключом пытаются открыть экономический смысл, например: «снижение показателя общей ликвидности вызвано слишком большой кредиторской задолженностью и для повышения коэффициента общей ликвидности необходимо сокращать кредиторскую задолженность и наращивать величину оборотных активов».

На наш взгляд, можно придать этому выводу управленческий смысл, состоящий в том, что для улучшения платежеспособности компании рекомендуется отказаться от авансов покупателей, платить кредиторам как можно скорее и даже стараться платить зарплату и налоги чаще, чем это требуется (все это относится к рекомендации сократить обязательства). При этом рекомендация наращивать оборотные активы означает закупать запасы на много лет вперед, затоваривать склад готовой продукции, позволять покупателям вообще не платить по счетам, стараться выплачивать как можно большие авансы поставщикам, что, конечно, является невозможным.

Очевидно, что причины изменения ликвидности несколько глубже и установить не представляется достаточно сложным, а достаточно будет только логики в обосновании причин роста кредиторской задолженности предприятия или вынужденного привлечения кредита. Возможно, это может быть результатом некомпетентности главного бухгалтера предприятия,

который не оплачивает счета поставщиков, но в большинстве случаев решение с оплатой того или иного счета принимается по причине недостаточности собственных средств на ведение текущей деятельности компании. Одна из причин сокращения коэффициента общей ликвидности состоит в том, что компания может превысить капитальные вложения - строительство, приобретением оборудования, приобретением других компаний - то есть осуществить приобретения, которые не соответствуют реальной прибыли. При этом капитальные затраты, превышающие прибыль компании, потребуют привлечения дополнительных заемных средств, а опережающий рост заемных средств приведет к снижению показателей ликвидности (рисунок 4).

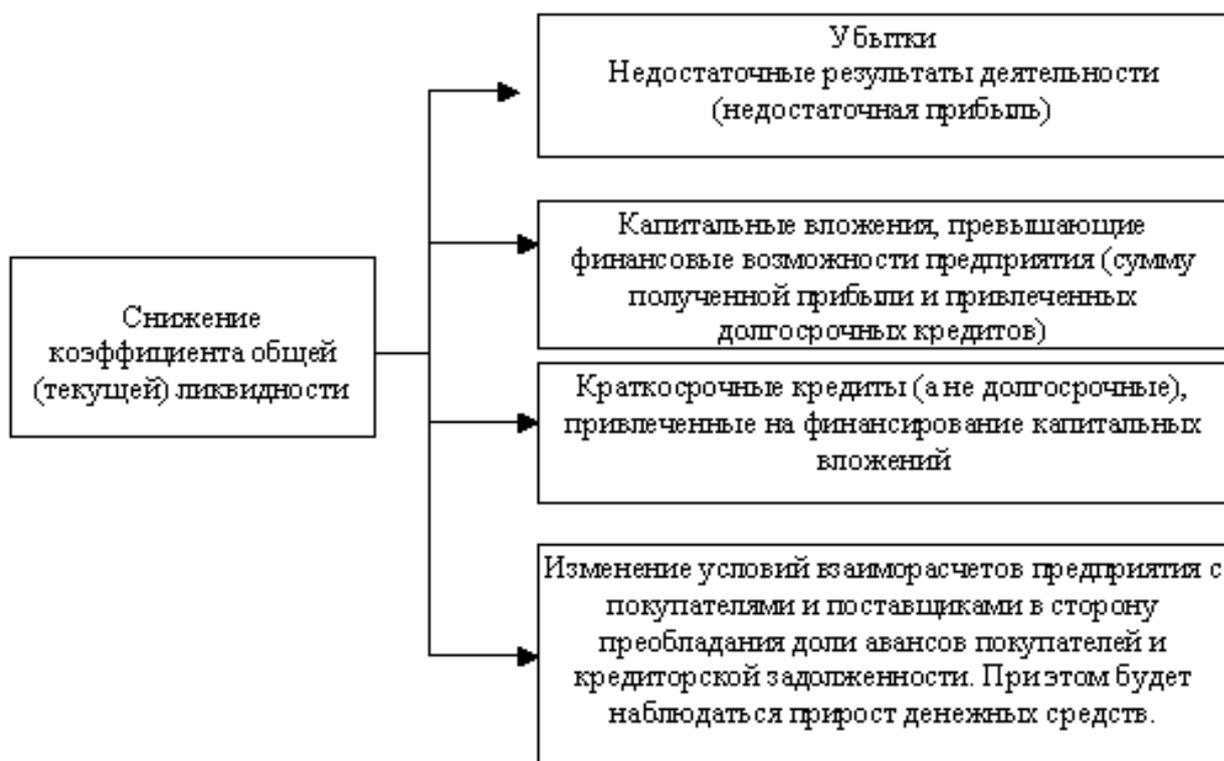


Рисунок 4 - Причины снижения коэффициента общей (текущей )  
ликвидности

Отметим, что с финансированием затрат на приобретение основных фондов связана еще одна причина снижения коэффициентов ликвидности. Так, правила финансового менеджмента конкретны и логичны: долгосрочные кредиты должны привлекаться на финансирование капитальных затрат,

краткосрочные - на финансирование оборотного капитала. Можно считать и по-другому: для сохранения приемлемой ликвидности величина капитальных затрат не должна превышать сумму заработанной за период прибыли и привлеченного за период долгосрочного кредитования. Экономическая реальность такова, что строить, перевооружать, модернизировать нужно практически всем, а получить долгосрочное кредитование удастся далеко не каждому предприятию, поэтому необходимо привлекать краткосрочные кредиты на финансирование капитальных затрат. В этом случае можно ожидать снижение показателей ликвидности [14].

Таким образом, в большинстве случаев причиной снижения коэффициента ликвидности является то, что предприятие не заработало - получило недостаточно прибыли или убыток - либо потратило на текущую деятельность больше, чем смогло заработать. На наш взгляд, представляется целесообразным предложить изменить формулу расчета коэффициента ликвидности и самостоятельно выйти на факторы, определяющие его величину (рисунок 5).

$$\text{Коэффициент общей ликвидности} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} = \frac{\text{Общие активы}^{**} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} =$$

\*\* Общие активы = Общие пассивы; Общие пассивы = Собственные средства (накопленная прибыль) + Долгосрочные кредиты + Краткосрочные обязательства

$$= 1 + \frac{\text{Собств. Средства (накопленная прибыль) + Долгосрочные кредиты - Внеоборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Рисунок 5 - Скорректированная формула расчета коэффициента ликвидности

Таким образом, определяющими показателями являются собственные средства (заработанная прибыль), внеоборотные активы (в их числе

капитальные вложения ) и долгосрочные кредиты, которые в идеале не должны привлекаться на финансирование оборотных активов. Процесс диагностики для показателей рентабельности и финансовой независимости аналогичен. Коэффициент рентабельности всего капитала - отношение заработанной за период чистой прибыли к Итогу Баланса – доказывает способность предприятия зарабатывать дополнительные деньги, наращивать капитал. На наш взгляд, логично, что приращение капитала зависит от того, насколько много компания зарабатывает и насколько быстро получает заработанное, а именно в соответствии с правилами финансового анализа, - рентабельность компании определяется прибыльностью деятельности и оборачиваемостью активов.

Зависимость рентабельности от величины получаемой прибыли очевидна, а понятие «насколько быстро компания получает заработанное» возвращает к тем же оборотным активам. Безусловно, чем дольше исходное сырье хранится на складе до запуска в производство, чем длиннее цикл изготовления продукции, чем дольше готовая продукция хранится на складе, чем дольше покупатели не оплачивают счета за отгруженную продукцию, тем дольше придется ждать получения заработанного (окончания цепочки Деньги -Товар-Деньги новые). Действительно, чем дольше приходится ждать будущих доходов, тем более рискованная ситуация для собственника, вложившего финансы [13].

Далее отметим, что среди показателей, характеризующих финансовую устойчивость, основным считается коэффициент автономии - отношение собственного капитала к заемным средствам (Итог раздела III Баланса / (Итог раздела IV + Итог раздела V Баланса ). При этом снижение показателя означает опережающий рост заемных средств по отношению в росту собственного капитала компании (зарабатываемой прибыли ).

Диагностика финансового состояния покажет, что проблемы с платежеспособностью, финансовой независимостью, рентабельностью имеют единые аналогичные причины: либо у компании нет возможности

сохранять приемлемое финансовое положение - компания зарабатывает недостаточно для того, чтобы быть финансово устойчивой - либо компания не рационально распоряжается результатами деятельности [14]. Например, по аналогии с персональным бюджетом: нехватка денег (низкая ликвидность), недовольство собственным уровнем жизни (низкая рентабельность), долги знакомым (зависимость от кредиторов ) связаны либо с тем, что недостаточно зарабатываем, либо с тем, что много тратим или не рационально распоряжаемся капиталом (рисунок 6).

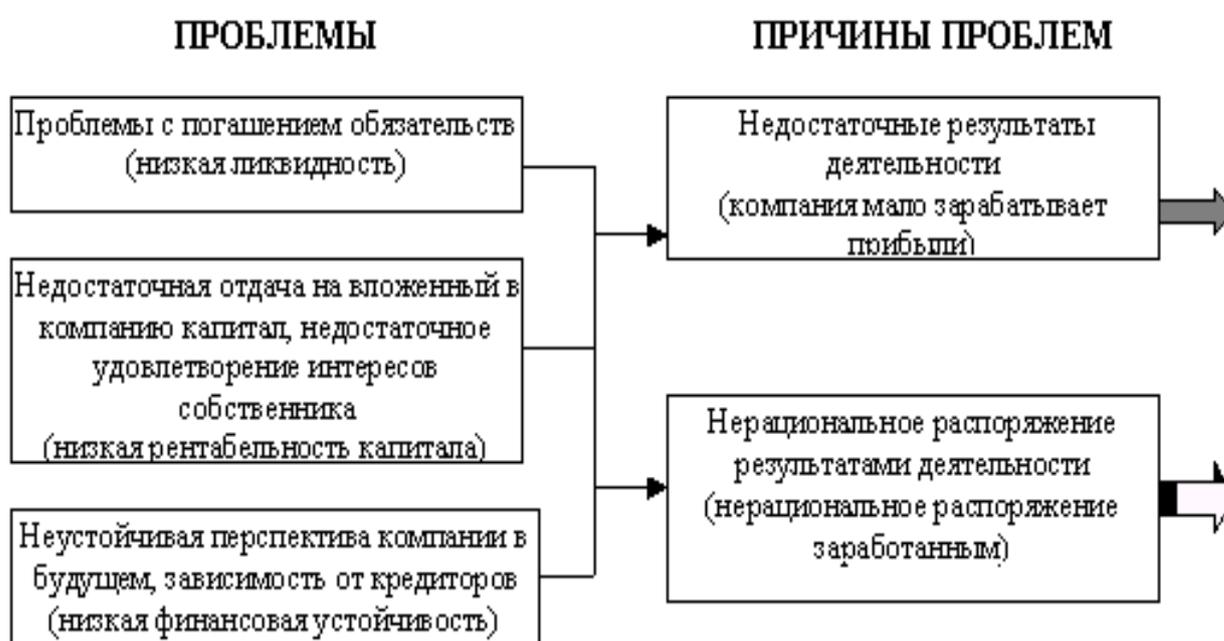


Рисунок 6 - Диагностика проблем с платежеспособностью, финансовой независимостью, рентабельностью компании

Однако, установить факт нерационального использования заработанных средств - не означает провести полноценный финансовый анализ. Необходимы, во-первых, детальные уточнения причин, во-вторых, - предложения по корректировке ситуации.

Необходимо выяснить причины недостаточной прибыли. Величину прибыли на предмет достаточности можно оценить по абсолютной величине, динамике изменений (растет, падает ) и коэффициенту прибыльности продаж (отношение прибыли к выручке от реализации ). При этом заработанная прибыль определяется не только объемами продаж и ценами. Безусловно,

причина в объемах реализации возникает в первую очередь: при низких объемах продаж заработанная прибыль, действительно, будет невелика. Важно обосновать возникновение такой ситуации. В подавляющем большинстве случаев это связано с тем, что нет спроса – нет продаж. Однако, нередко в компаниях встречается другая причина - недостаточные усилия по продвижению продукции, что связано не с отсутствием рекламы на TV, а банальной пассивностью отдела маркетинга либо отдела с любым другим названием, отвечающего за привлечение заказов. Вместо поиска клиентов, участия в выставках, рассылок информации, отдел маркетинга дублирует функции отдела сбыта - фиксирует полученные и выполненные заказы. Получается вместо отдела маркетинга отдел статистики текущих продаж.

На наш взгляд, если рыночная ситуация такова, что спрос на продукцию компании ограничен и расширение рынка сбыта в перспективе не прогнозируется, то есть необходимость выпуска новых видов продукции либо сокращения производственных фондов. Выпуск нового вида продукции, пользующегося спросом на рынке, позволит увеличить объемы реализации, но потребует вложения средств в приобретение нового оборудования, know-how и придется обосновать допустимую величину капитальных затрат, которая не приведет снижению устойчивости компании. К тому же, сокращение масштабов производственных фондов позволит увеличить прибыль за счет сокращения постоянных затрат (сокращения затрат на содержание и ремонт оборудования, зданий, сооружений).

Возможно, что продвижение продукции компании организовано эффективно и занята максимально возможная доля рынка, а прибыль все равно невысока. Причиной этого могут быть высокие затраты. В первую очередь причиной могут быть поставщики, необоснованно повышающие цены на сырье, материалы, комплектующие, услуги. В этом случае вариант снижения затрат - поиск поставщиков, устанавливающих приемлемые цены.

Наряду с этим, причиной высоких затрат могут быть не только поставщики, но и компания. В частности, большие затраты на освещение, отопление, потребление воды могут возникать потому, что отсутствует

контроль за расходом. Это особенно характерно для крупных компаний - круглосуточное освещение, водоснабжение, теплосети, обогревающие не только помещения, но и улицу. Для небольших компаний существенными могут быть телефонные счета, командировочные расходы и многое другое. В этом случае снижения затрат можно достигнуть процедурой «контроля за выключателями» (при этом эффект наблюдается заметный). Общение по телефону вполне возможно заменить электронными сообщениями, которые помимо экономии позволят усилить контроль – исключит оправдания того, что распоряжение не было услышано и поэтому не выполнено.

В некоторых случаях снижение затрат требует более радикальных мер - сокращения производственных фондов компании или сокращения масштабов компании. Такие меры нередко используют предприятия, которые были созданы еще в советское время и рассчитаны на объемы производства, в десятки раз большие, чем можно производить в настоящее время. При этом недозагруженные производственные фонды становятся слишком дорогими для предприятия - требуют слишком больших (по сравнению с выручкой) затрат на ремонт и обслуживание. Возникает логичное решение - отказаться от части фондов и тем самым сократить постоянные затраты. Именно с целью сокращения затрат многие крупные предприятия продают вспомогательные производства [13].

Далее отметим, что прибыль, заработанная предприятием, остается в распоряжении не в полном объеме. Часть заработной прибыли может уйти на погашение штрафов, пеней за просроченные задолженности или срывы контрактов, часть - на всевозможные празднования и приобретения личного характера. Сокращение непроизводственных расходов из прибыли также может стать средством оптимизации прибыли, и, следовательно, финансового положения компании (рисунок 6). Не вызывает сомнения тот факт, что при нерациональном расходовании средств компании, самая большая прибыль расходуется на менее всего обоснованные траты. При этом заработанная прибыль может «застрять» в оборотном капитале, а компания может позволить капитальные вложения не по средствам. Иногда закупки в

больших объемах позволяют получить сырье по более низким ценам, но в любом случае необходимо учитывать, что это обездвиживает, выбивает из оборота деньги компании.



Рисунок 7 – Причины недостаточно эффективных результатов деятельности компании

Решая закупить запасы надолго вперед, необходимо детально просчитать - возможно, это стоит сделать только для материалов, с приобретением или поставкой которых могут наблюдаться проблемы. Принципиально важно определить и придерживаться минимально приемлемого периода закупки материалов (определяется исходя из особенностей производственного процесса, условий доставки и цен на материалы). Излишний запас готовой продукции на складе, большой объем незавершенного производства и запасов может быть показателем того, что производственные планы компании формируются без ориентира на объемы продаж: закупили и произвели продукции больше, чем смогли продать,

связав денежные средства в оборотных активах. Приведя планы производства продукции в соответствие объемам реализации, можно избежать закупок излишних запасов и затоваривания склада готовой продукции. Следовательно, можно сократить оборотные активы и тем самым улучшить состояние предприятия [14]. Сбои в поставке комплектующих (просрочили оформление документов и груз застрял на таможне ) или нарушение хода производственного процесса могут привести к тому, что денежные средства «излишне долго задержатся » в незавершенном производстве. В связи с этим необходимо учитывать, что обеспечивая бесперебойные поставки исходного сырья и комплектующих и не позволяя срывов в технологической цепочке, можно способствовать улучшению финансовых показателей компании (рисунок 8).

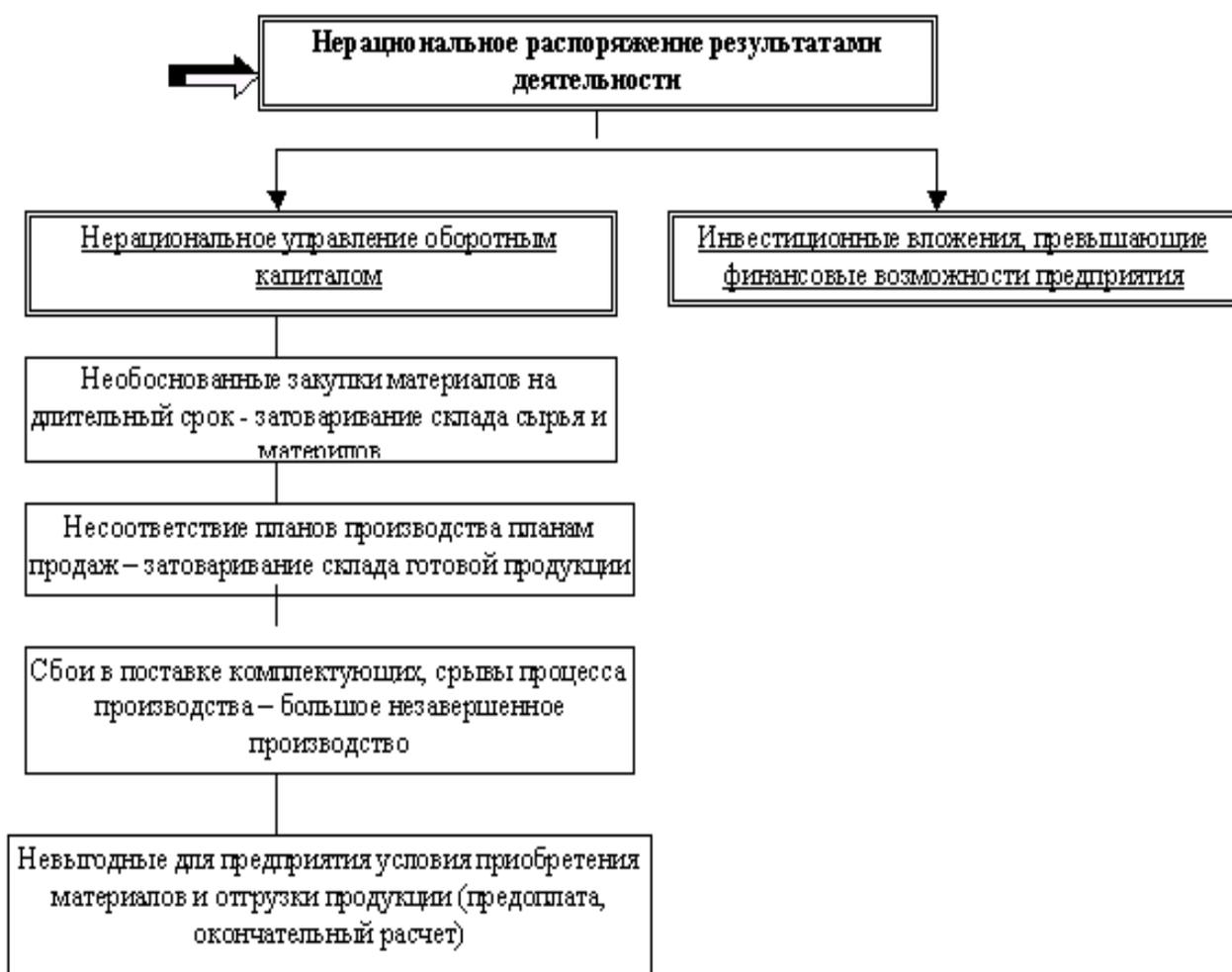


Рисунок 8 – Причины нерационального распоряжения результатами деятельности компании

На наш взгляд, улучшить состояние компании можно, стараясь зарабатывать больше либо более рационально распоряжаться заработанным. Однако «зарабатывать» и «распоряжаться заработанным» - не равнозначные действия. Так, например, зарабатывая мало, предприятие может покупать как можно меньше запасов, заставлять покупателей платить без отсрочек, продукцию продавать, не оставляя ни единицы готовой продукции на складе.

Однако такого рода оптимизация не бесконечна: нельзя сократить запасы ниже минимально необходимых, нельзя сделать цикл изготовления изделия меньшим, чем этого требует технология производства, можно заставить покупателя оплачивать продукцию день в день, но не менее того. То есть возможность сокращения оборотных активов компании в любом случае закончится. Финансовые трудности в бюджете можно нейтрализовать, затянув до возможного платежа кредиторам, можно получать максимально возможные авансы, можно привлечь кредит, можно, в крайнем случае, не заплатить налоги. Однако этот резерв отсрочки по оплате обязательств, также не бесконечен. С приобретением основных фондов ситуация аналогичная - отказавшись от больших вложений - например, строительства здания, можно получить улучшение финансового положения компании. Однако, сокращение капитальных вложений возможно не более, чем до нуля - на этом возможность улучшения состояния компании закончится. Тем не менее, надежный двигатель для финансового развития компании существует - это прибыль. Прибыль, получаемая из периода в период, постоянно создает возможности для дальнейшей работы компании. Поэтому построение долгосрочных финансовых прогнозов всегда должно ориентироваться на повышение прибыли - максимизацию результатов деятельности, так как возможности оптимизации состояния компании за счет более рационального распоряжения результатами деятельности в любом случае будут исчерпаны [14].

В этой связи, эффективный управляющий должен точно оценивать сложившуюся ситуацию и выбирать возможные и наиболее эффективные

комбинации решений, включающие в качестве обязательных, следующие мероприятия:

1 - оценка текущего состояния компании и его изменения по сравнению с предыдущим периодом. При этом собственные наблюдения (например, дефицит денег очень трудно не ощутить) можно дополнить расчетом финансовых коэффициентов. Снижение коэффициентов может сигнализировать, что положение компании ослабевает, рост - что положение становится более устойчивым.

Задачей этого мероприятия является не только анализ динамики показателей, но и определение допустимого уровня снижения коэффициентов (такие методы существуют). В некоторых случаях осознанно допускается временное снижение показателей. Например, осуществляя реализацию инвестиционной программы - стремясь в рекордно короткие сроки построить и оснастить производство - компания может осуществлять вложения, превышающие текущие финансовые возможности. Следовательно, на финансирование капитальных затрат помимо заработанной прибыли и привлеченных долгосрочных кредитов (если получится их привлечь) могут использоваться краткосрочные кредиты, кредиторская задолженность, что может привести к снижению показателей ликвидности и финансовой устойчивости. Такие действия могут быть оправданы - короткие сроки строительства позволят «не упустить сложившуюся рыночную ситуацию». Ведь растянув капитальное строительство на долгие годы, предприятие может прийти к тому, что производство будет готово к запуску нового продукта, а рынок уже изменится и этот продукт уже не будет так актуален. Таким образом, в целях будущего прироста прибыли (капитальные затраты должны иметь целью именно получение дополнительной прибыли) и, следовательно, будущего упрочения финансового положения временно может допускаться снижение основных финансовых показателей. При этом задача управляющего - найти ту грань, ниже которой финансовая ситуация станет критической.

2 - определение причин, которые привели к изменению финансового положения компании. Необходимо установить не только причины проблем, но и причины успехов. При этом важно определить, в какой области находятся причины - результаты деятельности или использование результатов; какие действия компании изменения внешней среды привели к ним (ошибочное планирование объемов производства и работа на склад; повышение цен поставщиками).

3 - разработка программы действий на будущее. Комбинации решений могут быть весьма разнообразны и изменяться в различные периоды. В периоды спада прибыльности (например, сезонного падения спроса) особенно значимым становится контроль управления оборотным капиталом (объемов закупаемых запасов, своевременность поставок комплектующих, точность планируемых объемов производства и отсутствие затоваривания склада ) и определение допустимой величины капитальных вложений. Сокращение оборотных активов может создать дополнительный резерв средств для финансирования капитальных вложений, например, за счет закупки меньшего объема запасов (конечно, с соблюдением объема, необходимого для бесперебойного производства ) или получения быстрее, чем обычно, средств от дебиторов-покупателей.

В том случае, если прибыль невелика и резервы оптимизации оборотного капитала практически исчерпаны, стоит обратить особое внимание на затраты. В условиях падения объемов продаж иногда целесообразно передать часть технологических операций, сократив часть производственных фондов. При росте объемов продаж сокращение затрат может быть достигнуто за счет организации производства отдельных комплектующих. При этом необходима оценка целесообразности такого проекта (расчет дополнительной прибыли ) и оценка финансовой возможности реализовать такой проект. Понимая составляющие успешного финансового состояния компании и их сочетания, представляется возможным реализовать самые амбициозные планы развития бизнеса.

### 3 Формирование практических рекомендаций по совершенствованию процесса развития бизнеса

#### 3.1 Обоснование предложений по созданию коворкинг-центров в России

Развитие экономики и предпринимательства происходит весьма динамично. Изменения затрагивают все организационные процессы бизнеса, что способствует расширению спектров аутсорсинга и фриланса. Современный бизнес адаптируется под новые требования и нужды субъектов экономических отношений. Отдельные специалисты и профессиональные группы ищут альтернативные варианты организации рабочего пространства. Привычные офисы, на аренду которых тратятся существенные суммы, заменяются так называемыми коворкинг -центрами – местом, где можно работать, проводить деловые встречи, пользоваться Wi-Fi.

В последние годы коворкинг -центры набирают популярность, поскольку наблюдается тенденция перехода специалистов на удаленную работу. Фотографы, дизайнеры, IT-специалисты, писатели, юристы – представители абсолютно разных профессий приходят к выводу, что пользование коворкинг-центрами намного удобнее и дешевле, нежели аренда дорогих офисов в центре города.

Первый коворкинг открылся в США в 2005 году, а для России это явление новое, но уже оцененное. Отметим, что бизнес-идея коворкинг-центров настоящее время в общемировом тренде. Так, специализированный сетевой журнал Deskmag насчитывает во всем мире около 1,8 тыс. подобных заведений и это для бизнес-формата, который зародился всего лишь 18 лет назад. Коворкинг -центры представляют рабочие места в субаренду. При этом эксперты Deskmag отмечают, что большинство коворкингов в мире зарабатывает в основном на сдаче в аренду рабочих мест, в то время как

дополнительные услуги (сдача внаем переговорных комнат и площадей под различные мероприятия, продажа еды, напитков) приносят в среднем лишь 10% выручки.

Идея использования общих квадратных метров независимыми трудящимися разных профессий была реализована программистом Бредом Ньюбергом в 2005 году. Испытывая необходимость в «промежуточном пространстве » между домом и офисом, Бред Ньюберг арендовал подходящее помещение и на условиях субаренды предложил заполнить оставшееся пространство таким же фрилансерами. Бизнес-идея показалась привлекательной после публикации истории американца в New York Times. Многие захотели создать подобные проекты в собственных странах [12].

Первая попытка адаптировать этот формат к российским условиям в 2008-м оказалась успешной далеко не для всех. Хотя, как это ни парадоксально, само время для появления такого рода офисных пространств было весьма удачным – благодаря разгоравшемуся экономическому кризису. Во-первых, многим компаниям, особенно связанным с интеллектуальной и творческой деятельностью, приходилось сокращать бюджеты на аренду помещений. Во-вторых, специалисты гуманитарных направлений увольнялись и становились фрилансерами [26].

На наш взгляд, сложилось ошибочное мнение, что в коворкинги приходят работать, в основном, фрилансеры. Это не совсем так – помещение для проведения деловых встреч требуется бизнесменам, приехавшим из других городов и стран. К тому же могут найти площадку для переговоров адвокаты, переводчики, даже художники и писатели. Коворкинг – это общая территория для работы, на которой каждый может найти удобное место, где его не будут отвлекать.

При изучении американских коворкингов оказалось, что в некоторых каждое рабочее место имеет определенное предназначение, также пространство разбито на отдельные зоны с указателями «Я работаю», «Буду рад общению », «Не откажусь от помощи». Интересна практика самых

популярных коворкинг-центров, внедривших схему «Офис в офисе». Помещение разделено полупрозрачными перегородками на сегменты, в каждом из которых есть рабочий стол со стулом и небольшой шкаф. При необходимости перегородки и мебель легко демонтируются и пространство становится общим. При этом, если арендатор рабочего места приводит в коворкинг нового клиента, ему полагается скидка, и этот прием тоже работает. Многие коворкинги разрешают случайным посетителям поработать бесплатно, оплатить место просят постоянных посетителей.

В связи с тем, что в России коворкинги начали открываться не так давно, пользователи только присматриваются к этому новшеству, некоторые воспринимают предложение поработать вне дома и офиса с иронией и недоумением. Лучшим доказательством полезности идеи можно считать спрос на коворкинги. Видимо, потребность в оборудованных рабочих зонах «на прокат» возникла давно, поэтому люди начали собираться в них без долгих переговоров и аргументаций. Как правило рабочие места арендуют:

- фрилансеры;
- консультанты, адвокаты и другие специалисты, которым рабочее помещение требуется время от времени;
- небольшие фирмы снимают помещения для офисов;
- компаниям, сотрудники которых находятся в разных городах, выгоднее периодически арендовать рабочие места;
- начинающие бизнесмены проводят встречи в коворкингах, так как аренда или покупка офиса в крупном городе стоит неоправданно дорого.

Безусловно, для открытия коворкинга потребуются инвестиции, размер которых зависит от площади помещения, места его расположения и состояния. При благоприятных условиях вложения окупятся через год, но откладывать организацию бизнеса не стоит, так как в скором будущем эта идея станет актуальной и конкуренция возрастет. Прогнозировать популярность коворкингов позволяет растущее число фрилансеров.

Рабочие места, помещения для конференций, тренингов и деловых встреч арендуют самые разные люди и фирмы, но основными пользователями остаются фрилансеры. Свободный график, самостоятельное планирование и отсутствие контроля со стороны руководства многие фрилансеры хотели бы совмещать с привлекательными атрибутами офисной жизни: возможностью общения, обменом опытом, современным оборудованием. Следовательно, коворкинги – идеальное место для экстравертов-фрилансеров.

Конечно, оптимально создавать коворкинг в деловом центре мегаполиса с избытком бизнесменов, IT-специалистов, фрилансеров, которым постоянно нужны места для переговоров, решения деловых вопросов, уединенной работы. Однако, вряд ли современным стартапам доступна по цене аренда или покупка такого помещения, да и свободных территорий в центре города всегда не хватает. Скорее всего, необходимо акцентировать внимание на расположенные места вблизи транспортной развязки или станции метро, с местами для парковки автомобилей, так как многие передвигаются на личном транспорте. При этом следует обращать внимание на пейзаж за окнами, т.к. в большей части, посетители коворкингов равнодушны к прекрасному, и заведения с видом на пустырь посещают меньше, чем расположенные с видом на парк или красивую архитектуру [12].

Планируя открытие небольшого коворкинга из нескольких комнат, стоит определить, на каких посетителей будет ориентация, и оформлять интерьер нужно с учетом специфики. Очевидно, художники и программисты выдвигают разные требования к оформлению помещения, так же как хендмейдеры и торговые агенты. В мини-центре из нескольких больших комнат или в отдельно расположенном здании представляется возможным обустроить несколько различных зон и привлечь посетителей разных профессий.

Помещения коворкинга должны быть разными по площади, количеству рабочих мест, типу их размещения. При этом достаточно выгодно

привлекать в коворкинг организаторов семинаров, тренингов и образовательных курсов. Во-первых, выручка от таких мероприятий всегда существенная, во-вторых, это эффектный рекламный ход (рекламируя свой тренинг, организаторы обязательно укажут место его проведения, то есть, адрес коворкинга ). На наш взгляд, следует активно предлагать местным СМИ проводить на территории коворкинга конференции, круглые столы, интервью в обмен на льготную аренду рабочих мест коворкинга для внештатных корреспондентов, дистрибуторов и других сотрудников. Начинать сдавать помещения стоит за минимальную плату, т.к. основная задача – приобрести известность и зарекомендовать коворкинг с лучшей стороны. При этом цена рабочего места с компьютером и полным набором оргтехники должна отличаться от пользования wi-fi и столом. Постоянным клиентам можно выдавать дисконтные карты на доставку пиццы или скидки на такси.

Безусловно, успех любого предприятия во многом зависит от команды и для коворкингов это правило особенно актуально – приветливый персонал, удобное пространство и условия для работы определяют посещаемость и, как следствие, доходы. Человек, работающий в коворкинге, должен быть увлеченным, гостеприимным, обучаемым и быстро адаптироваться под ситуацию. Важно, чтобы сотрудники умели работать в команде, были коммуникабельными и компетентными.

Тем, не менее, рассчитывать на быструю окупаемость не приходится. Приобретение или аренда большого помещения, оборудование, ремонт, разработка интерьера – все это стоит дорого и плата за рабочие места не сможет покрыть затраты в несколько месяцев. Коворкинг нужно воспринимать как идею, которая будет приносить прибыль в перспективе и при условии, что удастся привлечь многих посетителей, стать популярными и обсуждаемыми, посещать будут годами, привлекая все новых посетителей. На наш взгляд, организация коворкинга целесообразна при наличии определенной цели, достаточных средств и желания работать долго.

В России коворкинги работают в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и других крупных городах. После непродолжительной стагнации отечественный бизнес по субаренде рабочих мест вновь набирает обороты. Отремонтированные коворкинг -центры открываются по всей стране – не только в мегаполисах, но и в небольших городах, где численность населения неотягивает даже до миллиона. В РФ, помимо Москвы и Санкт-Петербурга, коворкинги сегодня можно обнаружить в Екатеринбурге (E-Coworking, «Кавардак»), Кирове («Вход»), Новосибирске (Новосибирский коворкинг -центр), Ростове -на-Дону (Dobrocowork), Нижнем Новгороде («Полигон -КЦ»), Тольятти (Altera ) и это далеко не полный список [26].

Первые коворкинг -центры предложили заинтересованным бюджетные варианты аренды рабочих мест в пространстве open space со всей необходимой офисной техникой. Однако уверенность в большом количестве желающих не подтвердилась и расчеты предпринимателей с новым для российского рынка предложением оказались неверными, т.к. не каждый фрилансер готов был платить за стул, стол и принтер: многие предпочитали удаленную работу дома, в связи с тем, что современные средства коммуникации это позволяют. Именно поэтому пионеров рынка, которые продержались бы долго в новом направлении бизнеса не много. Например, о закрытии некоторых проектов можно узнать, открыв российский портал о коворкинге Munga. Ru. Большинство проектов не подтверждают деятельность: сайты не загружаются, информация не обновляется несколько лет. Так, в Москве в настоящее время в общей сложности насчитывается около 20 коворкингов. При этом некоторые проекты занимают весьма неоднозначное место на рынке – например, клубный офис Cabinet Lounge, расположившийся в старинном особняке на Лубянке и рассчитан, по словам одного из основателей, на «випстеров ». Кроме того, членская карта на право посещения подобного коворкинга, если таковым его можно назвать, обойдется от 900 до 1 500 долларов в месяц. Разумеется, фрилансерам такое

предложение не доступно, а топам международных компаний приемлемо – для проведения деловых встреч и корпоративных мероприятий за пределами офиса.

Функционирующие игроки рынка коворкинга, анализируя опыт начинающих освоение этого рынка, указывают на разные причины закрытий. По словам Павла Овчинникова, управляющего партнера компании TimeOffice (Москва), создатели первых коворкингов просчитались в оценках «логистики, а за достойную зарплату человек поедет в офис, расположенный где угодно. Когда же ему приходится платить за рабочее место самому, становится важным местоположение» [15]. На наш взгляд, в первую очередь, для того чтобы правильно выбрать помещение под коворкинг, необходимо просчитать емкость рынка: скольким участникам удобно доехать, сколько вокруг центра работоспособного населения. При этом, если в округе сто экономически активных жителей, то создавать в коворкинге 50 рабочих мест бессмысленно. Наряду с этим, рынок коворкингов «первой волны» испытал те же трудности, что любой вновь создаваемый рынок, когда мода на услугу только-только начинает формироваться, а клиент к ней относится настороженно.

Павел Кривулин, создавший компанию Coworking Bees, считает, что первых коворкинг-бизнесменов потеряли бизнес из-за амбиций, т.к. все, кто закрылся, в основном имели большие площади (свыше 200 кв. м), рассчитывая на мощный приток клиентов (а притока не было). Сооснователь «Зоны действия» в Санкт-Петербурге Юрий Лифшиц находит неудачной первой попытке семантическое объяснение в том, что изменилось понимание слова «коворкинг» [15].

Вторая волна – это не повторение первой, а появление принципиально новых пространств (в 2008 году, по сути, предлагались дешевые офисы, а идея была в том, чтобы сэкономить). В настоящее время идея поменялась: пространства создаются для того, чтобы предоставить специалистам возможность образовать сообщество, расширить контакты, обмениваться

опытом и знаниями. Например, новые проекты появляются с расчетом на большие перспективы и создатели уверены в том, что услуга предпринимателям нужна и отмечается рост интереса. При этом изменения в экономике только способствуют развитию коворкинг-движения в России, т.к. те проекты, которыми занимаются фрилансеры, стали пользоваться спросом (в кризис их работа была не особо нужна, поскольку не связана с решением задач первой необходимости, а сейчас количество заказов заметно растет). Вместе с заказами увеличивается и число работающих на «удаленке». Отсюда и потребительский спрос на коворкинги. Остается только найти клиента и предложить ему то, за что он будет готов платить, отказавшись от работы дома.

Вместе с тем, следует отметить, что владельцы российских коворкинг-центров первой волны, объясняя причину закрытия проектов, ссылались как раз на то, что профильная услуга приносила им слишком небольшие деньги, а поднять стоимость аренды они не могли – не позволяла платежеспособность клиентуры. К тому же большинство из них арендовали помещения, и это становилось расходной статьей, которую сложно было перекрыть доходами [12].

Стоит признать, что с тех пор на рынке не произошло глобальных изменений и, в таком случае – что нового могут предложить участники второй волны, чтобы сделать формат прибыльным. Именно поэтому инициаторы новых проектов акцентируются в основном на развитии дополнительных услуг в связи с тем, что коворкинг не может существовать отдельно от других сфер деятельности и должен быть частью кластера – офиса крупной компании, университета, частью здания местной администрации или должен быть элементом крупного бизнес-проекта.

На наш взгляд, коворкинг как самостоятельный бизнес – это все равно что кафе, предлагающее в меню только одну позицию. Например, возможные варианты: собственные образовательные программы, кафе или модель «минута – рубль», совмещение с хостелом, пространство в

собственности, низкая арендная ставка в обмен на ремонт, господдержка. Прибыльными, как правило, являются ярмарки выходного дня и конференции. Опираясь на опыт специалистов, можно утверждать, что при правильной организации образовательные программы иногда гарантируют коворкинг -центру половину выручки.

Далее отметим интересный опыт коворкинг -центра «Зона действия», расположенного в Санкт-Петербурге на территории Смольнинского хлебозавода, который объединил рабочее пространство и образовательный клуб, где, в свою очередь проводятся лекции и конференции по бизнесу, технологиям, культуре и медиа. При этом пространство способно вместить до 300 слушателей лекций и более тысячи участников выставок. К тому же, проект, запущенный в феврале 2023 этого года, начал окупать исходные капиталовложения. Так, определяя целевую аудиторию «Зоны действия », руководители коворкинг -центра называют стартаперов, программистов, фрилансеров, людей творческих профессий и приезжих, которым нужно за короткое время наладить связи, а также понять, как устроен город [12].

Коворкинг -центр Московская «Рабочая станция » с июля 2022 года работает для творческих «свободных профессионалов » в парке им. Горького. Основатели коворкинга арендуют павильон, в котором ранее был прокат коньков. Помимо субаренды рабочих мест, предлагаются платные мастер-классы, лекции, обучающие курсы, развлекательные мероприятия. Наряду с этим, в зависимости от тарифа коворкеру предоставляется в распоряжение личный добавочный телефонный номер и предлагается бухгалтерское сопровождение. Например, одним из конкурентных преимуществ «Рабочей станции » у посетителей считается наличие душевых кабин, которые необходимы для клиентов, ведущих здоровый образ жизни, т.к. рядом с пространством находятся футбольное и волейбольное поля, площадка для гандбола, теннисные корты. Кроме того, немаловажно, что в зоне расположения коворкинга работает кафе, предлагающее скидки для резидентов, а для приезжающих на собственном транспорте, есть

возможность припарковаться на открытой территории или воспользоваться платной крытой стоянкой. При этом основатели коворкинг -центра Московская «Рабочая станция » разрабатывают планы создания эковоркинга в парках (развитие сети подобных мест ), но для стимулирования такого рода бизнеса возможна только сетевая модель и формирование бренда, требующее в процессе развития бизнеса поддержки спонсоров и партнеров.

Вместе с тем, активно обсуждаются планы создания государственных коворкингов. Так, Правительство Москвы презентовало программу «Москва: Коворкинг 2.0». При этом под государственный проект найдена площадка в Нагатине, в помещении Московского промышленно -торгового центра интеграции регионов. В ближайшей перспективе планируется обустроить площадь более 2 тыс. кв. м и организовать около 300 рабочих мест. Судя по описанию условий пребывания в коворкинге, профессионалы будут рассаживаться в зависимости от рода деятельности, чтобы никто никому не мешал. Представленная на утверждение инфраструктура, продумана до мелочей: комнаты для детей, душевые кабины, настольный теннис, шкафчики для личного пользования и многое другое. Однако, т.к. владельцы частных коворкингов утверждают, что для потребителя услуги самым главным фактором при принятии решения является именно близость к центрам деловой активности, единственным недостатком государственного коворкинга является не совсем удачное расположение (удаленность от центра города). Некоторые игроки рынка коворкинга довольно скептически относятся к перспективам реализации программы «Москва: Коворкинг 2.0», с точки зрения заполняемости желающими, а также высказывают мнение о парадоксальности идеи государственного учреждения для фрилансеров. Тем не менее, результаты и полезность данного проекта можно будет оценить в ближайшем будущем, а в настоящее время в целях обоснования окупаемости инвестиций, осуществляется детальный анализ посредством анкетирования ценовых предпочтений потенциальных участников «коворкинга 2.0» [26].

### 3.2. Разработка программы развития бизнеса на примере коворкинг-центра

Формат бизнеса в сфере коворкинга в России по-прежнему находится на начальной стадии развития и не приобрел таких масштабов, как за рубежом. На наш взгляд, причина заключается в специфике отечественной экономики: во-первых, дистанционная занятость специалистов в России не превышает 15% от общего числа активного экономически занятого населения (для сравнения, в США 45% сотрудников работает удаленно или имеет такую возможность ); во-вторых, арендаторы не активно сдают помещения, предназначенные для коворкинг-центров, так как считают этот бизнес довольно непостоянным. Несмотря на это, положительные тенденции в бизнесе позволяют говорить о коворкинг-центрах как о перспективном направлении, поскольку:

- ежегодно процент дистанционной занятости в России растет (по оценкам J'son & Partners Consulting, к 2025 году доля удаленно работающих сотрудников в России вырастет до 25%, что обеспечит работодателям экономию более 1 трлн рублей );

- крупные компании России демонстрируют тенденцию перехода на удаленную работу (например, компания «ВымпелКом» планирует к концу 2027 года закрыть 70% своих офисов и перевести сотрудников на дистанционную занятость). Малое и среднее предпринимательство также поддерживает этот тренд. По результатам опроса, проведенного компанией «Битрикс 24», 27% компаний планируют перевести на удаленную работу более половины персонала;

- желание работать удаленно проявляют 67% соискателей, а количество вакансий, предлагающих такую работу, составляет около 35% от общей доли объявлений;

- стремление малого и среднего бизнеса сэкономить на аренде офисных помещений в период экономической нестабильности.

Таким образом, можно утверждать, что данный бизнес обладает инвестиционной привлекательностью. Поэтому открытие коворкинг -центра позволит учесть тенденции современной экономики и предпринимательства и занять свободную нишу в преддверии активизации развития данного направления.

Коворкинг представляет форму самоорганизации, сообщество людей, объединенных на одном пространстве для выполнения какой -либо работы. По сути коворкинг -центры являются «коммунальными офисами » и предоставляют места для работы, деловых встреч и различных мероприятий. В таком пространстве можно арендовать постоянное рабочее место или периодически посещать заведение по мере необходимости. Именно эта вариативность и определяет главное преимущество коворкинг-центров. Кроме того, коворкинг-центры – очень удобны, так как оборудованы всем необходимым для организации комфортной работы. Здесь можно арендовать рабочее место со столом, личным шкафчиком для вещей, воспользоваться бесплатным wi-fi, выпить кофе. Пространство предлагаемого коворкинг-центра будет предназначено для предпринимателей, фрилансеров, небольших компаний, которым не выгодно снимать отдельный офис, и креативных групп, собравшиеся для разработки одного общего проекта.

На наш взгляд, коворкинг-центр будет являться подобием антикафе с той лишь разницей, что антикафе предназначено для отдыха, а коворкинг-центр – для работы. Однако принцип один и тот же - посетителю предоставляется в пользование универсальное пространство с оплатой времени пребывания в нем.

Выделим основные преимущества коворкинг -центра:

- экономия на аренде помещения;
- вариативность пользования: в центре можно арендовать одно рабочее место на определенный срок, или периодически посещать центр, пользуясь свободным местом;

- центр подходит как для организации индивидуальной работы, так и для проведения различных встреч, семинаров, видеоконференций и других мероприятий (для этого в центре будут предусмотрены различные зоны);
- деловая обстановка способствует повышению производительности труда;
- коворкинг -центр может стать площадкой для полезных деловых знакомств;
- центр будет снабжен всем необходимым для работы: офисной техникой, Wi-Fi.

Однако следует учитывать ряд возможных недостатков коворкинг-центра:

- открытая планировка «коммунального офиса » не подходит людям, привыкшим работать в тишине и уединении;
- не каждый специалист готов оплачивать ежедневную аренду рабочего места.

Таким образом, реализуя бизнес идею коворкинг-центра, необходимо четко понимать, каким категориям специалистов будет интересно это предложение.

Проект коворкинг -центра предполагает получение прибыли от аренды рабочих мест различными специалистами. Помимо основного источника дохода коворкинг сможет зарабатывать на аренде конференц-залов и тренинговых комнат, проведении обучающих курсов, мастер-классов и так далее.

В соответствии с перечнем услуг, предлагаемых коворкинг-центром, необходимо определить организацию пространства, необходимую площадь, и тарификацию. Предлагаемый коворкинг -центр будет тематическим, позволяющим объединить специалистов из одной сферы деятельности, что для посетителей будет дополнительным преимуществом.

В данном проекте предполагается создание коворкинг -центра, представляющего творческое пространство. Центр позиционируется как

место, где представители творческих профессий могут взаимодействовать друг с другом или получить вдохновение для работы. Данная концепция предполагает создание трех функциональных зон: изолированные рабочие места, позволяющие работать в уединении и тишине; общий зал, где будут вестись переговоры, проводиться встречи; а также отдельный зал для проведения семинаров, тренингов. Кроме того, в пространстве коворкинг-центра будут проводиться различные тренинги, творческие вечера, выставки творческих работ. Таким образом, миссия данного коворкинг -центра заключается в создании креативного пространства, нацеленного на развитие творческого потенциала посетителей.

В связи с обоснованной концепцией, представляется возможным установить примерный перечень услуг коворкинг -центра:

- постоянная или разовая аренда рабочего места (стоимость включает пользование офисной техники, бесплатный Интернет, пользование кофемашиной и кулером );
- аренда зала для семинаров (стоимость включает пользование техникой для проведения презентаций );
- аренда зала для выставок, концертов, творческих вечеров;
- организация коворкинг -центром бесплатных семинаров, воркшопов или тематических вечеров. Данная услуга направлена на привлечение посетителей.

На наш взгляд, для эффективного ведения бизнеса коворкинг-центра необходимо создать в данном пространстве активное сообщество, которое постоянно участвует в различных мероприятиях и организует мероприятия самостоятельно. Главная задача управляющего таким пространством состоит в том, чтобы создать атмосферу, в которой человек чувствовал бы себя комфортно и спокойно реализовывался в профессиональном плане.

В настоящее время, инвестиции, необходимые для запуска коворкинг -центра, варьируются от нескольких сотен тысяч рублей до нескольких

миллионов и это зависит от размеров и состояния помещения, а также от концепции. В рассматриваемом случае большого штата не требуется, о чем свидетельствует, в частности, тот факт, что в 95% случаев на звонки в ходе исследования отвечали основатели рабочих пространств, поскольку привыкли обходиться без ассистентов на телефоне. Впрочем, подобный проект может привлечь волонтеров-помощников и друзей, разделяющих идею о пользе совместного труда в условиях open space.

В расчетах используются средние данные по России на момент написания ВКР. Пользовались калькулятором расчета прибыльности бизнеса, который позволил рассчитать актуальные на сегодня ключевые показатели доходности.

1 020 000 Р - Стартовые вложения

480 000 - 500 000 Р - Выручка

86 000 - 100 000 Р - Чистая прибыль

15 мес. - Срок окупаемости

#### 1.Описание проекта

*Цель проекта* – открытие коворкинг-центра для реализации спектра услуг в сфере коворкинга (организации работы различных специалистов на одной территории, представляющий собой «совместный офис»).

*Целевая аудитория* коворкинг-центра состоит из различных групп, к которым можно отнести фрилансеров, начинающих предпринимателей, самозанятое население, а также людей, стремящихся к саморазвитию.

Для реализации коворкинг проекта *арендуется коммерческая площадь* 160 кв.м в центральной части города.

*Объем первоначальных инвестиций* составляет 1 020 000 рублей. Инвестиционные затраты направлены на ремонт помещения, приобретение мебели и оборудования, рекламу и формирование оборотных средств, за счет которых будут покрываться убытки начальных периодов. Основная часть требуемых инвестиций приходится на приобретение мебели и оборудования - 44,1%. Для реализации проекта будут использованы собственные средства.

Финансовые расчеты охватывают пятилетний период функционирования проекта. В соответствии с расчетами, начальные инвестиции окупятся через пятнадцать месяцев работы. Чистая прибыль при выходе на планируемый объем продаж составит 86000 рублей/месяц. Выход на плановый объем продаж ожидается на 4-ый месяц работы.

Таблица 1 - Основные показатели эффективности проекта

Срок окупаемости (PP), мес.	15
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	15
Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	241 495
Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), %	8,36
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	7,36

## 2. Продажи и маркетинг

Целевую аудиторию коворкинга можно разделить на три группы:

- фрилансеры составляют основу пользователей услугами коворкинг-центра. К ним можно отнести IT-специалистов, копирайтеров, переводчиков, копирайтеров, дизайнеров и других специалистов, работающих удаленно. Преимущественно в эту группу входят представители интеллектуального труда;

- начинающие предприниматели – часть из них не нуждается в постоянном офисе, а другая часть не имеет возможности снимать дорогостоящий офис на постоянной основе;

- самозанятое население - группа включает представителей творческих профессий (фотографов, писателей, коучеров).

Также отдельно можно выделить пользователей, стремящихся к саморазвитию и посещающих различные мероприятия в коворкинг-центрах. Таким образом, аудитория коворкинг-центров достаточно разнообразна и многочисленна.

В связи с тем, что формат коворкинг-центров довольно специфичен, для их продвижения следует использовать определенный набор рекламных методов. Коворкинг-центры нуждаются в рекламе, так как понятие рабочих пространств относительно новое для России, и перед маркетологом центра первоочередная задача рассказать потенциальным потребителям обо всех достоинствах коворкинг-центра.

На наш взгляд, для продвижения коворкинг-центров подойдут следующие рекламные методы:

- продвижение в Интернете с помощью сайта и групп в социальных сетях;

- распространение печатной рекламы в местах скопления потенциальной целевой аудитории: выставки, конференции, бизнес-тренинги, офис-центры;

- организация образовательных и развлекательных мероприятий для посетителей;

- предоставление контента: фотоотчеты, прямые трансляции, видеолекции, полезные сведения;

- создание комфортного рабочего пространства и зоны отдыха;

- партнерство с местными СМИ.

К методам рекламы можно отнести и местоположение коворкинг-центра. Наиболее удобным вариантом является размещение помещения в центре города, где обычно концентрируется деловая активность. Это позволит привлечь большее количество посетителей.

В данном проекте предполагается активное продвижение коворкинг-центра, что подразумевает определенный рекламный бюджет. Планируемый перечень рекламных мероприятий и затраты на их проведение представлены в таблице 2. В соответствии с расчетами, на продвижение коворкинг-центра планируется затратить 75 тыс. рублей.

Таблица 2 - Рекламный бюджет коворкинг-центра

Мероприятие	Описание	Затраты, руб.
Создание собственного сайта	Должен отражать основные преимущества коворкинг-центра, тарифы посещения, фотографии рабочего пространства, фотоотчеты проведенных мероприятий, контакты и адрес, перечень услуг, программу планируемых мероприятий	40 000
Распространение печатной рекламы	Для этого предполагается создание рекламного материала (флаеров/буклетов) и его распространение в местах скопления целевой аудитории. Затраты включают расходы на создание и печать флаеров, а также заработную плату промоутерам. Возможен вариант распространения флаеров со скидочным купоном	15 000
Событийный маркетинг	Это может быть особенная программа в честь открытия коворкинг-центра или организация бесплатного мастер-класса	20 000
	Итого:	75 000

Безусловно, активная маркетинговая стратегия позволяет окупить затраты на коворкинг-центр за несколько месяцев, хотя обычно на это требуется около 1 года. В среднем, расценки на использование коворкинга составят:

- разовое посещение: 300-500 руб.
- стоимость абонента на месяц: 5000-15000 руб.
- стоимость аренды конференц-зала: 5000-10000 руб.

Исходя из средних цен на основные услуги коворкинг-центра, рассчитаем планируемые доходы. Для этого определим среднее число посетителей в день – 20 человек и средний чек 400 руб.:  $20 \times 400 \times 30 = 240\,000$  (руб.). Количество проданных месячных абонементов – 10, средней стоимостью 8000 руб.:  $10 \times 8000 = 80\,000$  (руб.).

Количество проведенных в месяц мероприятий: 20, средняя стоимость аренды зала 8000 руб.:  $20 \times 8000 = 160\,000$  (руб.).

Таким образом, предполагаемый месячный доход коворкинг-центра составляет 480 000 рублей.

### 3. План производства

Открытие коворкинг-центра и организация его деятельности подразумевает следующие этапы:

1) *Выбор местоположения и помещения.* При выборе места для коворкинг-центра предпочтение следует отдавать центру города. Во-первых, именно здесь концентрируется основная часть бизнес-процессов; во-вторых, туда одинаково удобно добираться всем клиентам; в-третьих, такое размещение престижно, что важно для тех клиентов, которые планируют проводить на базе коворкинг-центра различные деловые встречи и переговоры.

При выборе местоположения стоит обращать внимание на наличие вблизи удобной транспортной развязки, парковки для автомобилей, а также на пейзаж за окнами – установлено, что посетители коворкинг-центров обращают внимание на вид из окна.

Кроме того, к помещению коворкинга также предъявляются определенные требования. Зонирование коворкинг-центра предполагает использование большой площади. Минимальная площадь для коворкинг-центра составляет 100 кв.м. В данном проекте предполагается аренда площади 160 кв.м. в центральной части города. Стоимость аренды составляет 110 000 рублей/месяц.

2) *Оформление помещения.* Правильное зонирование и оформление пространства является одним из ключевых параметров успеха коворкинга. Если удастся организовать комфортные условия, посетители будут готовы возвращаться и платить за особые условия, которых невозможно добиться в других местах. Следовательно, коворкинг-центр должен стать уникальным пространством, способным привлечь посетителей (удобная мебель, интересный интерьер, правильное зонирование – все это элементы, создающие особую атмосферу). При этом творческие люди особенно ценят эстетику окружения, поэтому в данном проекте планируется воспользоваться услугами дизайнера для создания привлекательного интерьера. Затраты на услуги дизайнера и ремонт помещения составят 300 000 руб.

3) *Приобретение мебели и оборудования.* Коворкинг предполагает удобное рабочее пространство. Поэтому следует внимательно отнестись к наполнению коворкинг-центра. В таблице 3 представлен примерный перечень необходимого оборудования, исходя из организации коворкинга на 30 рабочих мест и конференц-зала вместимостью до 100 человек. В соответствии с расчетами, общая сумма расходов на оборудование коворкинг-центра составит 450 000 рублей.

Таблица 3 - Расходы на мебель и оборудование коворкинг-центра

Статья расходов	Затраты, руб.
<i>Мебель</i>	
Мебель для работы (столы, стулья, кресла, шкафчики с замком)	250 000
Мебель для отдыха и прочее (диваны, пуфы, гамаки, вешалки)	50 000
<i>Техника</i>	
Офисная техника (модем, компьютеры, сканер, принтер, проектор с экраном, плазменная панель, магнитная доска с маркерами)	100 000
Кухонная техника (кулер, кофемашина, тостер, СВЧ-печь)	30 000
Прочее	20 000
Итого:	450 000

Очевидно, что чем более полноценной и многофункциональной будет комплектация, тем больше времени клиент будет проводить в стенах коворкинг-центра.

4) *Подбор персонала.* Для стандартного коворкинг-центра не требуется многочисленный персонал. Основная должность – это администратор. В его обязанности входит: следить за исправностью оборудования и порядком в помещении, контролировать запасы расходных материалов, продавать абонементы посетителям, информировать клиентов об акциях, тарифах, планируемых мероприятиях, вести аккаунт в социальной сети (коворкинг-центру будет достаточно 2 администраторов, работающих посменно). Помимо этого, могут потребоваться услуги бухгалтера, уборщицы и IT-специалиста, который будет заниматься обслуживанием сайта.

В данном проекте предполагается, что сам предприниматель ведет бухгалтерский учет, IT-специалист не входит в основной штат, работая по договору аутсорсинга.

#### 4. Организационный план

Начальным этапом открытия коворкинг-центра является регистрация бизнеса в государственных органах и оформление необходимой документации. При этом для ведения коммерческой деятельности регистрируется ООО с упрощенной системой налогообложения («доходы минус расходы» по ставке 15%). Вид деятельности согласно ОКВЭД-2:

- 68.20.2 Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом
- 77.33 Аренда и лизинг офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику
- 77.2 Прокат и аренда предметов личного пользования и хозяйственно-бытового назначения.

Таблица 4 - Штатное расписание и фонд оплаты труда

Должность	Оклад, руб.	Кол-во, чел.	ФОТ, руб.
<i>Административный</i>			
Директор	20 000	1	20 000
<i>Торговый</i>			
Администратор (посменный график)	27 000	2	54 000
<i>Вспомогательный</i>			
Уборщица	10 000	1	10 000
Итого:			84 000
Социальные отчисления:			25 200
Итого с отчислениями:			109 200

График работы коворкинг-центра – ежедневно, с 9:00 до 21:00. Исходя из этого, формируется штатное расписание. Так как заведение открыто 7 дней в неделю и 12 часов в сутки, следует организовать посменный график работы для основного персонала. В данном проекте предприниматель исполняет обязанности управляющего и бухгалтера, занимается наймом

персонала, разработкой маркетинговой политики, контролем за работой персонала и бухгалтерским учетом. Таким образом, общий фонд оплаты труда составляет 109200 рублей.

#### 5. Финансовый план коворкинг-центра

Финансовый план учитывает все доходы и расходы проекта, горизонт планирования составляет 5 лет. С целью запуска проекта необходимо рассчитать объем первоначальных инвестиций, а для этого нужно определиться с затратами на приобретение мебели и оборудования, рекламное продвижение на рынке и формирование оборотных средств, за счет которых будут покрываться убытки начальных периодов.

Первоначальные инвестиции для коворкинг-центра составляют 1 020 000 рублей. Основная часть требуемых инвестиций приходится на приобретение мебели и оборудования - 44,1%, доля расходов на аренду и ремонт помещения составляет – 40,1%%, на рекламу – 7,4%. Остальные статьи расходов занимают 8,4% от общего объема инвестиций. Проект финансируется за счет собственного капитала. Основные статьи инвестиционных затрат отражены в таблице 5.

Таблица 5 - Инвестиционные затраты

	Наименование	Сумма, руб.
<i>Недвижимость</i>		
	Аренда коммерческой площади за 1-ый месяц	110 000
	Ремонт помещения	300 000
<i>Оборудование</i>		
	Мебель и оборудование	450 000
<i>Нематериальные активы</i>		
	Стартовая рекламная кампания	75 000
	Регистрация бизнеса, подготовка разрешительной документации	15 000
<i>Оборотные средства</i>		
	Оборотные средства	70 000
	<b>Итого:</b>	<b>1 020 000</b>

Переменные расходы состоят из затрат на расходный материал (бумага и чернила для офисной техники, вода и напитки, находящиеся в общем доступе, и т.д.). Для упрощения финансовых расчетов переменные расходов рассчитывается, исходя из суммы среднего чека и фиксированной наценки в 300%.

Постоянные расходы состоят из арендной платы, коммунальных платежей и оплаты Интернета, фонда заработной платы, расходов на рекламу и амортизационных отчислений. Размер амортизационных отчислений определяется линейным методом, исходя из срока полезного использования основных фондов в 5 лет. Таким образом, определены постоянные ежемесячные расходы в размере 276 700 рублей.

Таблица 6 - Постоянные затраты

	Наименование	Сумма в мес., руб.
	Арендная плата	110 000
	Реклама (в т.ч. обслуживание сайта)	15 000
	Коммунальные платежи и Интернет	10 000
	Амортизация	7 500
	ФОТ с отчислениями	109 200
	Прочее	7 000
	Итого:	258 700

#### 6. Оценка эффективности

Срок окупаемости проекта при первоначальных инвестициях в 1 020 000 рублей составляет 15 месяцев. Практика показывает, что средний срок окупаемости коворкинг-центров составляет 1,5-2 года. По мнению аналитического сайта DeskMag, «любой продержавшийся два года коворкинг выходит в плюс». Таким образом, срок окупаемости в 15 месяцев – вполне оптимистический прогноз для данного направления бизнеса. Добиться таких

результатов возможно при правильной организации бизнеса и эффективном использовании возможностей. Все это обеспечит достаточный уровень продаж. Выход на плановый объем продаж планируется на 4-ый месяц работы. Объем чистой прибыли за первый год работы составит 879 136 рублей. Рентабельность продаж в первый год работы – 15,9%.

Чистая приведенная стоимость положительна и равна 241 495 рублей, что доказывает инвестиционную привлекательности проекта. Коэффициент рентабельности инвестиций составляет 8,36%, внутренняя норма прибыли превышает ставку дисконтирования и равна 7,36%.

### 7. Возможные риски

Оценки рисков проекта подразумевает проведение анализа внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся угрозы, связанные с экономической ситуацией в стране, рынков сбыта. К внутренним – эффективность управления организацией.

#### *Внутренние риски:*

- низкая посещаемость заведения вследствие неготовности специалистов и предпринимателей к переходу на работу в формате коворкинга. Решить эту проблему возможно при помощи продуманной маркетинговой стратегии, которая позволит донести до целевой аудитории все преимущества коворкинг-центров;

- снижение репутации самого коворкинг-центра в кругу целевой аудитории при ошибках в управлении или снижении качества услуг. Снизить риск возможно при тщательном отборе персонала и контроле за качеством предоставляемых услуг, а также мониторинге отзывов посетителей;

- сезонность продаж коворкинга: в периоды отпусков и праздников количество посетителей коворкинг центров сокращается. Чтобы нивелировать данный риск, предполагается использование альтернативных способов извлечения выгоды. Например, в период праздников рекомендуется использовать пространство коворкинг-центра как площадку для выставок, концертов, тематических вечеров. Другим методом привлечения посетителей

может стать программа лояльности, акции и скидки. В летнее время можно адаптировать программу центра для студентов и школьников, предоставляя им скидки на посещение;

- поведение резидентов коворкинга. Поскольку коворкинг подразумевает объединение на одном пространстве различных людей, могут возникнуть трудности с дисциплиной. Для работы требуется поддержание определенной атмосферы и следованию правилам, обозначенным для посетителей коворкинг-центра. Этот риск является специфическим, бороться с ним достаточно тяжело. Минимизировать этот риск возможно за счет грамотной планировки рабочего пространства, предусматривающего наличие изолированных рабочих мест.

*Внешние риски коворкинга:*

- наличие более сильных и популярных конкурентов. Снизить влияние этого риска возможно при создании уникального предложения, которые не могут предложить конкуренты. Высокое качество услуг и гибкая ценовая политика являются основными конкурентными преимуществами, к которым должен стремиться коворкинг-центр;

- повышение стоимости закупочных материалов, аренды помещения. Нивелировать этот риск возможно при грамотном выборе партнеров и включении в договор всех необходимых требований и условий;

- снижение стоимости аренды под коворкинг традиционных офисных помещений из-за кризиса, что сделает коворкинг менее конкурентоспособным. Во избежание наступления этого риска необходимо создать разнонаправленный центр и диверсифицировать источники получения дохода.

## Заключение

В процессе развития бизнеса наиболее важным является обоснованное целеполагание с учетом перспектив формирования новых и функционирования существующих рынков, а также на основе реального анализа текущего экономического положения. При этом важно реально оценивать перспективу с учетом прогнозов, разработки планов, создания профессиональных команд с привлечением современных методов и механизмов достижения намеченных результатов.

При разработке программы развития бизнеса, предполагается, что компания не просто продолжит осуществлять операционную деятельность, а будет именно развиваться, то есть осуществлять качественные изменения деятельности. Как правило, бизнес-решения обусловлены активными изменениями на отраслевом рынке. Приступать к разработке программы развития бизнеса, наиболее целесообразно при наличии внешних или внутренних стимулов для дальнейшего развития компании.

В настоящее время государство предлагает широкий спектр мер поддержки как для начинающих предпринимателей, так и для уже работающих бизнесов. Эти меры становятся частью общей концепции развития бизнеса. Вместе с тем, часть госпрограмм, которые были приняты до введения санкций, продолжают действовать и помимо них вводятся дополнительные меры для развития бизнеса в кризисных условиях.

В целях преодоления проблем диагностики состояния компании при разработке плана развития бизнеса, необходимо точно оценивать сложившуюся ситуацию и выбирать возможные и наиболее эффективные комбинации решений, включающие в качестве обязательных, следующие мероприятия:

- 1 - оценка текущего состояния компании и его изменения по сравнению с предыдущим периодом. При этом собственные наблюдения (например, дефицит денег очень трудно не ощутить) можно дополнить

расчетом финансовых коэффициентов. Снижение коэффициентов может сигнализировать, что положение компании ослабевает, рост - что положение становится более устойчивым.

2 - определение причин, которые привели к изменению финансового положения компании. Необходимо установить не только причины проблем, но и причины успехов. При этом важно определить, в какой области находятся причины - результаты деятельности или использование результатов; какие действия компании изменения внешней среды привели к ним (ошибочное планирование объемов производства и работа на склад; повышение цен поставщиками).

3 - разработка программы действий на будущее. Комбинации решений могут быть весьма разнообразны и изменяться в различные периоды.

В том случае, если прибыль невелика и резервы оптимизации оборотного капитала практически исчерпаны, стоит обратить особое внимание на затраты. В условиях падения объемов продаж иногда целесообразно передать часть технологических операций, сократив часть производственных фондов. При росте объемов продаж сокращение затрат может быть достигнуто за счет организации производства отдельных комплектующих. При этом необходима оценка целесообразности такого проекта (расчет дополнительной прибыли) и оценка финансовой возможности реализовать такой проект. Понимая составляющие успешного финансового состояния компании и их сочетания, представляется возможным реализовать самые амбициозные планы развития бизнеса.

Происходящие изменения в экономике активно способствуют развитию коворкинг-движения в России, т.к. те проекты, которыми занимаются фрилансеры, стали пользоваться спросом (в кризис их работа была не особо нужна, поскольку не связана с решением задач первой необходимости, а сейчас количество заказов заметно растет).

Формат бизнеса в сфере коворкинга в России по-прежнему находится на начальной стадии развития и не приобрел таких масштабов, как за

рубежом. На наш взгляд, причина заключается в специфике отечественной экономики: во-первых, дистанционная занятость специалистов в России не превышает 15% от общего числа активного экономически занятого населения (для сравнения, в США 45% сотрудников работает удаленно или имеет такую возможность); во-вторых, арендаторы не активно сдают помещения, предназначенные для коворкинг-центров, так как считают этот бизнес довольно непостоянным. Несмотря на это, положительные тенденции в бизнесе позволяют говорить о коворкинг-центрах как о перспективном направлении. Поэтому открытие коворкинг-центра позволит учесть тенденции современной экономики и предпринимательства и занять свободную нишу в преддверии активизации развития данного направления.

Коворкинг представляет форму самоорганизации, сообщество людей, объединенных на одном пространстве для выполнения какой-либо работы. По сути коворкинг-центры являются «коммунальными офисами» и предоставляют места для работы, деловых встреч и различных мероприятий. В таком пространстве можно арендовать постоянное рабочее место или периодически посещать заведение по мере необходимости. Именно эта вариативность и определяет главное преимущество коворкинг-центров.

Создаваемый коворкинг-центр позиционируется как место, где представители творческих профессий могут взаимодействовать друг с другом или получить вдохновение для работы. Данная концепция предполагает создание трех функциональных зон: изолированные рабочие места, позволяющие работать в уединении и тишине; общий зал, где будут вестись переговоры, проводиться встречи; а также отдельный зал для проведения семинаров, тренингов. Кроме того, в пространстве коворкинг-центра будут проводиться различные тренинги, творческие вечера, выставки творческих работ. Таким образом, миссия данного коворкинг-центра заключается в создании креативного пространства, нацеленного на развитие творческого потенциала посетителей.

В связи с тем, что формат коворкинг-центров довольно специфичен, для их продвижения следует использовать определенный набор рекламных методов. Коворкинг-центры нуждаются в рекламе, так как понятие рабочих пространств относительно новое для России, и перед маркетологом центра первоочередная задача рассказать потенциальным потребителям обо всех достоинствах коворкинг-центра.

В настоящее время, инвестиции, необходимые для запуска коворкинг-центра, варьируются от нескольких сотен тысяч рублей до нескольких миллионов и это зависит от размеров и состояния помещения, а также от концепции. В расчетах использовались средние данные по России на момент написания ВКР. Пользовались калькулятором расчета прибыльности бизнеса, который позволил рассчитать актуальные ключевые показатели доходности.

## Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 24.07.2007 №209-ФЗ (ред.от 30.12.2020) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) .- Загл. с экрана.
2. Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 №1083-р(ред. От 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_199462/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/) .- Загл. с экрана.
3. Федеральный закон от 09.03.2021 №51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) . - Загл. с экрана.
4. Анализ малого и среднего бизнеса в России: Проблемы и перспективы развития, Н.Е. Демидова, Е.В. Шершова. - 2022г.
5. Андреева О.В., Куринова Я.И., Суховеева А.А., Антикризисные меры государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в современных экономических условиях, проблемы их реализации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 9-1. – С. 5-11.
6. Атрушкевич, Е. Б. Малый бизнес в России: актуальное состояние и перспективы развития / Е. Б. Атрушкевич, Е. А. Дементьева // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов : материалы методической и научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2023. – С. 3-6. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36380626> . – Загл. с экрана.

7. Воробьева, В. Г. Приоритеты государственной поддержки и ключевые проблемы развития малого и среднего бизнеса в России / В. Г. Воробьева // Экономика и управление : российский научный журнал. – 2023. – № 2. – С. 32-36. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prioritety-gosudarstvennoy-podderzhki-i-klyuchevye-problemy-razvitiya-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossii/viewer> . – Загл. с экрана.

8. Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2021/2022». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://gsom.ru/images/cms/menu/otchet\\_2020-red-2n-04-06.pdf](https://gsom.ru/images/cms/menu/otchet_2020-red-2n-04-06.pdf) . – Загл. с экрана.

9. Новиков А.В. Разработка коммуникационной стратегии продвижения товара в сети Интернет// Научный альманах. – 2023. – № 2-1 (18). – С. 173-175.

10. Мосина Е.И., Рыкова И.А., Клименков Р.О. Оценка опыта продвижения стратегии развития бизнеса и региона// Научные записки ОрелГИЭТ. – 2023. – № 2 (12). – С. 155-163.

11. Сапожникас, И. Д. Механизмы и инструменты государственной поддержки малого и среднего предпринимательства / И. Д. Сапожникас // Известия СПбГЭУ. – 2022. – № 5. – С. 175-182. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36334825> . – Загл. с экрана.

12. Светильникова К.В. Современные стратегии продвижения коворкинга на рынок// Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. – 2023. – № 1. – С. 101-103.

13. Чернов В.А. Экономический анализ. Под ред. проф. М.И. Баканова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 686 с.

14. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.

15. Эволюция термина «Предпринимательство», Орлова А.В., Никулина Е.В./ 2022 г. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sworld.com.ua/konfer46/111.pdf> . – Загл. с экрана.
16. [https://studwood.ru/1491542/ekonomika/ponyatie\\_predprinimatelstva](https://studwood.ru/1491542/ekonomika/ponyatie_predprinimatelstva)
17. <https://www.nalog.ru/rn77/business-support-2020/subsidy/>
18. <https://kassa.mts.ru/blog/law/gospodderzhka-biznesa-v-2021-godu/>
19. <https://budget.minpromtorg.gov.ru/citizens/post/view/mekhanizm-otsenki-effektivnosti-gosprogramm>
20. <https://ofd.nalog.ru/>
21. <https://aebrus.ru/upload/iblock/260/PLAN.pdf>
22. <https://www.gov.spb.ru/press/governor/205495/>
23. <https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2021/01/23/30/Меры-Поддержки.pdf>
24. [www.hm.com](http://www.hm.com)
25. [https://www.r21.spb.ru/files/portal\\_upload/templates/kndspb.pdf](https://www.r21.spb.ru/files/portal_upload/templates/kndspb.pdf)
26. <https://dlib.rsl.ru/viewer/01002728056#?page=1>