

воляет сравнивать условия факторинга с условиями привлечения заёмных средств из других источников, например, банковского кредита.

Список использованной литературы:

1. Результаты опроса топ-менеджеров Факторов на X Ежегодной конференции: «Факторинг в России – 2014: ожидается похолодание» [Электронный ресурс] // URL: http://www.raexpert.ru/researches/factoring/factoring-2014_opros/ (дата обращения 5.10.2014 г.).

2. Круш З.А., Лавлинская А.Л. Формирование эффективной финансовой политики управления оборотным капиталом на сельскохозяйственных предприятиях: монография. – Воронеж: Изд-во ВГАУ. – 2013. – С.12-22.

3. Геращенко И.П. Построение критерия оптимальности финансовой стратегии компании // Финансы и кредит. – 2009. – № 2. – С. 22-32.

РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПО ОЦЕНКЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.В. Дудникова

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: aved55@yandex.ru

Научный руководитель: Чистякова Н.О., канд. экон. наук, доцент

Динамично развивающаяся внешняя среда, конкуренция на внутреннем и внешнем рынке стимулирует компании, предприятия внедрять современные, более эффективные методы и технологии управления. Одним из таких инструментов управления является бизнес – моделирование. Бизнес – модель, учитывает различные аспекты жизнедеятельности компании, поэтому может существенным образом определить пути ее развития. От того, насколько удачен выбор и реализация бизнес-модели, зависит судьба и успех бизнеса компании.

Бизнес-модель относится к числу новых концепций современного бизнеса и стратегического управления. Бизнес-модель есть у каждой компании, она может быть выбрана осознанно или являться результатом сложившейся практики фирмы, но в любом случае бизнес-модель существует. Несмотря на определенный прогресс, достигнутый за последние десятилетие в понимании концепции бизнес-модели и все возрастающий интерес к данной теме, на сегодняшний день нет единого взгляда на определение термина и понятия бизнес-модели. Можно выделить следующие часто употребляемые определения:

- Аналитическая методика, которая позволяет в полной мере разобраться в тех процессах, благодаря которым компаниям удастся зарабатывать деньги.
- Схематичное устройство описания бизнеса предприятия как способ создания выгод, как для потребителя, так и для предприятия.
- Ключевая концепция предприятия, а именно подробное описание создания ценности предприятия и превращения ее в прибыль.

Бизнес-модель является описательной конструкцией, позволяющей определить структуру, элементы и взаимоотношения, в которые вступает компания в процессе деятельности. Так же она описывает, как бизнес позиционирует себя в процессе создания ценности в рамках своей отрасли и как он планирует себя обеспечивать, то

есть создавать прибыль. Она должна обладать следующими немаловажными характеристиками:

1. Измеримостью: бизнес-модель должна поддаваться точному описанию с помощью формальных элементов и показателей.

2. Прозрачностью: бизнес-модель должна быть понятна широкому кругу исследователей и практиков и воспроизводима.

3. Обобщенностью: бизнес-модель не может быть применена только к одному предприятию, другие фирмы должны иметь возможность скопировать ее, адаптировав к особенностям собственного бизнеса [1].

На сегодняшний день существует значительное количество типов бизнес - моделей. Их разнообразие – настоящая головная боль для собственников фирмы и многих топ - менеджеров, желающих взять за основу наиболее подходящий вариант для собственной организации. Бизнес – модели по типу разделяют на традиционные и новые бизнес – модели. Одними из самых популярных традиционных моделей являются следующие:

Модель «Производитель». Производитель создает продукт или услугу, или собирает предварительно произведенные компоненты в продукт. Производитель может продавать свою продукцию непосредственно своим клиентам, или с помощью дистрибьютора.

Модель «Дистрибьютор». Дистрибьютор приобретает продукцию непосредственно от производителя для перепродажи либо в розничные торговые точки либо непосредственно населению

Модель «Франчайзинг». В данном случае бизнес-модель будет зависеть от приобретаемого типа франшизы. Франчайзи вынужден принять бизнес-модель данной франшизы.

Модель «Бритвы и лезвия». Суть данной модели заключается в предоставлении товара или услуги по низкой цене, иногда даже с убытком и компенсацией его за счет завышения цены на комплектующие к товару/услуге части.

Из новых бизнес – моделей можно выделить следующие:

Модель «Freemium». Основная идея заключается в том, что компания распространяет две услуги - одну бесплатно, но с ограниченными возможностями, а другую платно с полным набором функций.

Модель «Краудсорсинг». Использование индивидуального и коллективного потребительского опыта, интеллекта и коммуникационного потенциала в целях повышения конкурентоспособности товара, бренда, а в конечном счете – компании инициатора, к ее пользе.

Модель «Сертификация и валидация». Сертификация и валидация включает проверку потенциальных работодателей, университетов и других компаний

Модель «Модель сетевого эффекта». В этой модели бизнес сосредотачивается в основном на создании большой клиентской базы данных и в конечном итоге зарабатывает деньги за счет продажи этих данных или рекламы.

Учитывая разнообразие бизнес - моделей и их структурную сложность вполне логично рассмотреть основные элементы бизнес-модели, позволяющие облегчить восприятие и управление ими. На сегодняшний день, определено девять основных структурных элементов иначе блоков, из которых должна состоять каждая бизнес модель.

- Потребительские сегменты. Организация может обслуживать несколько потребительских сегментов;

- Ценностные предложения. Совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю: новизна, производительность, изготовление на заказ и т.д;
- Каналы сбыта. Ценностные предложения поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети
 - Взаимоотношения с клиентами. Персональная поддержка, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, сообщества, совместное создание.
 - Потоки поступления доходов. Потоки поступления дохода возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных клиентам
 - Ключевые ресурсы. Средства необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов. Включают в себя следующие направления: персонал, финансовые ресурсы, материальные ресурсы, интеллектуальные ресурсы.
 - Ключевые виды деятельности. Производство, решение проблем, платформы/сети.
 - Ключевые партнеры. Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы привлекаются со стороны
 - Структура издержек. Структура издержек – результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.

Девять структурных блоков бизнес-модели формируют основу инструмента, который А. Остервальдер назвал «шаблоном бизнес-модели» [2]. Это схема структурных блоков позволит легко описать новую или существующую бизнес-модель.

Согласно теоретику в области бизнес-моделирования, Д. Дебелаку можно выделить три главные характеристики, необходимые для успеха компании, так называемые GEL-факторы.

- Great customers – наличие превосходных клиентов;
- Easy sales – относительная простота совершения продажи;
- Long life – гарантированное долголетие компании [3].

Предложенные критерии легко совместить с описанными ранее девятью блоками бизнес-модели, выделенными А. Остервальдером и И. Пинье. Учет этих факторов позволяет оценить сильные и слабые стороны бизнес-модели компании, оценить ее эффективность.

Согласно выделенным критериям были определены индикаторы оценки каждого из девяти структурных блоков. Так, для «Потребительского сегмента» критериями оценки служат типаж целевой аудитории, для «Ценностного предложения» - характеристики продукта, сервиса, цена. Для «Каналов сбыта» - затраты на каналы сбыта, качество каналов сбыта, продолжительность логистического цикла, производительность каналов сбыта, возврат вложенных средств в каналы сбыта. Для блока «Взаимоотношения с клиентами» - эмоциональная удовлетворенность клиента, для «Потоков поступления дохода» - способы оплаты товара/услуги; часть общей прибыли от каждого потока поступления доходов.

Для блока «Ключевые ресурсы» индикаторы оценки определяются для каждого из ресурсов индивидуально: Персонал: доля заработной платы в себестоимости продукции и услуг; коммуникация в коллективе; текучесть кадров; Материальные ресурсы: материалоемкость, материалоотдача, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции; Финансовые ресурсы: коэффициенты рентабельности, оборачиваемости, ликвидности предприятия; Интеллектуальные ресурсы: стоимость объекта интеллектуальной собственности на основе калькуляции затрат; доход от

объекта интеллектуальной собственности. Блок «Ключевые виды деятельности» включает следующие индикаторы: валовый доход, нераспределенная прибыль, фактические затраты и финансовые показатели. Индикаторы оценки для «Ключевых партнеров» будут сами партнеры, ресурсы, которые поставляют партнеры и угрозы. Для «Структуры издержек»: стоимость ключевых ресурсов, стоимость товаров и услуг, их объем, номенклатура, качество.

Оценить каждый из девяти структурных блоков бизнес – модели предприятия можно используя следующие методики.

Для оценки блока «Потребительский сегмент» важно определить типаж целевой аудитории и их мотивы на покупку. Определение конкретных типажей целевой аудитории дает возможность четко увидеть «кто» эти люди, которые готовы отдать деньги за наш продукт, места их пребывания, манеры поведения, последовательность принятия решения, внешние признаки, места и время когда они готовы услышать и воспринять информацию о нашем продукте - использовать коммуникации, которые дают результат. Мотивы – это внутренние драйверы людей. Это эмоциональные, а потому неизмеримые сущности.

Определение мотивов дает возможность понять, что движет целевой аудиторией в момент принятия решения, какую конкретную для себя выгоду она хочет получить, что важно для нее в продукте - какими качественными характеристиками должен обладать продукт, о чем конкретно компания должна сообщить ей в коммуникации, чтобы она почувствовала и поняла, что именно наш продукт будет являться инструментом достижения ее личной цели. Резкое снижение расходов на коммуникации, увеличение количества новых клиентов, рост продаж, рост прибыли.

Для оценки блока «Ценностное предложение» компании можно провести через оценку конкурентоспособности компании на рынке через матрицу БКГ. Матрица БКГ является одним из самых известных инструментов управления бизнесом, который был создан Брюсом Д. Хендерсоном, основателем Бостонской консалтинговой группы. Матрица используется для анализа продуктов компании, а точнее их актуальности, следуя из положения продуктов на рынке и занимаемой доли на рынке выбранной для анализа компанией. В основе данного инструмента лежат две концепции: концепция эффекта масштаба производства или кривой обучения и концепция жизненного цикла товаров [4].

Каналы сбыта компании можно оценить следующим образом: определить, как компания взаимодействует с потребительским сегментом и доносит до него ценностное предложение. Выделяют следующие этапы каналов сбыта: информационный, продажный, пост продажный, а также этап доставки и монтажа. Проанализировав каждый из этапов каналов сбыта и просчитав затраты на них, можно дать обоснованную оценку данному блоку.

Изучение взаимоотношений с клиентами – комплекс мер, направленный на налаживание благоприятных отношений с потребителями, что позволяет более успешно реализовывать товары, услуги. Результатом отношений с потребителями является формирование объема продаж.

Оценку блока «Взаимоотношения с клиентами» можно осуществить через такие инструменты коммуникации, как «Журнал обращений граждан», «Книга жалоб и предложений», «Страничка потребителя» или через стандартную анкету на сайте компании, телефоны горячей линии, личные приемы граждан руководством, письменные обращения. На каждое из обращений, рекламаций нужно реагировать компетентно и оперативно. Обращения, рекламации нужно воспринимать не как досад-

ную помеху деятельности компании, а как подсказку для улучшения тех или иных процессов.

Оценивая в бизнес-модели блок «Потоки поступления дохода», необходимо ответить на следующие вопросы: За что клиенты действительно готовы платить? За что они платят в настоящее время? Каким образом платят? Как они предпочли бы платить? Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов? Правильные ответы на эти вопросы позволят создать один или несколько потоков поступления доходов от каждого потребительского сегмента [2].

Блок «Ключевые ресурсы» стоит оценивать отдельно по каждому из направлений.

Для руководства фирмы оценка эффективности работы персонала необходима при поиске путей увеличения качественного и количественного результата деятельности компании. Основные показатели эффективности работы персонала прямо или косвенно можно измерить по линейке экономических параметров деятельности фирмы: доля заработной платы в себестоимости продукции и услуг, временные затраты, коммуникации в коллективе и текучесть в организации.

Оценка эффективности «Материальных ресурсов» заключается в расчете обобщенных и частных показателей, таких как материалоемкость, материалотдача, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, сравнении их с плановыми показателями и изучении причин и динамики их изменения.

Для оценки эффективности использования финансовых ресурсов компании применяют целую систему показателей, описывающие изменения [5]:

1. в структуре капитала организации;
2. интенсивности и эффективности его использования;
3. кредитоспособности и платежеспособности организации;
4. запаса финансовой устойчивости капитала организации.

Основной целью оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия является повышение эффективности работы организации на основе внедрения более совершенных способов использования финансовых ресурсов и управления ими. Коэффициентный анализ является основным методом оценки эффективности финансовых ресурсов организации, используемый как менеджерами, акционерами, кредиторами, инвесторами, аналитиками и др.

Интеллектуальные ресурсы - это патенты и авторские права, закрытая информация, защищенная правами собственности, торговые марки, партнерские и клиентские базы данных. Данный тип ресурсов является наиболее важной составляющей бизнес-модели. Интеллектуальные ресурсы нелегко создавать, однако в случае успеха они могут принести существенную прибыль.

Можно выделить несколько подходов к оценке интеллектуальных ресурсов. Выбор метода для оценки зависит от желания собственников или покупателей объектов интеллектуальной собственности, наличия нужной информации, а так же экономической ситуации в стране на момент оценки. Применяются следующие методы оценки интеллектуальной собственности: метод дисконтированного денежного потока (DCF), метод остаточного дохода или распределения остаточного дохода, метод прямой капитализации (превышение поступлений над затратами), экспресс – оценка, правило 25%, расчет стоимости арендной платы или роялти, метод реального экономического эффекта, метод освобождения от роялти, метод избыточной прибыли, метод экспертной оценки.

Эффективность «Ключевых видов деятельности» компании представляет собой отношение полученного эффекта или достигнутого результата к произведенным затратам и ресурсам, обуславливающим его получение [6]. Оценить эффективность основной деятельности предприятия можно используя два подхода: затратный и потенциальный.

Затратный подход применяют для текущей оценки эффективности деятельности предприятия [6]. При оценке эффективности деятельности компании стоит опираться на финансовые показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия, такие как: показатели финансовой устойчивости (коэффициенты финансовой устойчивости, независимости, маневренности собственного капитала и др) и показатели платежеспособности (коэффициенты общей, абсолютной, текущей ликвидности).

Потенциальный же подход применяется для оценки инвестиционной привлекательности предприятия, то есть для определения прогнозной потенциальной эффективности предприятия.

Для оценки эффективности деятельности любого предприятия применяют систему показателей с учетом отраслевых особенностей. Какие именно показатели наиболее точно отражают результат деятельности предприятия, зависит от специфики бизнеса.

При установлении с ключевыми партнерами того или иного типа партнерских отношений, необходимо подвергнуть анализу как внутреннюю, так и внешнюю среду предприятия: нужно проанализировать закупаемые товары по критерию значимости, весовой доли в общем объеме закупок компании, а также потенциал ключевых партнеров. И, как минимум, партнерские отношения развивать с предприятиями, имеющими весомую долю в отношениях. Для наглядности стоит составить таблицу, включив такие разделы как: ключевые партнеры, ресурсы, которыми владеют ключевые партнеры, перечислить и проанализировать благоприятные возможности, которые можно извлечь из партнерства, так же ответить на вопрос, почему эти возможности благоприятны, обозначить угрозы и если есть, то подумать, как их устранить.

При оценке блока «Структура издержек» определяются ключевые ресурсы и их стоимость. Далее определяются пути снижения издержек. Если же нет возможности или необходимости удешевления затрат, уделяется особое внимание преимущественному уровню сервиса по сравнению с конкурентами.

Конечно, уделяя пристальное внимание снижению издержек можно добиться более высоких результатов деятельности. Но этот путь не всегда является обоснованным, так как удешевление издержек иногда может принести значительный вред производимому предприятием продукту, так как уменьшение издержек может привести к ухудшению качественных характеристик, которые ценит потребитель, что в итоге может привести к ослаблению конкурентоспособности продукта на рынке. Поступательное экономическое развитие предприятия не всегда происходит за счет снижения издержек. Их высокий уровень на некоторых этапах развития может быть весьма обоснованным. Поэтому, исходя из вышесказанного, логично заключить, что компаниям стоит уделять больше внимания не столько снижению издержек, сколько их эффективности на производстве.

Оценка каждого структурного блока бизнес-модели компании позволяет взглянуть на бизнес модель в целом, так и в частности, выявить сильные и слабые стороны компании, основные проблемы, выявить причины возникших «пробелов»

и принять необходимые меры по ликвидации или уменьшению выявленной задачи. Только применение комплекса методов оценки бизнес – модели предприятия может дать тот необходимый экономический эффект компании и вывести ее на новый уровень развития.

Список использованной литературы.

1. Гараев З.Ф., Рогова Е.М. Реальные опционы как инструмент принятия эффективных стратегических решений // Экономика и управление. – 2011. – № 1. – С. 196-204.
2. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – с. 288.
3. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2009. – 55 с.
4. Могильницкая Г.О. Маркетинг: Учебное пособие. – Томск: ТПУ, 2010. – 285 с.
5. Анализ финансовых ресурсов [Электронный ресурс] // URL: <http://www.center-yf.ru/data/economy/Analiz-finansovyh-resursov.php>ю. (дата обращения 16.10.2014 г.).
6. Бобкова Н.А. Особенности организации бухгалтерского учета на малых предприятиях // Экономика и управление. – 2010. – № 1. – С. 98-105.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ В МАГАЗИНАХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Е. Н. Дырина

Томский политехнический университет, г.Томск

E-mail: zhenya_9309_93@mail.ru

Научный руководитель: Гаврикова Н.А., ст. преподаватель

Данная статья посвящена описанию опыта внедрения бережливого производства в группе компаний «ЛАМА» города Томска. В рамках работы были использованы следующие инструменты: хронометраж рабочего процесса, диаграмма причины-следствия Исикавы, метод «ABC-анализ». Автором была предложена пробная версия циклограммы сотрудника, а также проведена оценка факторов, влияющих на состояние потоков, и анализ потерь рабочего процесса.

В конкурентных условиях рынка основной задачей каждого предприятия ставится задача выстоять в сложных условиях конкурентной борьбы, а также продолжать развиваться. Для этого необходимо повышать эффективность предприятия по всем направлениям деятельности. В первую очередь, это будет происходить за счет оптимизации затрат, повышения производительности имеющихся ресурсов, а также улучшения качества выпускаемой продукции.

Именно бережливое производство становится важнейшим фактором повышения конкурентоспособности предприятия и является наиболее эффективным, надежным и малозатратным способом выхода предприятия из кризиса. Методы бережливого производства позволяют без капитальных затрат улучшить качество продукции или услуг, сократить издержки, время производственного цикла.