



Степанов Вадим Григорьевич

О деталях развития бизнеса

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

О деталях развития бизнеса

Бизнес, как и любой живой организм, постоянно находится в процессе своего развития. Недаром в экономике и менеджменте используется термин «жизненный цикл» (ЖЦ) объекта управления – товара, товарной категории, торговой точки, предприятия в целом. Другое дело, что развитие это может носить как прогрессивный, так и регрессивный характер.

В своей работе мы часто используем слово «продвижение», например, когда упоминаем **концепцию последовательного управления продвижением, © INFORT Group, 2009-2022**. Однако мы трактуем данный термин не как маркетинговое понятие promotion, а как progress – **прогресс**, то есть движение вперёд, к успеху. Целью такого продвижения в условиях рынка является **сделка**, как акт признания обществом социальной значимости бизнеса, ценности его товаров и услуг, и как способ получения прибыли, необходимой для его развития. Поэтому характер развития бизнеса оценивается, в первую очередь, показателями продаж (см. [34]).

Ранее мы рассматривали различные задачи управления – планирования и контроля, организации и мотивации труда, обращая внимание на те важные детали, которые необходимо учитывать при их решении, чтобы добиться прогресса. Однако большинство из них относились к задачам управления операционной деятельностью предприятия, а с точки зрения временного горизонта – как правило, к задачам оперативного характера. В данном же случае мы рассмотрим процесс развития бизнеса в целом, и обратим внимание на некоторые задачи управления и те важные детали, которые позволяют обеспечить прогресс.

Даже небольшой бизнес, как правило, неоднороден с точки зрения задач управления продвижением (см. [51]). Поэтому, его целесообразно рассматривать не как единое целое, а как совокупность **бизнес-сегментов** – товаров и услуг, товарных категорий и направлений, торговых точек и территорий продаж. Соответственно, и развитие бизнеса необходимо рассматривать не в целом, а с точки зрения развития каждого из составляющих его бизнес-сегментов, с учётом существующих взаимосвязей между ними.

Одни бизнес-сегменты развиваются, показывая высокие темпы своего роста и/или значительную долю в доходе предприятия – это «звёзды» и «денежные мешки» в терминологии Бостонской консалтинговой группы (БКГ, BCG). Другие развиваются быстрыми темпами, но имеют незначительную долю в доходе предприятия («вопросительные знаки») или вообще регрессируют («собаки» или «денежные капканы»).

Тогда очевидно, что для прогрессивного развития бизнеса в целом, требуется осуществлять управление им, но не в целом, а на уровне бизнес-сегментов. Поэтому далее мы будем рассматривать задачи управления именно бизнес-сегментами.

Вначале обратимся к одной из важнейших функций такого управления – текущему контролю развития уже существующих бизнес-сегментов.

Для оценки состояния развития бизнес-сегментов по набору показателей мы используем **технологии структурного анализа бизнес-сегментов INFORT.S-анализ, © INFORT Group, 1997-2022**.

Бизнес-сегментами могут быть как товарные группы и категории, так и точки продаж (Point Of Sales, POS) – магазины, аптеки, склады и так далее. В качестве показателей развития бизнес-сегментов выбираются, в первую очередь, показатели продаж:

- абсолютные показатели результата продаж за период: размер выручки и валовой прибыли, физический объем продаж;
- относительные показатели результата: темп роста выручки, доля (индекс) выручки бизнес-сегмента в общей выручке предприятия, относительная доля рынка и прочие;
- показатели эффективности продаж: плотность и рентабельность продаж, производительность труда и прочие.

Структурный анализ бизнес-сегментов позволяет определить порядок финансирования их развития и особенности использования инструментов маркетинга 5P, выбрать оптимальную технологию продаж и закупок.



Например, на рисунке 1 показана диаграмма, отражающая результат простейшего структурного анализа бизнес-сегментов – 10 товарных категорий, входящих в ассортимент предприятия.

Для оценки каждой товарной категории в качестве исходных данных использовано всего два показателя продаж:

- выручка за анализируемый и базисный периоды (например, за несколько месяцев текущего года и аналогичный период прошлого года) по каждой товарной категории;
- SKU (Stock Keeping Unit) – суммарное количество позиций, находящихся в продаже (на остатках) в анализируемом периоде.

Далее, для каждой товарной категории вычисляются относительные показатели результата и эффективности продаж:

Индекс выручки = Выручка товарной категории : Выручка предприятия × Количество товарных категорий; (1)

Индекс роста выручки = Выручка анализируемого периода : Выручка базисного периода; (2)

Плотность продаж = Выручка анализируемого периода : SKU. (3)

Плотность продаж – важный показатель эффективности продаж, который мы используем в процессе оптимизации ассортимента (см. [60]).

На основе полученных значений относительных показателей и построена диаграмма, с помощью которой можно наглядно оценить перспективы каждой товарной категории и порядок их финансирования:

- определить товарные категории – «денежные капканы», которые истощают энергию бизнеса, и которые поэтому целесообразно либо вывести из продаж, либо серьёзно заняться их продвижением, сократив и/или обновив их ассортимент (квадрант III);
- определить категории, ассортимент которых целесообразно расширить (3, 4, 8);
- определить категории, ассортимент которых целесообразно сократить или обновить (2, 5, 6);
- определить перспективные товарные категории – «звёзды», которые необходимо, в первую очередь, продвигать, строго контролируя их ассортимент (квадрант I);
- определить непонятные в плане своих перспектив категории – «вопросительные знаки», ассортимент которых необходимо оптимизировать в зависимости от значения плотности их продаж (квадрант II);
- определить важные категории, которые необходимо оберегать – «денежные мешки» («денежные коровы») и контролировать их ассортимент (квадрант IV).

Именно показатель плотности продаж даёт возможность быстро сделать правильные выводы относительно ассортимента.

Если бизнес-сегментов достаточно много, структурный анализ целесообразно дополнить **кластерным анализом INFORT.Clustering, © INFORT Group, 1997-2022**, позволяющим сгруппировать бизнес-сегменты по признаку подобия на основе выбранных показателей работы предприятия. Такая группировка (кластеризация) позволяет лучше понять особенности развития отдельных кластеров и выработать единый подход к управлению каждым из них.

В простейшем случае, если кластеризация товарных категорий осуществляется по двум показателям – выручка (показатель результата R) и ассортиментная плотность продаж (I-фактор), см. [60], то результат кластеризации может быть наглядно представлен с помощью диаграммы (см. рис. 2).

Выше мы говорили об анализе, как информационной задаче контроля развития уже существующих бизнес-сегментов. Однако любое развитие имеет своё начало, и вполне очевидно, что от того, каким будет начало развития бизнес-сегмента, в значительной степени зависит характер его дальнейшего развития и продолжительность жизненного цикла.

Поэтому далее рассмотрим начальный этап развития бизнес-сегмента, как объекта управления, и отметим некоторые важные детали, на которые необходимо обратить внимание, чтобы развитие носило прогрессивный характер. Для этого обратимся к рисунку 3, на котором изображён жизненный цикл объекта управления с точки зрения динамики основных количественных показателей развития (продаж) – выручки (объёма продаж) и прибыли.

Как видно из рисунка 3, жизненный цикл объекта управления включает четыре этапа: **Разработка** → **Внедрение и рост** → **Зрелость** → **Спад и уход** предприятия с рынка, товара или товарной категории из ассортимента предприятия, точки продаж из торговой сети.

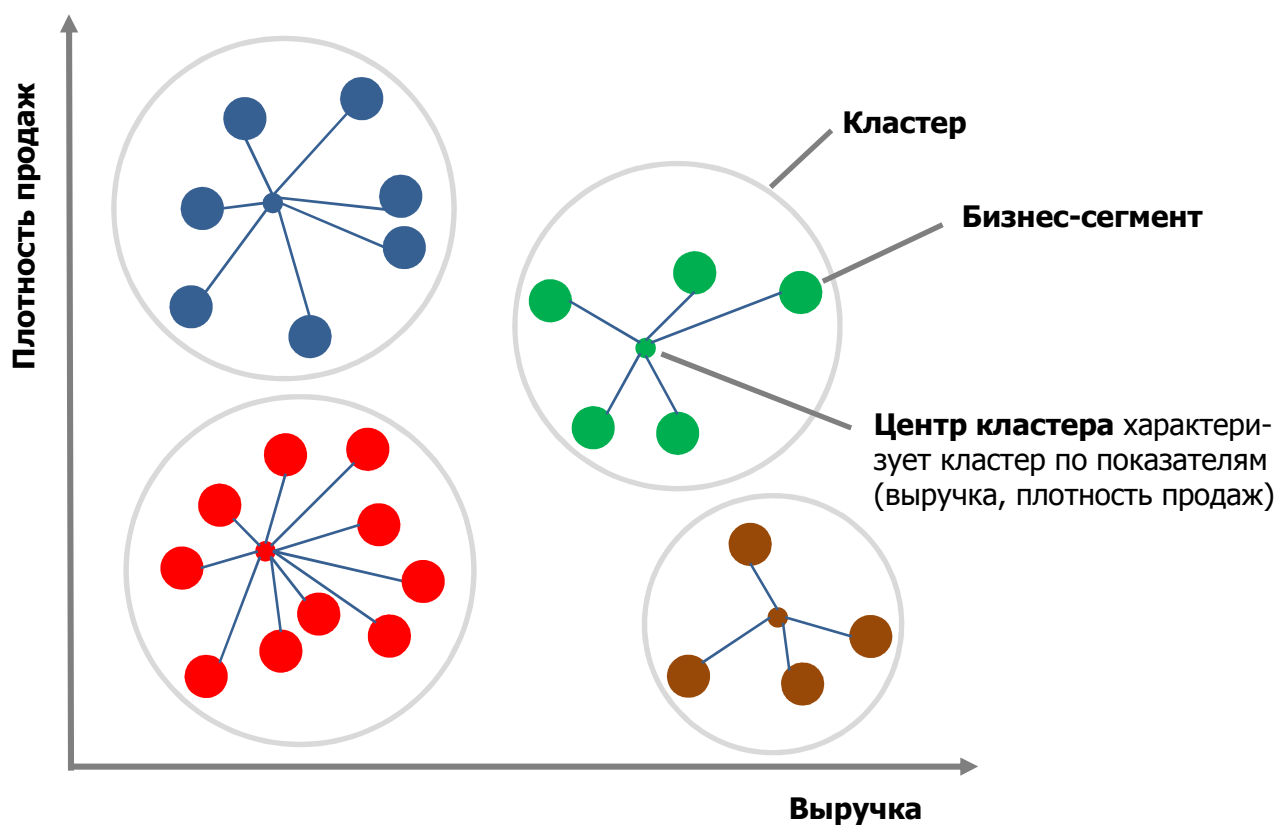


Рис. 2. Результат кластеризации объектов по показателям (выручка, плотность продаж)

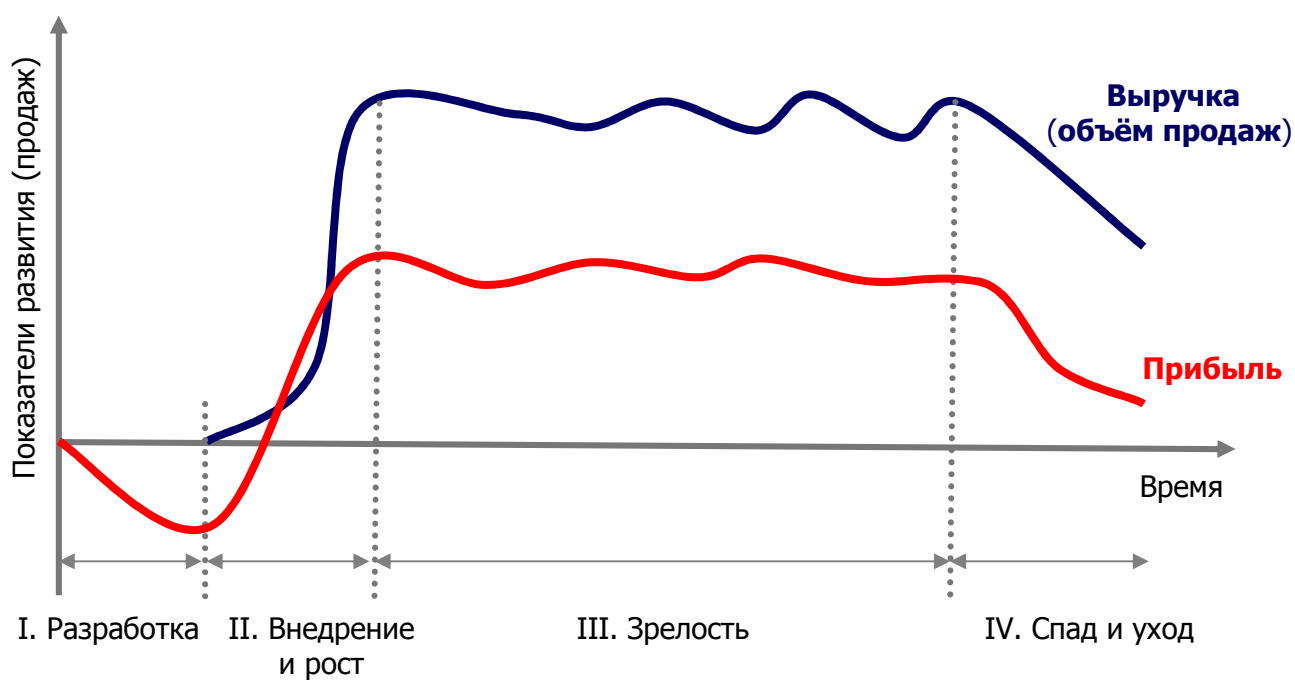


Рис. 3. Жизненный цикл объекта управления

Каждый из этапов, в свою очередь, может быть разбит на отдельные стадии. В частности, интересующий нас начальный этап жизненного цикла бизнес-сегмента – этап **разработки** включает:

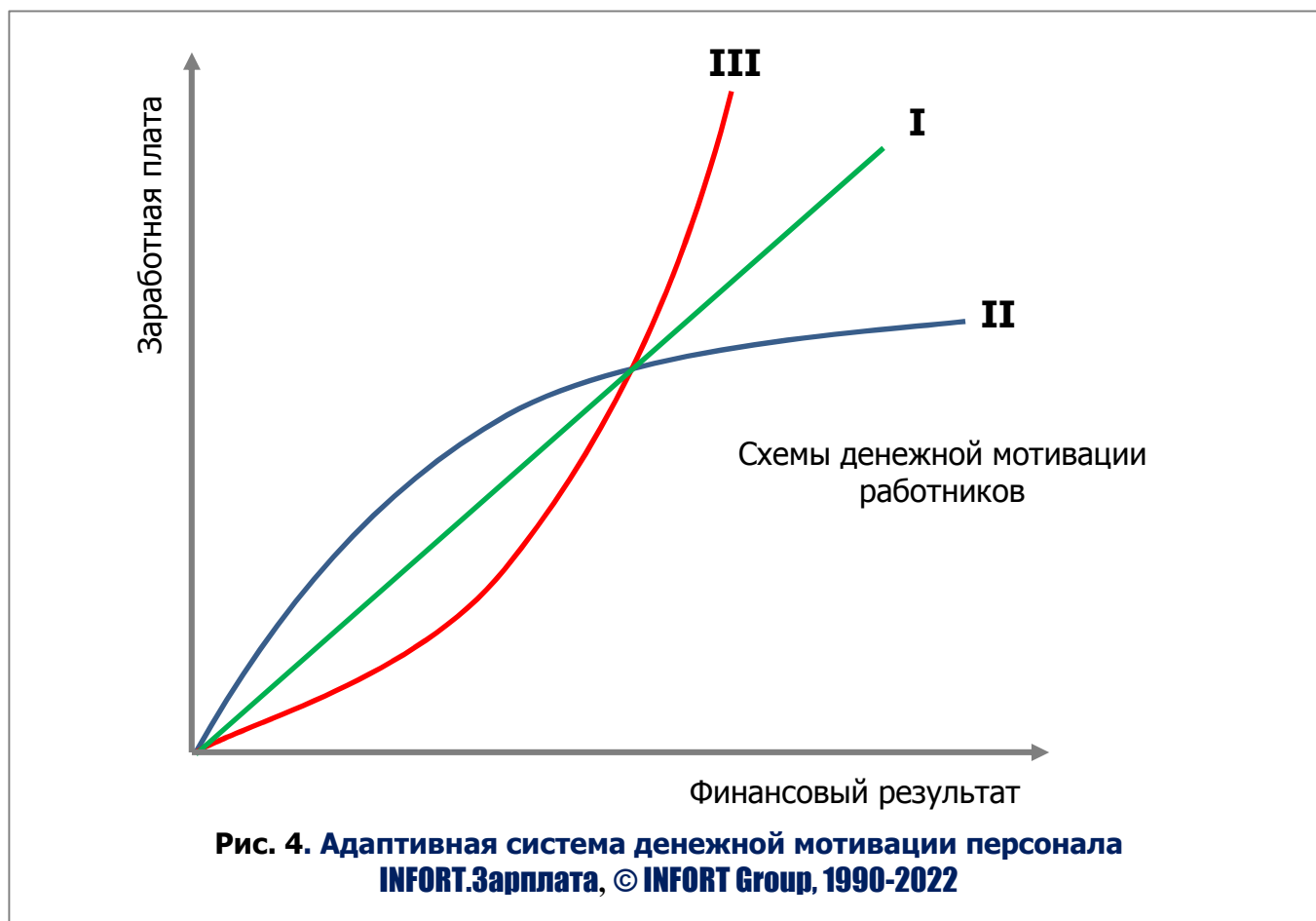
- стадию **проектирования**, на которой *маркетинговая идея* выведения на рынок нового бизнес-сегмента оформляется в *коммерческий проект*,
- стадию **планирования**, когда на основе проектных решений формируется *бизнес-план развития*, включающий план маркетинга, организационный план, операционный план (план продаж и закупок) и финансовый план.
- стадию **организации**, на которой в соответствии с разработанным бизнес-планом осуществляются необходимые организационные мероприятия: организация места продвижения новой товарной категории, аренда (покупка), ремонт и оборудование помещения для новой торговой точки, подбор и обучение персонала, формирование ассортимента и товарных запасов, выполнение процедур ценообразования, подготовка рекламных и промо-мероприятий и прочее.

Рассмотрим некоторые задачи управления, которые решаются на стадии проектирования и, как всегда, обратим внимание на те важные детали, которые и обеспечивают успешную реализацию маркетинговой идеи на практике.

I

Выбор схемы мотивации персонала, непосредственно участвующего в развитии бизнес-сегмента

Зарботная плата, в первую очередь, торгового персонала, непосредственно участвующего в развитии бизнес-сегмента, должна зависеть от финансового результата их труда – выручки. При этом можно рассматривать три схемы денежной мотивации работников (см. рис.4).



Как правило, на предприятиях используется схема I, когда размер заработной платы работника увеличивается пропорционально размеру финансового результата, который обеспечил работник за отчетный период – рассчитывается как процент от суммы личных продаж или выручки торговой точки.

При этом, если продажи подвержены существенным сезонным или иным воздействиям, то руководители начинают «подкручивать» проценты, чтобы заработная плата работников слишком не росла и не слишком падала в различные периоды времени. Однако, очевидно, что такие корректировки только раздражают работников, которые подозревают, что их где-то как-то обманывают.

Более опытные руководители выстраивают ступенчатые процентные шкалы, когда для различных диапазонов выручки задаются свои значения процентов для расчёта размера заработной платы. Однако подобные ступени не очень хороши и с точки зрения мотивирования работников к труду, и с точки зрения выгоды предприятия.

Фактически же, так или иначе, но руководители стараются подстроиться под схему II, когда с ростом финансового результата рост заработной платы замедляется, но при существенном падении выручки, размер заработной платы будет выше, чем при использовании схемы I.

В **системе денежной мотивации персонала INFORT.Зарплата, © INFORT Group, 1990-2022** схема II строится с помощью формулы. В этом случае работники сразу понимают, какую именно заработную плату они получают при том или ином размере выручки, что делает расчёт заработной платы максимально прозрачным для персонала. Кроме того, вычисления по формуле позволяют избежать ступенчатости процентной шкалы.

Аналогично, по формуле выполняется и расчёт размера заработной платы работников по схеме III, которая практически не используется на предприятиях торговли. Как видно из рисунка 4, в этом случае рост заработной платы опережает рост выручки, однако при низких выручках размер заработной платы работника будет меньше, чем при использовании схемы I.

В общем случае, схему II денежной мотивации работников целесообразно применять на предприятиях розничной торговли, где торговый персонал не может оказать активное воздействие на такие показатели продаж, как количество покупателей или частота их покупок за период, а схему III – на предприятиях, которые используют активные продажи для продвижения своих товаров и услуг.

Если же рассматривать применение данных схем с точки зрения жизненного цикла бизнес-сегмента, то схему III денежной мотивации работников имеет смысл использовать на этапе внедрения и роста бизнес-сегмента. А затем, на последующих этапах жизненного цикла бизнес-сегмента, переключаться на схему I или II, в зависимости от того, насколько сильно влияют на результат продаж внешние факторы.

Таким образом, на этапе внедрения, когда необходимо обеспечить максимальный рост продаж за минимальное время, денежное стимулирование работников, непосредственно участвующих в развитии бизнес-сегмента, оказывается наиболее сильным.

В **системе денежной мотивации персонала INFORT.Зарплата** реализованы все три схемы мотивации и соответствующие формулы для расчёта заработной платы персонала. Конкретные параметры формул зависят от ряда факторов, и поэтому подбираются индивидуально для каждого предприятия. При этом на различных этапах развития бизнеса-сегмента и в зависимости от ситуации на рынке можно переключаться с одной схемы мотивации на другую. Именно поэтому мы называем такую систему мотивации **адаптивной**.

Ранее (см. [61]), мы уже отмечали значимость предварительного контроля, который начинается на этапе разработки проекта и планирования, и направлен на оценку имеющихся у предприятия ресурсов для реализации маркетинговой идеи. В частности, отметим значимость и необходимость качественного решения следующих задач:

1. оценка потенциала территории продаж (локации), включающая:
 - 1.1. оценку ёмкости рынка и потенциального размера дохода (выручки);
 - 1.2. оценку конкурентов (предложения и степени конкуренции);
2. оценка и прогноз постоянных издержек операционной деятельности;
3. прогноз динамики размера выручки на этапе внедрения и роста продаж.

II

Предварительный контроль потенциала территории продаж

Что означает качественное решение данной задачи? Это означает, что оценка потенциала территории продаж должна осуществляться не интуитивно, «на глазок», и не исходя из прошлого опыта, а на рациональной основе, то есть посредством расчётов, основанных на исследовании спроса и предложения на целевом рынке – в квартале, районе, городе, регионе.

И если кто-то думает, что исследование – это что-то особенное, нужное только крупным предприятиям, то это не так.

Исследование спроса и предложения на территории продаж – это не исследование космоса и не подвиг, совершаемый руководителем предприятия, когда уже «всё пропало, шеф». И это вовсе не задача «хочу всё знать».

Просто замените слово «исследование» на более точное, с точки зрения менеджмента, слово «анализ». А мы напоминаем, что, во-первых, анализ – это информационная задача контроля, как функции управления. И, во-вторых, контроль, должен быть системным, систематическим и экономичным (см. [4], [5]).

Следовательно, **исследование или анализ рынка** – это стандартная управленческая задача контроля развития бизнеса в целом, и его сегментов, в частности. И эту задачу контроля необходимо решать любому предприятию, и большому, и малому, и ИП, и ООО, и АО, если, конечно, хочется, чтобы было развитие бизнеса, а не просто существование на рынке по принципу «открылись-закрылись».

Немного об интуиции и опыте.... Если кто-то думает, что он сможет (или просто, что можно) «на глазок» быстро и точно оценить потенциал целевого рынка, то это не так. Он не знает главного – он не знает деталей. Мы часто слышим: «Мне предложили открыться в этом районе, но там я посмотрел уже три конкурента. Думаю, что не стоит...» или, наоборот, «отличное место – центральная улица, большой поток людей, конкуренты располагаются далеко....».

Однако, значительная конкуренция на территории продаж не обязательно вызывает проблемы с реализацией, если ёмкость территории продаж достаточна для работы нескольких конкурентов или если ассортимент предприятия мало пересекается с ассортиментом конкурентов (если взаимодополняющие ассортименты), или если конкуренты создали в локации такой «ценовой зонтик» (так «задрали» цены), что у предприятия будет в этом плане явное преимущество, и так далее. В то же время центральная улица и высокий трафик ещё не означает, что предприятие сумеет с помощью своих инструментов маркетинга – ассортимента, цен, качества обслуживания, – проходящих мимо людей превратить в покупателей своих товаров и услуг.

Место продвижения (продаж) – это только третий элемент в комплексе маркетинга предприятия.

Далее, если кто-то думает, что исследование – это долго и дорого, то это совсем не так. Здесь всё зависит от целей и применяемой технологии анализа.

Если цель – «хочу всё знать», то это долго и дорого. Если же цель исследования чётко сформулирована и направлена на решение конкретной задачи понять потенциальный спрос и предложение на территории продаж, то это недолго и недорого. Если технология анализа требует сбора большого объёма исходных данных, то это долго и дорого. Если же оценку потенциала территории продаж можно выполнить на основе минимального набора показателей и соответствующих исходных данных, то это недолго и недорого.

Для оценки потенциала территории продаж мы используем комплексную технологию **INFORT.Проект, © INFORT Group, 1997-2022**, которая включает:

1. оценку потенциального спроса и предложения на территории продаж на основе **факторной П-модели управления развитием** (см. [60]);
2. если бизнес-сегментом является точка продаж, то – выбор её оптимального местоположения на основе критерия близости к потребителям и максимального удаления от точек продаж конкурентов (**метод INFORT.POS-select**). Результат выбора отображается на карте (см. рис. 5).

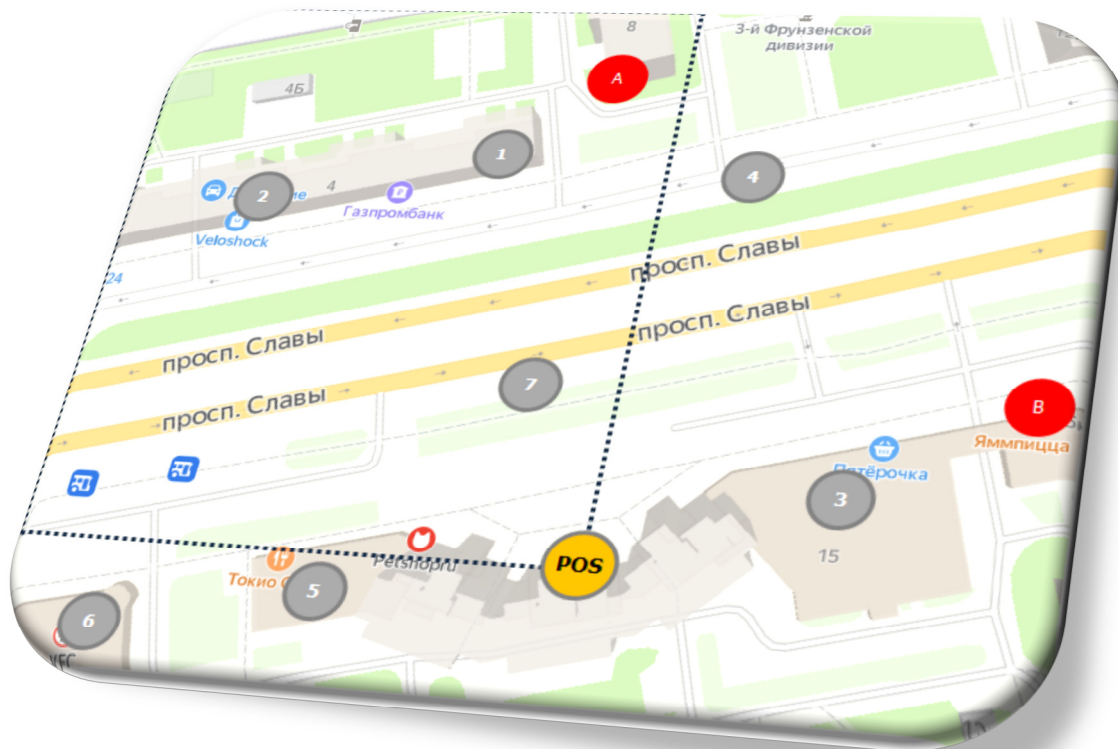


Рис. 5. Выбор оптимального местоположения точки продаж
метод **INFORT.POS-select**, © **INFORT Group, 1997-2022**

3. оценку конкурентов на основе **технологии конкурентного анализа территории продаж INFORT.SMA**, © **INFORT Group, 1997-2022** которая позволяет:

- оценить конкурентов на основе набора показателей качества ассортимента и цен на изучаемый набор товаров, а также показателей качества маркетинговых коммуникаций (Index-анализ);
- оценить степень конкуренции на территории продаж по ассортименту и ценам (Cross-анализ);
- оценить позиционирование конкурентов по ассортименту и ценам (PriceLine-анализ);
- оценить степень конкуренции и определить цену конкуренции по каждому товару;
- выбрать стратегию продвижения на территории продаж и определить оптимальную наценку и цену с учётом степени и цены конкуренции по каждому товару.

Если в качестве бизнес-сегмента выступает торговая точка, то исходными данными для анализа являются цены на товары-индикаторы продаж у предприятия и его конкурентов. Если же в качестве бизнес-сегмента выступает товарная категория, то исходными данными для анализа являются цены на товары данной категории у предприятия и его конкурентов. Количество анализируемых товаров зависит от цели исследования, но, как правило, не превышает 20-30 позиций.

Оценка потенциала территории продаж и расчёт оптимальных наценок в соответствии с выбранной стратегией продвижения позволяет адекватно спрогнозировать основные показатели развития бизнес-сегмента – размер выручки и уровень рентабельности продаж, выраженный Наценкой реализации (в %) и Маржей = Наценка : (100% + Наценка).

III

Предварительный контроль постоянных издержек операционной деятельности

Данная задача состоит в том, чтобы наиболее точно оценить и спрогнозировать изменение **постоянных издержек** операционной деятельности FC (Fixed Costs), связанных с бизнес-сегментом.

Если бизнес-сегментом является торговая точка, то, как правило, наибольшую долю постоянных издержек у предприятий торговли составляют арендная плата за торговое помещение и постоянная часть заработной платы персонала. Именно поэтому важно, во-первых, выбрать место продаж не «на глазок», а на основе анализа потенциала территории и расчёта оптимального местоположения точки продаж, а, во-вторых, выбрать оптимальную схему мотивации персонала, участвующего в развитии бизнес-сегмента, о чём было сказано выше.

Остальные виды издержек могут, на первый взгляд, показаться незначительными, но и их необходимо учесть максимально точно.

Если бизнес-сегментом является товарная категория, то расчёт величины постоянных издержек необходим в случае, если они значительны и их можно чётко определить или выделить из общей суммы постоянных издержек (например, если для продвижения товарной категории выделяется определённое помещение или значительная часть торгового зала, продвижением будут заниматься определённые работники и так далее).

Почему мы делаем такой акцент именно на постоянных издержках? Потому, что первоначальные инвестиции в развитие, как правило, значительны, и сроки их вложения наиболее близки по времени. Поэтому они наиболее чувствительны для предприятия и, следовательно, наиболее точно учитываются на стадии проектирования и планирования. Постоянные же издержки возникают уже в процессе продаж и поэтому учитываются менее точно. Но неучтённые постоянные издержки постепенно истощают энергию бизнес-сегмента, заметно сокращая продолжительность его жизненного цикла.

Значительные по величине постоянные издержки не позволяют предприятию маневрировать по ценам в случае усиления конкуренции на территории продаж и существенно повышают риски бизнеса.

Оценка рисков бизнеса выполняется на основе расчёта нескольких показателей, в первую очередь, посредством определения **точки безубыточности продаж** (критической точки, break-even point).

В точке безубыточности продаж размер дохода (выручки) покрывает общие издержки операционной деятельности предприятия (Total Costs), но не обеспечивает получение прибыли от продаж, то есть

$$\text{Выручка} = \text{Общие издержки.} \quad (4)$$

Значение выручки в точке безубыточности продаж вычисляется по формуле:

$$\text{Выручка}^* = \text{Постоянные издержки} : \text{Маржа.} \quad (5)$$

На стадии проектирования величина Маржи определяются в результате рассмотренного выше конкурентного ассортиментно-ценового анализа территории продаж.

Далее, определяется **запас финансовой прочности**, который выражается в стоимостном виде и в процентах, и вычисляется, соответственно, по формулам:

$$\text{ЗФП} = \text{Выручка} - \text{Выручка}^* \quad (6)$$

и

$$\text{ЗФП}\% = (\text{Выручка} - \text{Выручка}^*) : \text{Выручка,} \quad (7)$$

где Выручка – прогнозное значение дохода на этапе разработки или фактическое значение на последующих этапах развития бизнес-сегмента.

Таким образом, в случае значительных постоянных издержек запас финансовой прочности у предприятия оказывается незначительным и, соответственно, высок риск операционной деятельности и бизнеса в целом.

Для оценки рисков применяются, также, показатели, которые называются **экономическими рычагами** (рычаг – леверидж, leverage):

Риск операционной деятельности оценивается с помощью **операционного рычага** (леввериджа), который вычисляется по формуле:

$$\text{Операционный рычаг} = \text{Валовая прибыль} : \text{Прибыль от продаж}, \quad (8)$$

и показывает, сколько денежных единиц (рублей) валовой прибыли приходится на единицу прибыли от продаж. Очевидно, что чем больше значение показателя, тем выше риск.

Напомним, что

$$\text{Валовая прибыль} = \text{Маржа} \times \text{Выручка} = \text{Постоянные издержки} + \text{Прибыль от продаж} \quad (9)$$

Минимальное значение операционного рычага равно 1 и соответствует ситуации, когда постоянные издержки просто отсутствуют.

Риск бизнеса в целом оценивается с помощью **интегрального рычага** (леввериджа), который вычисляется по формуле:

$$\text{Интегральный рычаг} = \text{Валовая прибыль} : \text{Чистая прибыль}, \quad (10)$$

и показывает, сколько денежных единиц (рублей) валовой прибыли приходится на единицу чистой прибыли. Здесь, также, вполне очевидно, что значительные постоянные издержки будут влиять на размер чистой прибыли и повышать риск бизнеса.

IV

Предварительный контроль выручки на этапе внедрения и роста продаж

Данная задача, также, является важнейшей, которая должна решаться ещё на стадии проектирования, и результаты решения которой будут являться основой для формирования адекватного **финансового плана** развития бизнес-сегмента.

Как уже было отмечено выше, первоначальные инвестиции в развитие бизнес-сегмента, как правило, просчитываются достаточно точно, так как, кроме всего прочего, для этого имеются в наличии необходимые исходные данные. Для более или менее точного расчёта величины операционных издержек, как правило, также бывает достаточно исходных данных (только необходимо постараться всех их учесть).

А вот оценка и прогнозирование доходов всегда вызывает проблему потому, что размер выручки определяется внешними факторами (как кажется). В то же время некорректный расчёт доходов не позволяет более или менее качественно подготовить важнейший раздел бизнес-плана – финансовый план. А это означает, что нет адекватной финансовой оценки маркетинговой идеи.

Идея выведения бизнес-сегмента на рынок может быть ошибочно, как отвергнута, так и принята. В первом случае есть упущенная выгода, и нет развития бизнеса в целом. Во-втором случае есть «открытие-заккрытие» бизнес-сегмента и истощение энергии бизнеса в целом.

Ну, а теперь к деталям.... Ошибка заключается в том, что прогнозирование размера выручки – это прогнозирование показателя результата продаж (развития). А, как мы уже отмечали ранее (см. [60]), невозможно управлять (в данном случае, контролировать и планировать), используя в качестве показателя управления показатель результата. На результат влияет множество внутренних и внешних факторов, как управляемых, так и неуправляемых, которые необходимо учесть. Именно поэтому для контроля (оценки, прогнозирования, оптимизации) и планирования мы используем **факторную П-модель управления развитием (продажами)** (см. [60]).

Далее, почему мы говорим именно об этапе внедрения и роста? Потому, что, во-первых, динамика продаж подчиняется здесь точному математическому описанию. А, во-вторых, достигнутый на этом этапе результат продаж будет определять дальнейший характер развития бизнес-сегмента.

Рост выручки (физического объёма продаж) хорошо описывается с помощью **S-образной кривой прогресса** (см. рис. 6). Соответствующая функция называется *логистической функцией* или «*функцией обучения*».

Однако логистическая функция носит в большей степени теоретический характер. Формула логистической функции позволяет построить слишком «идеальную» S-образную кривую, отражающую

рост продаж только в целом. Кроме того, приходится накладывать ограничения на значения параметров функции: например, начальное значение показателя продаж не может равняться нулю.

Поэтому для описания динамики продаж на этапе внедрения и роста мы используем **S-модель управления развитием (продажами)**, © **INFORT Group, 2009-2022**, построенной на основе кусочно-нелинейной функции. **S-модель** позволяет максимально точно спрогнозировать динамику продаж **методом «трёх вопросов»**, © **INFORT Group, 2009-2022**, то есть посредством задания только трёх исходных значений показателей, что существенно упрощает процесс оценки и прогнозирования дохода.

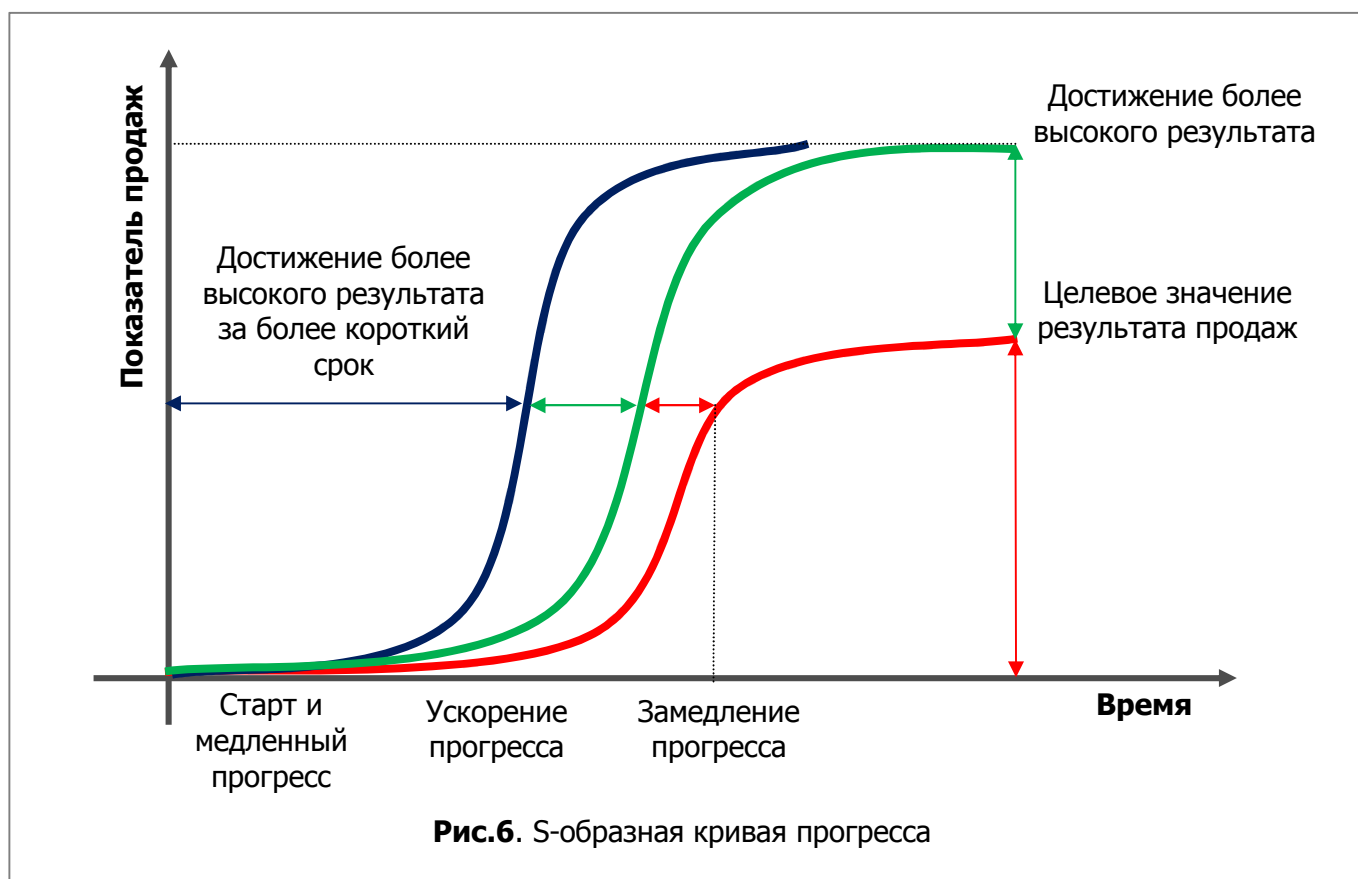


Рис.6. S-образная кривая прогресса

Из рисунка 6 видно, что в зависимости от качества управления процессом внедрения и роста продаж можно добиться совершенно разных результатов. Причём, как уже было сказано выше, полученный в итоге на данном этапе результат и будет определять дальнейший характер развития бизнес-сегмента.

Качество управления, в данном случае, определяется, в первую очередь, качеством оценки потенциала территории продаж, на основе которой и планируется целевое значение результата продаж, а также качеством текущего контроля процесса, который позволит своевременно оценить состояние процесса и выполнить необходимые корректирующие действия.

Реализованная в рамках **системы управления конкурентоспособностью предприятия торговли INFORT.Управление**, © **INFORT Group, 1990-2022** комплексная технология **INFORT.Финансы** ориентирована на предприятия микро, малого и среднего бизнеса, и позволяет решать следующие задачи:

1) **INFORT.ФинПроект:**

- предварительный контроль (оценка и прогнозирование) доходов и расходов на стадии проектирования жизненного цикла бизнес-сегмента;
- оценка рентабельности и периода окупаемости бизнес-проектов развития;
- построение и оптимизация финансового плана на стадии планирования;

- построение и оптимизация бюджета маркетинга, рекламных и PR-кампаний;

2) INFORT.ФинКонтроль:

- оценка финансового состояния и рисков бизнеса на всех этапах развития бизнес-сегмента.

В качестве инструментального средства для планово-аналитических расчётов используется приложение Microsoft Excel (см. рис. 7).

При разработке наших технологий (методов, алгоритмов и инструментальных средств для расчётов) мы всегда помним о **Δ-модели качества контроля**, © **INFORT Group, 1998-2022**, в основе которой лежат три базовых требования к данной функции управления: «Системность – Систематичность – Экономичность» (см. [61]).

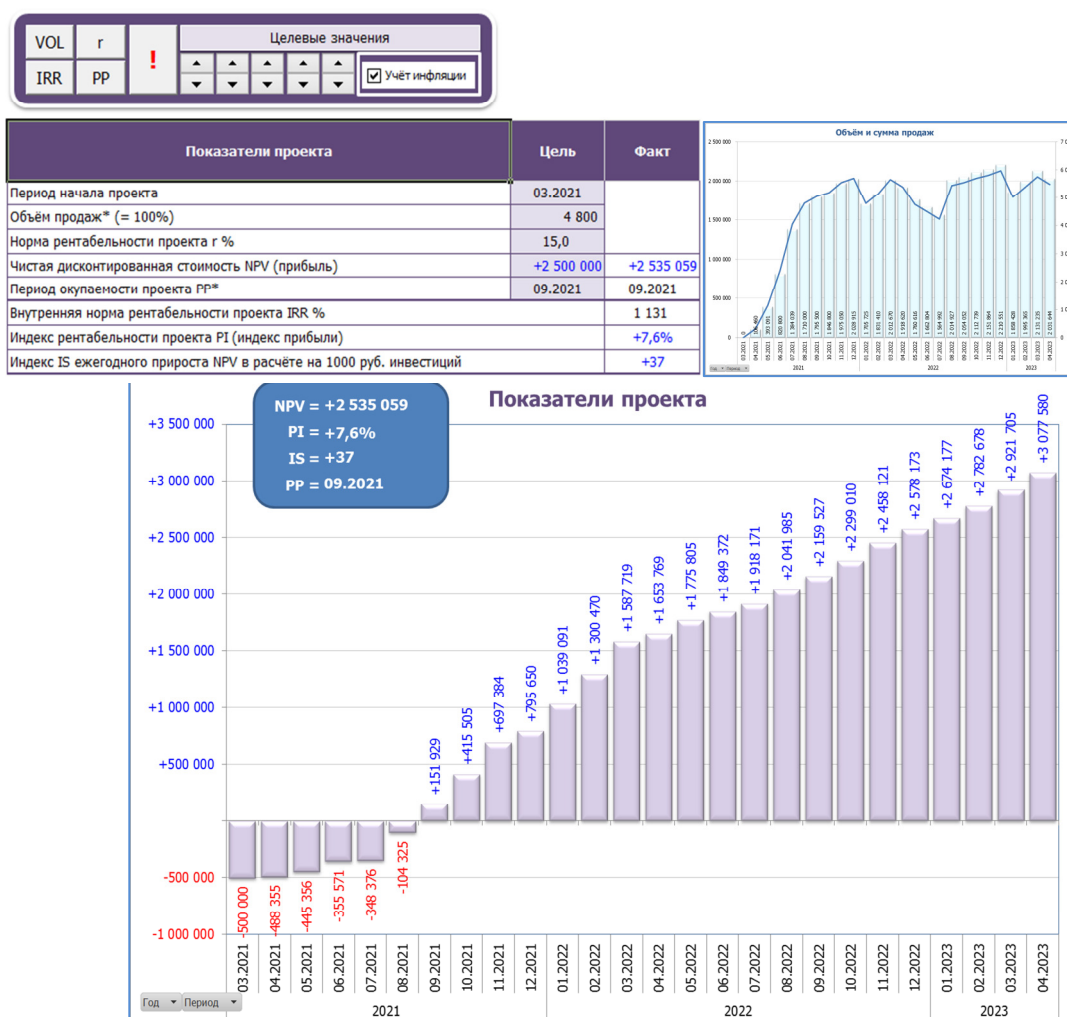


Рис.7. Программная реализация технологии **INFORT.Финансы** на основе приложения Microsoft Excel

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
12. М. И. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.

23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Konzept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
27. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Konzept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Konzept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
29. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.
31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula_8/submitted.html.
33. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/ submitted.html.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс] , 2019. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
38. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL:http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf.
39. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf.

40. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf.
41. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
42. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
43. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
44. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
45. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
46. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
47. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
48. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagament.pdf.
49. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
50. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
51. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf.
52. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
53. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
54. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
55. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagamentAxioms.pdf.
56. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
57. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
58. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
59. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
60. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutP-model.pdf.
61. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.