

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н.
доцент

_____ Т.А. Худякова
« ____ » _____ 2020 г.

Разработка бизнес-плана открытия IT-компании в г. Челябинске

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.01.2020.77.ПЗ ВКР

Руководитель работы
д.э.н, профессор
_____ В.Г. Мохов
« ____ » _____ 2020 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-439
_____ Д.М. Хамраева
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролёр,
ст. преподаватель
_____ Н.В. Тихонова
« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Хамраева Д.М. Разработка бизнес-плана открытия IT-компании в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-439, ПЭ, 2020, 90 с., 10 ил., 29 табл., библиогр. список – 75 наим., 2 прил.

В выпускной квалификационной работе, на основе оценки стратегического анализа IT-отрасли г. Челябинска, предложен бизнес-план создания аутсорсинговой IT-компании, специализирующейся на разработке компьютерного программного обеспечения на заказ.

Для оценки стратегической позиции отрасли применены методы PEST-анализа, модели пяти конкурентных сил М. Портера и SWOT-анализа. Разработан рейтинг решений и принято решение о реализации проекта.

Для обоснования эффективности предлагаемого проекта в выпускной квалификационной работе разработан подробный бизнес-план:

1. выполнено календарное и финансовое планирование;
2. проведено маркетинговое исследование рынка;
3. составлен прогнозный отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств;
4. рассчитаны интегральные показатели эффективности;
5. выполнен анализ рисков.

Результаты и выводы, полученные в работе, можно использовать для открытия нового бизнеса и эксплуатировать в качестве готовой бизнес идеи.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 АНАЛИЗ ИТ-ОТРАСЛИ.....	9
1.1 Анализ зарубежного и российского рынка ИТ-услуг	9
1.2 Анализ ИТ-рынка в г. Челябинске.....	14
2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ИТ-ОТРАСЛИ.....	18
2.1 Анализ внешней среды предприятия.....	18
2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	33
2.3 Оценка конкурентоспособности на основе SWOT-анализа	38
3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ИТ-КОМПАНИИ «LINKSIDE».....	41
3.1 Организованный план проекта	41
3.2 Планирование проекта.....	44
3.3 План маркетинга	48
3.4 План операционных затрат	52
3.5 Финансовый план.....	57
3.6 Расчет показателей эффективности проекта.....	60
3.7 Анализ рисков проекта	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анализ уровня угроз по модели М. Портера.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анализ стратегической позиции отрасли	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. ИТ (Информационные технологии) – это множество взаимосвязанных научных и технических областей знания, которые изучают и применяют на практике методы создания, обработки, хранения, защиты и передачи информации с помощью вычислительной техники. ИТ-индустрия – самый перспективный и быстрорастущий сектор мировой экономики. Ежегодно на рынке ИТ появляется внушительное количество новых компаний, тем самым увеличивая конкуренцию в данном секторе. Больше половины списка ТОП-10 самых дорогих компаний в мире занимает именно ИТ-индустрия.

ИТ-компании можно разделить на 4 основные группы:

- **Продуктовые компании.** Такие компании занимаются разработкой собственных продуктов. Продуктом может быть все что угодно – мобильное приложение, социальная сеть, среда разработки или антивирус. Название таких продуктовых ИТ-компаний, как Microsoft, Apple, Лаборатория Касперского или Яндекс, у всех на слуху. Миллионы людей ежедневно пользуются их продуктами, принося корпорациям огромные прибыли.

- **Аутсорсинговые компании.** Это тип компаний, которые разрабатывают ПО под заказ для других фирм и предприятий.

- **Консалтинговые компании.** Это компании, которые предоставляют консультационные услуги для бизнеса в сфере информационных технологий. Их оказывают консультанты консалтинговых компаний, специализирующихся на компьютерном оборудовании, программном обеспечении и интернете. В задачи ИТ-консалтинга входит оптимизация интеллектуальной управленческой инфраструктуры. То есть, как с помощью информационных и компьютерных технологий помочь компании снизить расходы и увеличить производительность.

- **ИТ-отделы нетехнических компаний.** Это довольно новое направление, которое начало активно развиваться из-за цифровой трансформации традиционного бизнеса. Деятельность таких отделов и компаний находится на стыке аутсорсинга и продукта. С одной стороны, они с нуля разрабатывают решения, но обычно это

энтерпрайз-приложения, которыми пользуются сотрудники того же банка или страховой, реже – пользователи с рынка. По сути, такие отделы и компании, как и аутсорсеры, работают на заказчика, только он у них один.

Компания «LINKSIDE» будет являться аутсорсинговой IT-компанией.

Цель работы – разработать бизнес-план проекта создания IT-компании «LINKSIDE».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать краткую характеристику объекта исследования;
- выполнить стратегический анализ объекта исследования;
- разработать бизнес-плана проекта.

Объектом проводимого исследования является отрасль IT-услуг в г. Челябинске, а предметом исследования – разработка бизнес-плана открытия IT-компании.

Результаты и выводы, полученные в работе, можно использовать для открытия нового бизнеса и использования готовой бизнес идеи.

1 АНАЛИЗ ИТ-ОТРАСЛИ

1.1 Анализ зарубежного и российского рынка ИТ-услуг

По данным IDC (International Data Corporation – международная исследовательская и консалтинговая компания) объем мирового рынка ИТ-услуг в 2019 г. превысил \$1 трлн, это на 4,3% больше, чем в 2018 г. В целом мировой рынок ИТ-услуг растет на 0,5 процентного пункта быстрее, чем мировой ВВП [49]. Самый активный рост продемонстрировали сегменты «проектных» услуг (консалтинга, интеграции, разработки приложений) – в среднем на 5,8% до \$380 млрд. В частности, сегмент консалтинга вырос на 8,3% до \$123 млрд, а разработки приложений – на 7,5% до \$46 млрд.

Рынок управляемых услуг в 2019 г. увеличился на 3,6% до \$473 млрд. При этом сегмент услуг, связанных с управлением приложениями, вырос на 5,6% до \$80 млрд. Одновременно аналитики IDC отмечают сокращение сегмента ИТ-аутсорсинга (передачи внешнему исполнителю функций ИТ-подразделения). По итогам 2019 г. он продемонстрировал нулевую, а на развитых рынках даже отрицательную динамику [64].

Что касается регионального среза, то основной вклад в развитие мирового рынка ИТ-услуг (рост на 4,6% до \$459 млрд) внесли США благодаря увеличению расходов на проекты цифровой трансформации государственных и коммерческих организаций [48]. На втором месте Западная Европа, где рынок ИТ-услуг вырос на 3% до \$266 млрд. В Азиатско-Тихоокеанском регионе (без учета Японии) рост рынка ИТ-услуг замедлился до 6,2%, а его объем по итогам 2019 г. составил \$110 млрд. Замедление роста объясняется экономической войной между США и Китаем, а также стагнацией в Австралии, Новой Зеландии и Южной Корее [52].

Что касается прогнозов на 2020 г., то аналитики IDC предполагают, что рынок ИТ-услуг достигнет \$1,05 трлн. Схожие цифры приводит Gartner – по оценке аналитиков этой компании, в 2020 г. мировой рынок ИТ-услуг вырастет на 3,7% до \$1,031 трлн. В 2021-2022 гг. темпы его развития увеличатся до 5,5%, в абсо-

лютных значениях объем рынка достигнет в \$1,088 трлн в 2021 г. и \$1,147 трлн в 2022 г. [21].

Мировой рынок IT-услуг по регионам представлен на рисунке 1.1.

Регион	Выручка во II полугодии 2019 г., \$млрд	Рост относительно II полугодия 2018 г.,%
Америка	267,6	4,9
Азиатско-Тихоокеанский регион	87,6	5,8
Европа (в том числе Россия), Ближний Восток, Африка	158,6	3,3
Итого	513,9	4,5

Рисунок 1.1 – Мировой рынок IT-услуг по регионам (\$ млрд)

Если говорить о российском рынке, то по данным IDC в 2019 г. он вырос на 7,2% до \$4,84 млрд. При этом в компании подчеркнули, что методика расчета показателя изменилась – теперь в ее основе лежат постоянные доллары США (постоянный доллар – это скорректированное значение валюты, используемое для сравнения значений доллара от одного периода к другому). Таким образом, рост объема рынка в долларах на 7,2% фактически соответствует темпам роста рынка в рублях [53]. Если же пересчитать рублевые показатели в доллары по среднему курсу за I и II полугодие 2019 г., то окажется, что по сравнению с 2018 г. объем рынка IT-услуг сократился в долларах на 1% с \$5,16 млрд до \$5,1 млрд. Таким образом, доля России на мировом рынке IT-услуг оценивается IDC примерно в 0,5% [32].

Быстрее всего в 2019 г. росли услуги хостинга. Причина – бурное развитие облачных технологий. Также увеличивается спрос на консалтинговые услуги, услуги по разработке и кастомизации программного обеспечения. Как считают в IDC, словосочетания «цифровая трансформация» и «цифровая экономика» прочно вошли в лексикон участников российского рынка IT-услуг и стали своего рода мантрой как для поставщиков, так и для заказчиков. Причем, как полагают анали-

тики, произносят их в надежде на рост выручки, другие рассчитывают с их помощью улучшить бизнес-процессы. А в целом, в условиях стагнирующей экономики и внешнего давления, именно эти два фактора, утверждают в IDC, будут основными стимуляторами роста российского рынка IT-услуг в ближайшие годы.

IDC отмечает усиление присутствия инсорсинговых IT-компаний, все чаще получающих крупные проекты, которые могли бы осуществить традиционные поставщики IT-услуг. «Такие гиганты как «Роснефть», «Сбербанк», «Лукойл», «Газпром нефть», МТС, РЖД, «Росатом» и «Транснефть» сосредоточены на развитии внутренних IT-компетенций, что может стать серьезным сдерживающим фактором развития российского рынка IT-услуг в среднесрочной перспективе», – говорят в IDC.

Мнение аналитиков подтверждают и заказчики IT-услуг. Так, Алла Антонова, врио IT-директора X5 Retail Group, в интервью CNews рассказала, что ритейлер во все большей степени старается обходиться без внешних подрядчиков, поскольку понимает, что для того, чтобы иметь конкурентное преимущество, многие решения надо разрабатывать самим. «А для этого необходимо иметь собственный штат специалистов, которые могут быстро и гибко реагировать на запросы бизнеса, хорошо понимая при этом специфику компании», – говорит она [66].

Другого мнения придерживаются в IT-компаниях. По их мнению, оптимальным является сочетание инсорсинга и привлечения внешних партнеров, а также правильный баланс при распределении задач между ними. «Аутсорсинговые компании аккумулируют опыт различных клиентов из самых разных отраслей, они способны – в силу ширины экспертизы – предложить заказчику интересные и неочевидные на первый взгляд идеи и разработки», – уверен Юрий Овчаренко, заместитель генерального директора Ерам [28]. Тем не менее, по его мнению, в целом для рынка курс на инсорсинг означает рост востребованности технологий, которые помогут правильно выстроить и автоматизировать внутренние процессы и обеспечить качественное предоставление IT-услуг бизнес-заказчикам [44].

Одним из ключевых направлений развития российского рынка IT-услуг на ближайшие годы должен стать их экспорт. В августе 2019 г. государство утвердило соответствующую стратегию. Планируется, что в ближайшие 6 лет темпы роста рынка IT-услуг составят в среднем 12,3%, и к 2025 г [29]. Россия будет экспортировать их на \$12,15 млрд. Из них на поставки телеком-услуг придется \$2,91 млрд, на компьютерные услуги – \$8,96 млрд, на информационные услуги – \$0,28 млрд. Под телеком-услугами понимаются трансляции информационных потоков всеми видами связи, услуги аренды и техобслуживания линий связи и коммуникационных сетей. Под компьютерными услугами – создание и внедрение ПО, обработка данных, хранение и обслуживание баз данных, разработка, дизайн и размещение веб-страниц, консультации в сфере ПО и вычислительной техники и др. В список информационных услуг входят снабжение СМИ сводками новостей, фотоматериалами и тематическими статьями, использование коммерческих сайтов в интернете и др [69]. Среди приоритетных рынков сбыта указаны США, ряд стран Западной Европы, Китай, Гонконг, Сингапур, ОАЭ, Казахстан, Беларусь и Узбекистан [60].

Авторы стратегии отмечают, что главной проблемой экспорта российских IT-услуг являются регуляторные ограничения: необходимо упрощать и делать более либеральным валютное законодательство, оптимизировать учет и возмещение НДС при экспорте, а также налоговую отчетность по сделкам об оказании услуг в электронной форме через интернет. Также развитию экспорта IT-услуг должны способствовать факторинг и повышение качества подготовки IT-кадров.

Одним из сегментов рынка IT-услуг, в котором российские компании традиционно чувствовали себя достаточно уверенно, является разработка программного обеспечения. По данным ассоциации «Руссофт», в 2019 г. объем российского рынка разработки ПО составил \$15,82 млрд или 997 млрд руб. По сравнению с 2018 г. он увеличился на 10,6% в долларах или на 19,5% в рублях. На экспорт пришлось \$9,68 млрд. На внутреннем рынке было реализовано ПО и услуг по его разработке на \$6,14 млрд [33]. Преобладание экспорта над локальным потребле-

нием авторы отчета объясняют масштабностью зарубежного рынка, относительно низким курсом рубля и, соответственно, конкурентоспособностью услуг российских компаний, а также высоким качеством решений [65].

Российский рынок разработки ПО представлен на рисунке 1.2.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (прогноз)
Объем рынка, \$ млрд, в том числе	11	12	10,34	12	14,3	15,82	18,6
Экспорт, \$ млрд	5,4	6	6,7	7,6	8,8	9,68	11,12
Продажи на внутреннем рынке, \$ млрд	5,6	6	3,64	4,4	5,5	6,14	7,48

Рисунок 1.2 – Российский рынок разработки ПО

Прогнозируется, что в ближайшие 2–3 года объем российского рынка разработки ПО будет расти на 10–20% в год. При этом темпы роста ниже 10% могут быть только в случае девальвации рубля на 40–50%, а выше 20% – при существенном падении курса доллара, уточняют в «Руссофт». «Углубление геополитического противостояния России и США приводит к снижению доли рынок США и ЕС в общем объеме экспорта ПО и услуг по его разработке из России, однако уверенность в будущем придает серьезный рост числа компаний, намеренных выходить на эти рынки в ближайшие 2 года. Чуть вырос экспорт из России на развивающихся рынках, где особый интерес отмечен к странам Африки. Для развивающегося мира Россия оказалась способной предоставлять альтернативные решения в области безопасности, де-факто предлагая этим странам «цифровой суверенитет», – говорит Валентин Макаров, президент «Руссофт» [11].

Существенному росту экспорта может способствовать вывод на мировой рынок платформенных решений в таких сферах, как искусственный интеллект, промышленный интернет, робототехника, виртуальная и дополненная реальность. Однако для этого необходима поддержка государства и скачок в области подготовки кадров – не только разработчиков, но и маркетологов, менеджеров по продажам и руководителей, хорошо знающих зарубежный рынок [30].

1.2 Анализ IT-рынка в г. Челябинске

В Челябинской области на 2018 год существовало 2,6 тысячи субъектов малого и среднего предпринимательства, работающих в сфере разработки программного обеспечения и информационных технологий, за год их количество выросло на 132 единицы, объем реализованных услуг составил 9,393 миллиарда рублей, рост за год составил 10% в 2019 году [38].

Считается, что на рост числа IT-компаний большое влияние оказали меры поддержки организаций, работающих в сфере информационных технологий.

Для IT-компаний, зарегистрированных в реестре Минкомсвязи России и у которых 90% доходов составляет разработка программного обеспечения, на Южном Урале действует целый ряд льгот по налогообложению: ставка налога на прибыль – 13,5%, ставка налога на имущество – 0% [37]. В 2019 году льготами по налогу на прибыль воспользовались 5 организаций, применяющих общую систему налогообложения на общую сумму 22 523 тысячи рублей, при этом рост их налоговых поступлений по налогу на прибыль составил 8 483,9 тысячи рублей [59].

Также предусмотрены пониженные налоговые ставки в размере 10 (вместо 15) и 3 (вместо 6) процента для индивидуальных предпринимателей и организаций, осуществляющих деятельность в IT-сфере, а именно разрабатывающих компьютерные программы, консультирующие в данной области или создающие базы данных и информационные ресурсы. Данной мерой поддержки уже воспользовались 34 организации [68].

Реальным примером эффективности принятых мер является компания «Русдевелопмент», резидент челябинского IT-парка, которая занимается разработкой программного обеспечения. Организация имеет разветвленную сеть филиалов по всей стране. Когда встал вопрос поиска города – точки входа для работы с предприятиями УрФО – компания остановила свой выбор на Челябинске. Большую роль в выборе сыграли меры поддержки IT-компаний и высококвалифицированные кадры, которые готовят вузы региона [58].

Кроме того, есть и другие примеры челябинских компаний, в становлении которых сыграли большую роль институты поддержки. Например, «Antida software», с 2015 года занимающаяся разработкой микросервисов, программного обеспечения, техническим аудитом. Среди кейсов компании – участие в разработке большого сайта по недвижимости ЦИАН, разработка корпоративного мобильного приложения ювелирной сети и другие проекты. В начале своего пути сотрудники компании арендовали на льготных условиях офис в Центре бизнес-инкубации Челябинской области, что очень помогло на этапе становления. Сегодня организация арендует офис в центре города и является работодателем для большого числа «айтишников».

Региональный Центр бизнес-инкубирования также помог челябинской IT-компании Silantev.group. Организация была открыта в прошлом году. Она занимается созданием и продвижением сайтов, контекстной рекламой, дизайном. Среди кейсов компании – разработка сайта для тренинга по продажам от фонда развития малого и среднего предпринимательства Челябинской области, а также конверсия нескольких интернет-сайтов [45].

В свое время участие в различных акселерационных программах, а также комфортные условия ведения бизнеса сыграли большую роль в становлении нескольких челябинских компаний, которые сегодня по праву можно считать IT-чемпионами Челябинской области. В их числе:

- ООО «Наполеон Айти». Сегодня это ведущий игрок на рынке России и СНГ по выпуску интерактивных версий журналов и газет на планшетные компьютеры и смартфоны. Платформа Napoleon Publisher – это инструмент, который позволяет создавать и распространять интерактивный журнал в Apple и Google Play без специальных навыков программирования. Сейчас через платформу выпускается около 300 разных изданий по всему миру. Компания являлась получателем гранта в 20 тысяч евро от бизнес-школы «Сколково», имеет несколько наград, основала бесплатную школу по мобильной разработке, блокчейну и машинному обучению на базе ЮУрГУ.

- НПО «Андроидная Техника» занимается разработкой и производством человекоподобной робототехники. Один из наиболее известных проектов – робот FEDOR (Final Experimental Demonstration Object Research). Это антропоморфный робот-спасатель, разработанный по заказу МЧС России. Известно, что в 2021 году человекоподобный робот полетит в космос на новом космическом корабле «Федерация», будет помогать космонавтам работать в открытом космосе и обслуживать станцию.

- ООО «Турбо-рендер» – компания, предоставляющая сервис для задач рендера трехмерной графики. Это самая мощная рендер-ферма, на территории СНГ использует несколько супер-компьютеров, в том числе суперкомпьютер «Торнадо ЮУрГУ». Компания работает с кинокомпаниями по всему миру: в Европе, Америке. Среди работ компании – компьютерная графика для фильмов «Т-34», «Он дракон», «Ледокол», «Время первых», «Притяжение» и другие проекты.

- ООО «ТРИДИВИ». Входит в пятерку компаний мира с лучшими алгоритмами распознавания лиц по мнению Национального института стандартов и технологий при Министерстве торговли США, в конце прошлого года разработки «ТРИДИВИ» были представлены на выставке Neural Information Processing Systems в Монреале. Компания проводит обучение компьютерному зрению на базе собственной школы. Помимо всего прочего, «ТРИДИВИ» совместно с Домом детского творчества «Юность» им. В. П. Макеева г. Миасса Челябинской области разработала уникальное приложение для детей с ограниченными возможностями здоровья. Интерактивный Android-компьютер TVico и программный продукт NuiTrack Body – две технологические разработки компании «ТРИДИВИ», которые легли в основу разработки программно-аппаратного комплекса «Танцы без границ». Объединение разработок в единый комплекс дало уникальные возможности для особенных детей – они могут увидеть свое тело в виртуальном режиме послушным, свободным, выполняющим движения как интерактивный персонаж с экрана.

- АО «ПАПИЛОН». Приоритетное направление компании – крупномасштабные биометрические системы идентификации личности по отпечаткам и следам пальцев рук и ладоней, в том числе криминалистические системы. Компания «ПАПИЛОН» работает на рынке более 25 лет и входит в четверку крупнейших международных компаний (наряду с 3M, NEC, Safran), обладающих технологиями создания биометрических систем национального уровня. Имеют собственную научно-производственную базу и промышленные объекты для производства биометрического оборудования. Ранее упомянутая организация «ТРИДИВИ» является успешной дочерней компанией «ПАПИЛОНА».

- ООО «Прикладные технологии». 18 лет работают на рынке разработки и тестирования программного обеспечения. Активно сотрудничают с зарубежными заказчиками. В их портфеле заказы на разработку многоуровневых приложений, баз данных, веб-сервисов, утилит [25].

Многие IT-компании Челябинской области, отвечая на вопросы средств массовой информации о том, насколько комфортно им работать в сфере информационных технологий региона и насколько высока конкуренция, говорят: «Да, конкуренция высока, но мы скорее дружим». Для открытия новой IT-компании эти слова имеют большое значение. Очевидно, было выбрано верное направление [41].

Вывод по разделу один

Таким образом, в первом разделе была проанализирована отрасль, в которой будет реализован проект. Рынок IT-услуг сохраняет за собой статус одного из наиболее перспективных и быстрорастущих рынков в городе Челябинск. Считается, что на рост числа IT-компаний большое влияние оказали меры поддержки организаций, работающих в сфере информационных технологий. Открываемый бизнес может занять популярную сейчас нишу благодаря популяризации использования IT-технологий.

2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ИТ-ОТРАСЛИ

2.1 Анализ внешней среды предприятия

Внешняя среда предприятия – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур, и других внешних условий, и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих (прямо и косвенно) на различные сферы его деятельности [2].

Все факторы внешней среды подразделяются на две группы:

- прямого воздействия;
- косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия – это совокупность факторов, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние данных операций. Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации или средой задач. К ней относятся поставщики материальных ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы, государственные органы и законы, потребители (частные лица и компании, государственные органы), конкуренты – лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремящихся обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;

Факторы косвенного воздействия – факторы, которые создают условия существования предприятия (макросреду). Макросреда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов, которые, так или иначе, влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Обычно выделяют четыре основных факторов макросреды: технологические, социокультурные, экономические и законодательно-правовые.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздей-

ствия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы.

Макросреда фирмы – более широкое понятие, включающее факторы, воздействующие на все элементы ее микросреды. Это факторы общего плана, определяющие текущую политическую, экономическую, социальную, в том числе демографическую, а также научно-техническую ситуацию в стране [10].

Для того, чтобы провести анализ макроэкономического окружения используем PEST-анализ, в котором приведены наиболее важные факторы макросреды.

PEST-анализ – это инструмент для определения стратегии компании в долгосрочном периоде. Иногда его также называют STEP-анализом, но суть от этого не меняется. Период прогнозирования составляет от 3 до 10 лет. Аббревиатура PEST складывается из английских слов:

- Politics (политика) – политическое окружение компании;
- Economics (экономика) – экономическое окружение компании;
- Socio – Culture (социум – культура) – социально-культурное окружение;
- Technology (технологии) – технологическое окружение компании.

Все четыре фактора являются факторами макросреды не случайно. PEST-анализ ориентирован на получение результатов верхнего уровня. Он дает так называемый helicopter view – взгляд сверху на внешнее окружение компании и место компании на рынке.

PEST-анализ целесообразно проводить, во-первых, для того, чтобы лучше понимать внешнюю среду компании, ее возможности и угрозы. Ведение бизнеса вслепую, на основании ограниченной информации и субъективных ощущений возможно в стартап-проектах, в малом бизнесе, но недопустимо для средних и крупных бизнесов и серьезных инвестиционных проектов. Понимая возможности и угрозы внешней среды, компания защищает себя от критичных ошибок [57].

Во-вторых, для определения стратегии компании. Не секрет, что компании с разработанной стратегией выигрывают конкурентные войны, потому

что не принимают разрозненных и противоречащих одно другому решений. Стратегия представляет собой:

- действия, которые компания будет совершать в ближайшие годы;
- продукты, которые она будет выпускать;
- регионы, в которых она будет увеличивать или уменьшать присутствие;
- инвестиции, которые она будет совершать или, наоборот, внешнее финансирование, которое она будет привлекать.

В таблице 2.1 приведены наиболее важные факторы макросреды для компании «LINKSIDE».

Таблица 2.1 – PEST-матрица

Политические (Political)	Экономические (Economic)
1 Бюрократизация и уровень коррупции 2 Налоговая политика (тарифы и льготы) 3 Тенденции к регулированию отрасли 4 Степень защиты интеллектуальной собственности	1 Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды 2 Возможность сотрудничества компании с крупными клиентами на рынке 3 Требование инвесторов большой доли в бизнесе 4 Возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях
Социально-культурные (Socio-cultural)	Технологические (Technological)
1 Отношение к работе, карьере 2 Требования к качеству и уровню сервиса 3 Образ жизни и привычки потребления 4 Уровень использования IT-продукции	1 Уровень инноваций и технологического развития отрасли 2 Тренд на использования цифровых технологий в бизнесе 3 Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств 4 Доступ к новейшим технологиям

Далее, в таблице 2.2, проанализируем влияние каждого фактора на компанию.

Таблица 2.2 – Оценка факторов внешней среды

В баллах

Политические (Political)	Влияние	Изменение	Оценка
Налоговая политика (тарифы и льготы)	4	2	8
Тенденции к регулированию отрасли	3	2	6
Бюрократизация и уровень коррупции	3	1	3
Степень защиты интеллектуальной собственности	2	1	2
Социально-культурные (Socio-cultural)	Влияние	Изменение	Оценка
Уровень использования IT-продукции	5	2	10
Образ жизни и привычки потребления	4	2	8
Требования к качеству и уровню сервиса	4	2	8
Отношение к работе, карьере	5	1	5
Экономические (Economic)	Влияние	Изменение	Оценка
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	4	2	8
Возможность сотрудничества компании с крупными клиентами на рынке	4	2	8
Требование инвесторов большой доли в бизнесе	3	2	6
Возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях	3	1	3
Технологические (Technological)	Влияние	Изменение	Оценка
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	5	2	10
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	4	2	8
Доступ к новейшим технологиям	3	2	6
Тренд на использования цифровых технологий в бизнесе	4	2	8

В таблице 2.3, на каждый фактор внешней среды, проанализируем наиболее выгодное для компании ответное решение. Из совокупности таких решений и будет состоять стратегия.

Таблица 2.3 – Ответные решения

Факторы PEST	Оценка, балл	Действия
Политические (Political)		
Налоговая политика	8	Для IT-компаний, зарегистрированных в реестре Минкомсвязи России и у которых 90% доходов составляет разработка программного обеспечения, на Южном Урале действует целый ряд льгот по налогообложению: ставка налога на прибыль – 13,5%, ставка налога на имущество – 0%. Также компания может выбрать переход на патентную систему налогообложения.
Тенденции к регулированию отрасли	6	Т.к. РПН имеет возможность блокировать подозрительных провайдеров, целесообразно использовать хоть и дорогих, но надежных провайдеров для публикации разработок.
Бюрократизация и уровень коррупции	3	Использовать рекомендации и протекцию влиятельных клиентов.
Степень защиты интеллектуальной собственности	2	Проводить процедуру патента уникальных коммерческих продуктов, защищать код.
Экономические (Economic)		
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	8	Т.к. есть риск сотрудничества с недобросовестными организациями, тщательно проводить проверку на благонадежность, используя открытые и платные ресурсы.
Требование инвесторов большой доли в бизнесе	8	На начальном этапе деятельности компании использовать заемный капитал, а затем реинвестировать прибыль в новые проекты.
Возможность сотрудничества компании с крупными клиентами на рынке	6	Опыт в сотрудничестве с крупными отечественными клиентами на рынке позволит выйти на мировой рынок.
Возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях	3	Большое портфолио работ, наработок, кейсов и хорошая репутация вкупе с качеством и функционалом разработки не ниже зарубежных конкурентов.

Факторы PEST	Оценка, балл	Действия
Социально-культурные (Socio-cultural)		
Уровень использования IT-продукции	10	В современном мире IT продукты используются во всех сферах, в том числе для упрощения и удобства быта, поэтому необходимо "держать руку на пульсе" – раньше конкурентов реагировать на новые потребности и выводить на рынок уникальные предложения.
Требования к качеству и уровню сервиса	8	Изучать пользовательский опыт, а также следить за фидбеками для того, чтобы понимать сильные и слабые стороны продукта и работать над ними.
Образ жизни и привычки потребления	8	Подстраиваться под современные тенденции, проводить маркетинговые исследования.
Отношение к работе, карьере и досугу	5	Среди сотрудников пропагандировать ответственное отношение к работе, использовать систему KPI.
Технологические (Technological)		
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	10	Отрасль развивается быстрыми темпами, поэтому необходимо иметь средства на НИОКР, а также поощрять обмен новыми знаниями между сотрудниками.
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	8	Рост спроса на мобильную разработку говорит о том, что целесообразно направить ресурсы компании на этот сегмент.
Доступ к новейшим технологиям	6	На российском рынке доступ к новейшим технологиям появляется с задержкой, поэтому есть возможность повторять или использовать иностранные технологии.
Тренд на использования цифровых технологий в бизнесе	8	Сотрудничество с компаниями, где требуется наладить узкоспециализированные технологические и бизнес-процессы.

Для анализа микросреды воспользуемся конкурентным анализом отрасли по Майклу Портеру. Он помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компа-

ния. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Далее, в приложении А, приведена оценка сил давления со стороны товаров-заменителей, внутриотраслевой конкуренции, а также анализ угроз со стороны новых игроков, поставщиков и ухода клиентов. На основании проведенной оценки, в таблице 2.4 представлен анализ основных конкурентных сил М. Портера и сформированы направления работ по повышению конкурентоспособности компании [50].

Таблица 2.4 – Анализ конкурентных сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Большая часть продукции компании уникальна, так как делается под конкретного заказчика, с индивидуальными характеристиками. Но также на рынке присутствуют аналоги.	Повышать информированность о компании, следить за аналогами, предлагать новые решения, использовать современные технологии
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	IT-бизнес самодостаточен, если нет каких-либо инструментов, то их можно создать самостоятельно. А поставщиков хостингов на рынке большое количество. Угроз нет.	Работать с надежными поставщиками
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Компания сталкивается с конкуренцией со стороны крупных игроков, а также со стороны фрилансеров-одиночек, которые выполняют работу дешево, но качество и стабильность продукта зачастую страдает. Крупные игроки грамотно подбирают инструменты и исполнителей, используют новейшие технологии, подходы, системы тестирования.	Развивать уникальность товара, а также повышать узнаваемость бренда, проводя рекламные кампании с целью увеличения ценности услуг компании в глазах потенциальных клиентов

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Минимальные затраты на брендинг и рекламные кампании не ограничивают, а, наоборот, способствуют появлению новых игроков на рынке ИТ. Тем не менее, у каждой компании есть своя база клиентов, постоянные контракты на обслуживание и пр. По специфике отрасли, серьезной угрозы новые игроки не несут.	Работать с клиентам максимально открыто, создавать программы лояльности для постоянных клиентов, а также постоянно анализировать фидбек от заказчиков с целью установления качественных и долгосрочных деловых отношений
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Выпущенная продукция, в большинстве случаев, требует дальнейшего обслуживания, слежения за стабильностью работы, а также немедленной реакции на сбои. Прием на обслуживание продукта, разработанного сторонними специалистами, любая компания берет неохотно. Серьезной угрозы потери текущих клиентов нет.	Работать с клиентам максимально открыто, создавать программы лояльности для постоянных клиентов, а также постоянно анализировать фидбек от заказчиков с целью установления качественных и долгосрочных деловых отношений

В таблице 2.5 представлены результаты анализа факторов микросреды среды по модели пяти конкурентных сил Портера.

Таблица 2.5 – Матрица факторов микросреды

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
<p>1 Изменение цены на разработку не сильно влияет на спрос;</p> <p>2 Потребитель предъявляет высокие требования к качеству услуг;</p> <p>3 Приоритет разработки уникального товара.</p>	<p>1 Большое количество поставщиков;</p> <p>2 При отсутствие каких-либо инструментов, их можно создать самостоятельно.</p>

Угроза появления новых игроков на рынке	Угроза появления продуктов-заменителей
1 Небольшие затраты на брендинг и рекламные кампании; 2 Относительно низкие барьеры входа на рынок; 3 По специфике отрасли, серьезной угрозы новые игроки не несут.	1 Продукт разрабатывается под каждого клиента индивидуально; 2 Возможность появления на рынке аналогов.
Уровень конкурентной борьбы	
1 Конкурентная борьба с крупными игроками на рынке; 2 Конкуренция с фрилансерами, которые выполняют относительно дешево.	

Как видно из таблицы 2.5, в целом, уровень угрозы конкуренции – средний, а угроза со стороны товаров-заменителей и поставщиков является незначительной.

Далее проведем резюме факторов внешней среды. Целью резюме является определение наиболее доминирующих факторов внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на организацию.

В таблице 2.6 представлена качественная оценка факторов внешней среды, т.е. показана классификация выявленных факторов на угрозы и возможности, а также дано пояснение установленного воздействия [55].

Таблица 2.6 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1 Бюрократизация и уровень коррупции	«-»	Коррупция является барьером для экономического развития многих стран. Некоторые фирмы выживают и растут, предлагая взятки государственным чиновникам, но успех и рост этих компаний не основаны на ценности, которую они предлагают потребителям.
2 Налоговая политика (тарифы и льготы)	«+»	Применение льготного режима снижает налоговую нагрузку бизнеса и облегчает ведение налогового учета.

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
3 Тенденции к регулированию отрасли	«-»	Роскомнадзор может безосновательно заблокировать ресурсы по косвенным подозрениям согласно закона Яровой И.А.
4 Степень защиты интеллектуальной собственности	«+/-»	В России недостаточно развита система защиты авторских прав.
5 Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	«+»	Уровень развития бизнес-среды достаточно высокий, для предпринимательства есть множество программ поддержки и пр.
6 Возможность сотрудничества компании с крупными клиентами на рынке	«+»	Существуют различные электронные торговые площадки, объединяющие крупный бизнес с предпринимателями различной величины.
7 Требование инвесторов большой доли в бизнесе	«-»	Инвесторы зачастую требуют безосновательно большую долю в бизнесе, многие представители инвестируемого бизнеса остаются в безвыходной ситуации.
8 Возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях	«+»	Рынок российского ПО развивается достаточно быстро, есть потребности в отечественном ПО.
9 Требования к качеству и уровню сервиса	«+/-»	Это возможность качеством продукции привлечь клиентов или же, наоборот, оттолкнуть их.
10 Отношение к работе, карьере	«+/-»	Существует множество обучающих ресурсов, где люди с любым опытом могут научиться чему-то новому. Среди населения прослеживается желание повышать свою квалификацию, менять сферу деятельности и пр., преследуя цель меньше работать, но больше зарабатывать. Однако из-за демпинга цен низкоквалифицированных специалистов, более серьезные специалисты вынуждены снижать стоимость своей работы.

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
11 Образ жизни и привычки потребления	«+/-»	Новые технологии воспринимаются позитивно, так как многие из них значительно упрощают быт.
12 Уровень использования IT-продукции	«+»	IT-технологии используются повсеместно.
13 Уровень инноваций и технологического развития отрасли	«+»	Наблюдается стабильный рост уровня инноваций и технологического развития отрасли.
14 Тренд на использования цифровых технологий в бизнесе	«+»	Цифровые технологии используются практически во всех сферах бизнеса.
15 Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	«+»	В наше время сложно представить жизнь без мобильных устройств и интернета. Интернет стал доступен даже в удаленных от города поселениях.
16 Доступ к новейшим технологиям	«+»	Высокая открытость доступа к новым технологиям, особенно в области информационно-коммуникационных технологий.
17 Приоритет разработки уникального товара	«+»	Разработка аналогов может приносить компании неплохой доход, но не выведет ее на новый, более высокий уровень.
18 Изменение цены на разработку не сильно влияет на спрос	«+»	Цена может меняться в процессе разработки, на это может влиять множество факторов, например, вносимые поправки со стороны заказчика удлиняют срок разработки. Клиенты, зачастую, информированы о возможности удорожания конечной цены продукта и согласны на это.
19 Большое количество поставщиков	«+»	На рынке существует большое множество поставщиков инструментов для разработки, таких как хостинги.

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
20 При отсутствие каких-либо инструментов, их можно создать самостоятельно	«+»	IT-отрасль самодостаточна и при отсутствие каких-либо инструментов или неудовлетворенности характеристиками, их можно создать самостоятельно.
21 Небольшие затраты на брендинг и рекламные кампании;	«+»	По специфике отрасли, компаниям не нужны большие затраты на продвижение, т.к. даже несколько крупных клиентов способны приносить фирме стабильный доход.
22 Относительно низкие барьеры входа на рынок	«+»	Не требуются большие вложения.
23 По специфике отрасли, низкая угроза со стороны новых игроков	«+»	У каждой IT-компании есть своя база клиентов, постоянные контракты на обслуживание и пр.
24 Разработка продукта под каждого клиента индивидуально 25	«+»	Процесс разработки имеет гибкий характер, сотрудники готовы к поправкам на любой стадии разработки по требованию заказчика.
26 Конкурентная борьба с крупными игроками на рынке	«-»	Новоиспеченным компаниям сложно конкурировать с крупными игроками на рынке, но, зачастую, основатели стартапов отдают предпочтение именно небольшим фирмам.
27 Возможность появления на рынке аналогов	«-»	Многие технологии можно скопировать, поэтому даже уникальный продукт может оставаться таковым недолго.
28 Конкуренция с фрилансерами, которые выполняют работу относительно дешево	«-»	Зачастую, в соображениях экономии средств, клиенты прибегают к услугам фрилансеров, но далеко не всегда получают ожидаемый результат.

По результатам качественной оценки факторов было выявлено, что 17 факторов являются нашими возможностями, 6 факторов представляют угрозу для проекта, а 4 фактора оказывают неоднозначное влияние. На рисунке 2.1. представлена матрица возможностей, в которой для выделения наиболее важных факторов

определяется соотношение вероятности наступления возможности и его влияние на анализируемый проект [46].

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Тренд на использования цифровых технологий в бизнесе	Разработка продукта под каждого клиента индивидуально	Большое количество поставщиков
Средняя	Налоговая политика (тарифы и льготы)	Возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях	Изменение цены на разработку не сильно влияет на спрос
Низкая	Возможность сотрудничества компании с крупными клиентами на рынке	Небольшие затраты на брендинг и рекламные кампании	По специфике отрасли, низкая угроза со стороны новых игроков

Работаем	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Рисунок 2.1 – Матрица возможностей

На рисунке 2.2 представлена матрица угроз внешней среды, в которой для выделения наиболее важных факторов определяется соотношение вероятности наступления угрозы и его влияние на анализируемый проект [46].

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	–	Конкурентная борьба с крупными игроками на рынке	Бюрократизация и уровень коррупции	–
Средняя	–	Возможность появления на рынке аналогов	Тенденции к регулированию отрасли	Конкуренция с фрилансерами, которые выполняют работу относительно дешево
Низкая	–	–	Требование инвесторов большой доли в бизнесе	

Работаем	
Работаем при наличии ресурсов	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Рисунок 2.2 – Матрица угроз

Далее проводится оценка веса и степени воздействия каждого фактора, расчет его средневзвешенной оценки и определение среди них тех, которые будут оказывать наибольшее влияние на предприятие.

В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала, где наименьшее число баллов (один балл) будет означать слабое воздействие фактора на предприятие, а наибольшее значение баллов (пять баллов) – это наиболее сильное воздействие. Среднее воздействие фактора на предприятие будет оцениваться тремя баллами, два и четыре балла ставится при пограничном значении воздействия. Количественная оценка факторов внешней среды представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Количественная оценка факторов внешней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
Возможности			
1 Тренд на использования цифровых технологий в бизнесе	0,16	5	0,80
2 Разработка продукта под каждого клиента индивидуально	0,16	5	0,80
3 Большое количество поставщиков	0,15	3	0,45
4 Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,10	5	0,50
5 Возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях	0,13	4	0,52
6 Изменение цены на разработку не сильно влияет на спрос	0,10	4	0,40
7 Возможность сотрудничества компании с крупными клиентами на рынке	0,10	5	0,50

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
8 Небольшие затраты на брендинг и рекламные кампании	0,05	3	0,15
9 По специфике отрасли, низкая угроза со стороны новых игроков	0,05	4	0,20
Итого возможности	1,00	–	4,32
Угрозы			
10 Конкурентная борьба с крупными игроками на рынке	0,22	5	1,10
11 Бюрократизация и уровень коррупции	0,15	3	0,45
12 Возможность появления на рынке аналогов	0,14	4	0,56
13 Тенденции к регулированию отрасли	0,14	3	0,42
14 Конкуренция с фрилансерами, которые выполняют работу относительно дешево	0,17	4	0,68
15 Требование инвесторов большой доли в бизнесе	0,18	3	0,54
Итого угрозы	1,00	–	3,75

Подводя итоги таблицы 2.7, мы видим, что суммарная оценка баллов возможностей превышает сумму баллов угроз, и это указывает на то, что существует больше возможностей создания IT-компании [47].

Наиболее существенными возможностями являются: тренд на использование цифровых технологий в бизнесе, разработка продукта под каждого клиента индивидуально, а также возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях.

Наиболее значимыми угрозами являются следующие факторы внешней среды: конкурентная борьба с крупными игроками на рынке, конкуренция с фрилансерами, которые выполняют работу относительно дешево и возможность появления на рынке аналогов.

В дальнейшем выделенные доминирующие возможности и угрозы будут использованы в исходной матрице SWOT-анализа.

2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Внутренняя среда организации – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации [23].

Цель анализа внутренней среды – выявить сильные и слабые стороны организации. На сильные стороны организация опирается в ведении конкурентной борьбы, а на слабые стороны руководство должно обращать особое внимание и по возможности избавляться от них [1].

В составе внутренней среды можно выделить две части:

- ресурсная часть – совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления, финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс;

- операционная часть – совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров, процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции.

При анализе внутренней среды открывающегося предприятия, уместно будет использовать метод, основанный на теории «Marketing mix», наиболее распространенной формой которого является методика 4P [20].

Методика 4P помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение. Успех продвижения продукции зависит от содержания рекламного послания. Для достижения цели, производителю необходимо разработать уникальное торговое предложение (УТП), то есть сформулировать, что отличает его товар от аналогичных предложений на рынке. Важно определить основные характеристики своего товара и обозначить основные выгоды, которые получит целевая аудитория в результате его использования [12].

Продукт (Product). Чтобы продукт был успешным, он должен обладать необходимыми потребителю свойствами и иметь преимущества, важные для потребителя и не имеющиеся у конкурентов [40]. Поэтому компания будет нацелена на то, чтобы предлагать клиенту индивидуальную разработку программы под потребности его бизнеса. Разработчики компании открыты к обсуждению, гибкие к изменениям, а также поправкам со стороны заказчика.

Продвижение (Promotion). Вкладывать большие ресурсы на продвижение своих услуг в интернете ежемесячно в силу специфики отрасли нецелесообразно, но так как спрос зачастую бывает нестабильным, компания сделает упор на установление долгосрочных деловых отношений со своими постоянными клиентами, т.к. выпущенная продукция, в большинстве случаев, требует дальнейшего обслуживания, слежения за стабильностью работы, а также немедленной реакции на сбой [51]. Также стоит отметить, что качественно выполненная работа стабильно приводит новых клиентов посредством «сарафанного радио».

Цена (Price). На стоимость услуги, помимо затраченного времени, влияет квалификация специалиста и его опыт. Компания «LINKSIDE» будет набирать в штат сотрудников с различным опытом и устанавливать цены на их услуги на уровне среднерыночных.

Место (Place). Компания будет располагаться в ко-воркинг пространстве «Сколково», что благоприятно скажется на её имидже, т.к в «Сколково» концентрируются большинство IT-предложений в г. Челябинске [71]. В головном офисе

будут проводиться презентации продуктов, обсуждаться детали работы и заключаться договоры с заказчиками, но сотрудники не будут «привязаны» к месту работы, – это позволяет набирать в штат сотрудников исходя из их опыта и квалификации, избегая привязки к локализации.

Матрица факторов внутренней среды, основанная на теории «Marketing mix» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Матрица факторов внутренней среды

Place	Product
1 Расположение в ко-воркинг пространстве «Сколково»; 2 Возможность найма удаленных сотрудников.	1 Индивидуальна разработка; 2 Гибкость к изменениям; 3 Высоккоквалифицированный персонал; 4 Открытость процесса разработки; 5 Дальнейшее обслуживание выпущенной продукции.
Price	Promotion
1 Среднерыночная цена на услуги.	1 Неизвестность компании потребителям; 2 Нестабильность в спросе на услуги; 3 Установление долгосрочных деловых отношений.

Далее проведем резюме факторов внутренней среды.

Цель анализа – определение доминирующих факторов внутренней среды, наиболее значимых для проекта. Одним из методов качественной оценки факторов внутренней среды является SNW-анализ [22], представленный в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Качественная оценка факторов внутренней среды (SNW-анализ)

Фактор	Сильная сторона S	Нейтральная сторона N	Слабая сторона W
1 Индивидуальна разработка	+		
2 Открытость процесса разработки	+		
3 Высоккоквалифицированный персонал	+		

Фактор	Сильная сторона S	Нейтральная сторона N	Слабая сторона W
4 Гибкость к изменениям	+		
5 Неизвестность компании на IT-рынке			+
6 Установление долгосрочных деловых отношений	+		
7 Дальнейшее обслуживание выпущенной продукции	+		
8 Среднерыночная цена на услуги		+	
9 Сотрудники с различным опытом	+		
10 Сложность контроля удаленных сотрудников			+
11 Расположение офиса в «Сколково»	+		
12 Возможность найма удаленных сотрудников	+		
13 Нестабильность в спросе на услуги			+

По результатам качественной оценки факторов было выявлено, что 9 факторов являются сильными сторонами проекта, 3 фактора – слабыми, а 1 – нейтральным.

После выявления сильных и слабых сторон проекта целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды путем оценивания каждого фактора по пятибалльной шкале и выяснения взвешенной оценки каждого фактора. Количественная оценка факторов внутренней среды представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Неизвестность компании на IT-рынке	0,25	4	1,00
Сложность контроля удаленных сотрудников	0,35	3	1,05
Нестабильность в спросе на услуги	0,40	4	1,60
Итого слабые стороны	1,00	–	3,65
Сильные стороны			
Индивидуальна разработка	0,18	5	0,90
Высококвалифицированный персонал	0,17	5	0,85
Открытость процесса разработки	0,13	4	0,52
Гибкость к изменениям	0,09	4	0,36
Установление долгосрочных деловых отношений	0,08	5	0,40
Дальнейшее обслуживание выпущенной продукции	0,09	5	0,45
Сотрудники с различным опытом	0,10	4	0,4
Расположение офиса в «Сколково»	0,07	3	0,21
Возможность найма удаленных сотрудников	0,09	5	0,45
Итого сильные стороны	1,00	–	4,54

Подводя итоги таблицы 2.10 можно сказать, что суммарная оценка баллов сильных сторон превышает сумму баллов над слабыми и показывает, что сильных сторон у компании больше. Наиболее значимыми сильными сторонами являются: индивидуальная разработка, высококвалифицированный персонал, а также открытость процесса разработки.

Слабых сторон значительно меньше, и среди них можно выделить всего 3 фактора: неизвестность компании на IT-рынке, сложность контроля удаленных сотрудников и нестабильность в спросе на услуги.

В дальнейшем выделенные доминирующие слабые и сильные стороны будут использованы в исходной матрице SWOT-анализа.

2.3 Оценка конкурентоспособности на основе SWOT-анализа

SWOT – это один из самых распространенных и простых в использовании видов анализа бизнеса. С его помощью можно выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на успех компании [14].

Данный анализ позволяет оценить деятельность компании, сильные и слабые стороны предприятия, а также проанализировать внешние факторы, которые воздействуют на него. Анализ проводится по четырем основным критериям:

- Strength (сильные стороны). Конкурентные преимущества предприятия;
- Weakness (слабые стороны). Внутренние факторы, которые затрудняют рост бизнеса, снижают конкурентоспособность;
- Opportunities (возможности). Внешние факторы, которые могут положительно сказаться на росте бизнеса;
- Threats (угрозы). Негативные внешние факторы, которые могут отрицательно сказаться на дальнейшем развитии предприятия.

Цель SWOT-анализа заключается в построении матрицы факторов, которые оказывают влияние на деятельность компании. С ее помощью можно провести подробный анализ сложившейся на предприятии ситуации [16].

В таблице 2.11, посредством качественной и количественной оценки факторов внешней и внутренней среды, выделены наиболее важные сильные, слабые стороны компании, а также её возможности и угрозы.

Таблица 2.11 – SWOT-матрица

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1 Индивидуальная разработка 2 Высококвалифицированный персонал 3 Открытость процесса разработки 4 Дальнейшее обслуживание выпущенной продукции	1 Неизвестность компании на IT-рынке 2 Сложность контроля удаленных сотрудников 3 Нестабильность в спросе на услуги
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1 Тренд на использования цифровых технологий в бизнесе 2 Возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях 3 Возможность сотрудничества компании с крупными клиентами на рынке 4 Налоговая политика (тарифы и льготы)	1 Конкурентная борьба с крупными игроками на рынке 2 Конкуренция с фрилансерами, которые выполняют работу относительно дешево 3 Возможность появления на рынке аналогов 4 Требование инвесторов большой доли в бизнесе

Далее сформируем проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и сформулируем решения, позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды.

Формирование проблемных полей/решений SWOT-матрицы представлено в таблице Б.1 (Приложение Б). В полях матрицы обозначены мероприятия, необходимые для решения выявленных проблем.

Вывод по разделу два

В рамках стратегического анализа было рассмотрено влияние внешних и внутренних факторов, которые будут оказывать влияние на проект.

С помощью PEST – анализа были выявлены макроэкономические факторы, которые способны оказать влияние на организацию. Выявление факторов микроэкономического окружения было проведено на основе пяти сил Портера. После чего были проведены количественная и качественная оценки факторов внешней среды. По результатам анализа внешней среды были выявлены наиболее существенные возможности и угрозы.

Наиболее существенными возможностями являются: тренд на использование цифровых технологий в бизнесе, разработка продукта под каждого клиента индивидуально, а также возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях.

Наиболее значимыми угрозами являются следующие факторы внешней среды: конкурентная борьба с крупными игроками на рынке, конкуренция с фрилансерами, которые выполняют работу относительно дешево и возможность появления на рынке аналогов.

Также в данной главе была проанализирована внутренняя среда проекта. На основании внутреннего анализа, основанного на концепции 5P, были выявлены сильные и слабые стороны предприятия. После проведения количественной и качественной оценки факторов внутренней среды были выявлены наиболее существенные сильные и слабые стороны.

Наиболее значимыми сильными сторонами являются: индивидуальная разработка, высококвалифицированный персонал, а также открытость процесса разработки.

Слабых сторон значительно меньше, и среди них можно выделить всего 3 фактора: неизвестность компании на IT-рынке, сложность контроля удаленных сотрудников и нестабильность в спросе на услуги.

Перечень доминирующих угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон был объединен в SWOT-матрицу.

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ИТ-КОМПАНИИ «LINKSIDE»

3.1 Организованный план проекта

Целью организационного плана является представление подробной характеристики проекта, выполнение календарного планирования, расчет потребности в финансировании и определение условий финансирования [54].

Суть проекта: разработка бизнес-плана открытия ИТ-компании в г. Челябинске.

Бизнес-идея проекта: аутсорсинговая ИТ-компания, специализирующаяся на разработке ПО под заказ для других фирм и предприятий. Оказание таких услуг профессиональной ИТ-компанией открывает перед заказчиками особые преимущества в виде экспертного подхода [19]. И чаще всего дело даже не в высокой квалификации и опыте специалистов (хотя те, кто занимаются ИТ-аутсорсингом, безусловно, имеют колоссальный опыт и за многие годы уже выработали готовые решения проблем), а в новейшем и дорогостоящем оборудовании, приложениях и сервисах, которые порой просто не по карману рядовой организации, а также в чрезмерных хлопотах со штатными специалистами. Более того, услуги аутсорсинговых ИТ-компаний, зачастую, необходимы стартапам при создании бизнес-инструментов или приложений для их бизнеса, таких, например, как фуд-трекер.

Название организации: «LINKSIDE».

Основной вид деятельности компании в соответствии с классификатором ОКВЭД – «Разработка компьютерного программного обеспечения (62.01)» [63].

«LINKSIDE» будет предоставлять клиентам следующие услуги:

- проектирование и разработка программного обеспечения: принимает участие в реализации идей клиента, делает проектирование продукта, формирует команду разработчиков и быстро выводит на рынок минимально жизнеспособный продукт;
- аутсорсинг разработки: берет на себя разработку части существующего проекта для усиления команды разработчиков клиента, участвует в проектах любой сложности;

- проектирование интерфейсов: создает дизайн интерфейса будущего приложения и рабочих прототипов;
- мобильная разработка: создает приложения для смартфонов, смарт-телевизоров;
- консалтинг и технический аудит: анализирует состояние проекта, архитектуру и инфраструктуру, составляет рекомендации и план действий. Делает процесс выпуска программного обеспечения максимально предсказуемым и качественным.

Организационно-правовая структура: ИП.

Система налогообложения: УСН 6% Доход [74].

Штат сотрудников: продуктменеджер, фронтенд-разработчики (2 сотрудника), бэкенд-разработчики (2 сотрудника), веб-разработчик, UX/UI-дизайнер, мобильные разработчики (2 сотрудника), бухгалтер, маркетолог.

Компания будет располагаться в ко-воркинг пространстве «Сколково», (ул. Тернопольская 6), что благоприятно скажется на её имидже, т.к. в «Сколково» концентрируются большинство IT-предложений в г. Челябинске. В головном офисе будут проводиться презентации продуктов, обсуждаются детали работы и заключаются договоры с заказчиками, но сотрудники не будут «привязаны» к месту работы, - это позволит набирать в штат специалистов, исходя из их опыта и квалификации, при этом избегая привязки к локализации [18]. Помимо этого, большим плюсом аренды офиса в ко-воркинг пространстве «Сколково» является наличие всей необходимой мебели, залов для презентаций продукции и переговоров.

Горизонт расчета проекта: 3 года.

Финансирование проекта: Источником финансирования будет являться полностью банковский кредит. «Тинькофф Банк» предоставит нам в кредит 1 300 000 рублей под 12% на 2 года [42].

Далее рассмотрим организационную структуру. Организационная структура управления предприятием – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними [6].

На рисунке 3.1 представлена организационная структура компании «LINKSIDE».

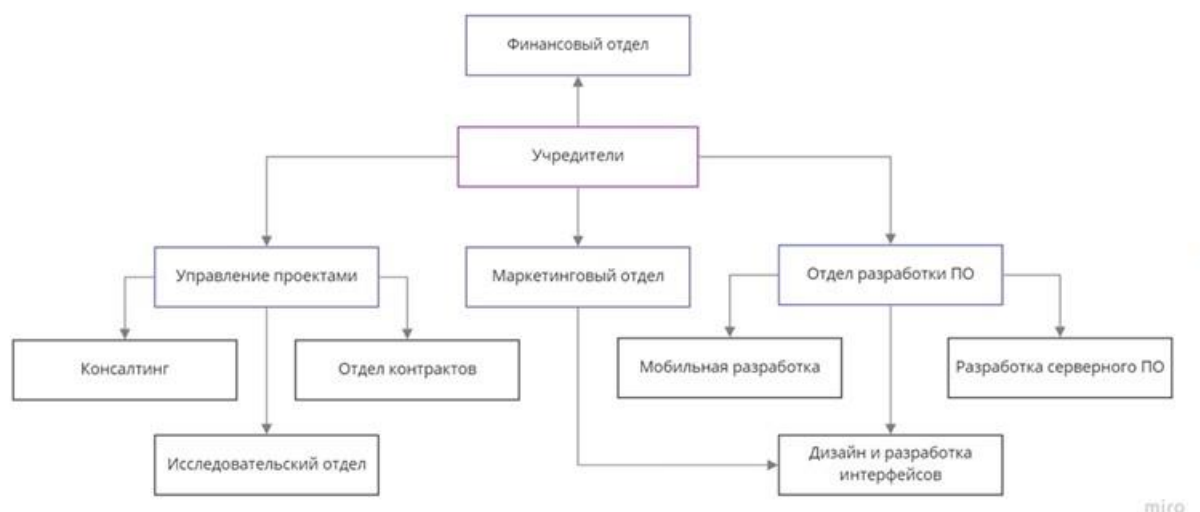


Рисунок 3.1 – Организационная структура компании «LINKSIDE»

Отдел «Управление проектами» является связующим звеном между разработчиками и клиентами. Его задача: правильно формулировать задачи на основании потребностей клиента. Кроме того, в его обязанности входит консультация и информирование клиентов по вопросам, касающимся разработки, исследований.

«Маркетинговый отдел» проводит постоянный мониторинг IT-рынка, отслеживает ключевые тенденции, а также занимается поиском возможностей для достижения более выгодных позиций относительно конкурентов.

«Отдел разработки ПО» занимается непосредственно реализацией задач. По каждому проекту работает отдельная группа разработчиков, в состав которой, в зависимости от типа проекта, могут входить: мобильные разработчики, разработчики серверного ПО, веб-разработчики и дизайнеры.

«Финансовый отдел» занимается ведением управленческого учета деятельности компании, формирует регулярные управленческие отчетности [11].

3.2 Планирование проекта

Чтобы определить время осуществления мероприятий, которые направлены на достижение целей проекта, и на установление взаимосвязи между ними по времени и с учетом рисков, составляется календарный план проекта [8].

В таблице 3.1 представлено календарное планирование проекта, которое представляет собой планирование по двум этапам: подготовительный (прединвестиционная и инвестиционная фаза); этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационная фаза).

Таблица 3.1 – Календарный график проекта

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность, дней
		Начало этапа	Окончание этапа	
Подготовительный этап	Прединвестиционная фаза			
	1 Анализ целесообразности реализации проекта	01.09.2020	07.09.2020	7
	2 Стратегический анализ	08.09.2020	24.09.2020	14
	3 Сравнительный анализ всех возможных источников инвестиций и выбор оптимального источника	16.09.2020	22.09.2020	9
	4 Сравнительный анализ возможных вариантов территориального размещения объекта	23.09.2020	28.09.2020	3
	5 Разработка финансового плана	29.09.2020	10.10.2020	5
	6 Разработка плана маркетинга	11.10.2020	16.10.2020	5
	7 Анализ рисков	17.10.2020	22.10.2020	8
	8 Оформление бизнес-проекта	23.10.2020	26.10.2020	3

Окончание таблицы 3.1

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность, дней
		Начало этапа	Окончание этапа	
Подготовительный этап	Инвестиционная фаза			
	9 Регистрация ИП	26.10.2020	28.10.2020	3
	10 Заключение договора на аренду	27.10.2020	28.10.2020	2
	11 Закупка оборудования и мебели	29.10.2020	03.11.2020	4
	12 Набор и обучение сотрудников	29.10.2020	15.11.2020	20
	13 Проведение рекламной кампании	15.11.2020	01.12.2020	14
Этап реализации	Эксплуатационная фаза			
	14 Открытие компании	08.01.2021	–	–
Итого длительность подготовительного этапа		–	–	111

Из таблицы 3.1 видно, что календарное планирование проекта предварительно занимает 111 дней. При этом прединвестиционная фаза включает в себя 65 дней, а инвестиционная фаза – 46 дней.

Представим календарный график проекта на каждом его этапе в виде диаграммы Ганта (рисунок 3.2), которая представляет из себя наглядный способ отображения запланированных задач с привязкой ко времени [34].

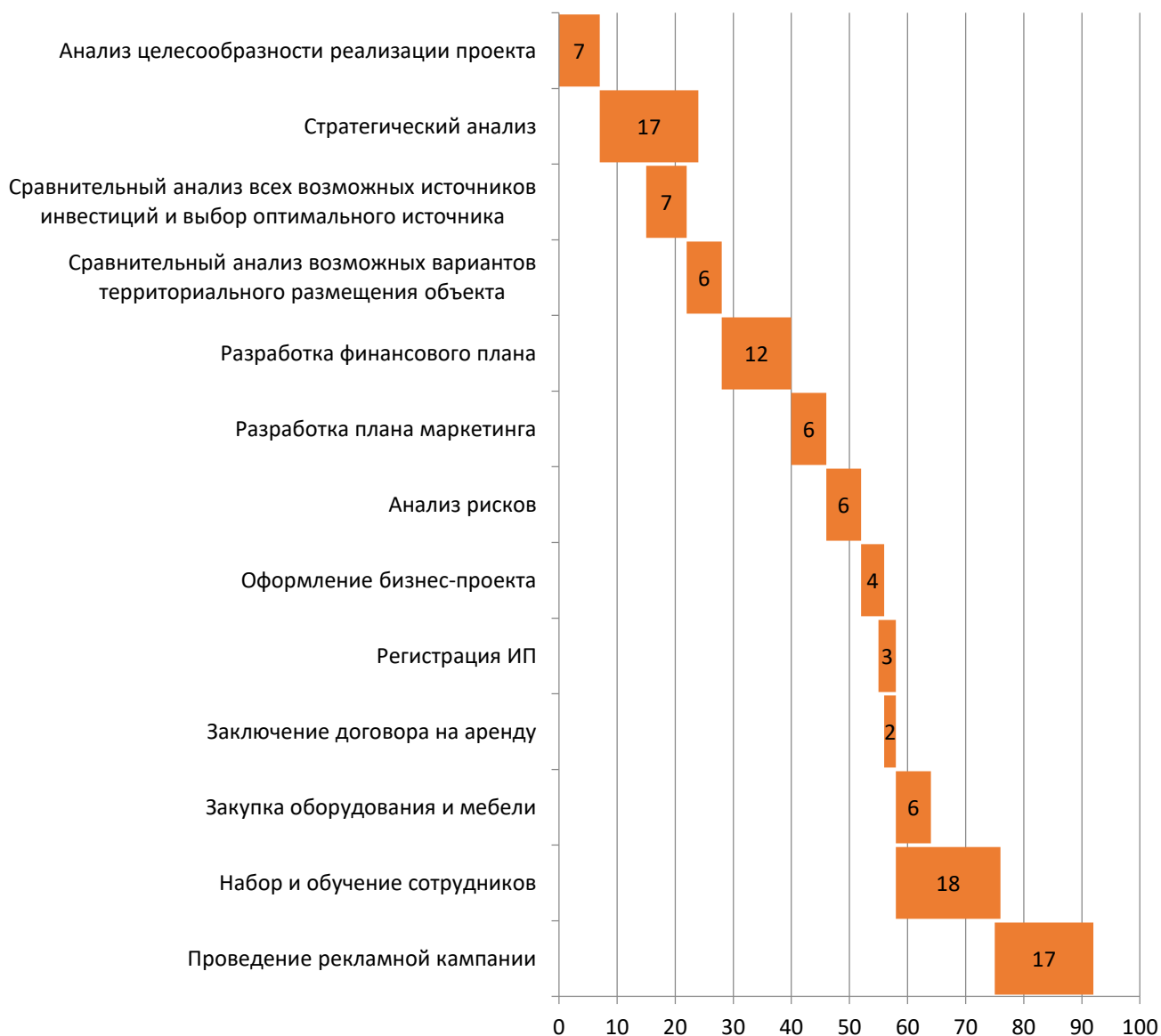


Рисунок 3.2 – Диаграмма Ганта

Для открытия ИП будет собрана необходимая документация [39]:

- паспорт и его копия;
- ИНН;
- заполненное заявление по форме № 21001;
- оплаченная квитанция на сумму 800 рублей (госпошлина за рассмотрение заявления).

Далее необходимо определить потребность в финансировании проекта на каждом из этапов: первоначальные (единовременные) затраты; предваритель-

ные операционные затраты подготовительного периода (затраты на приращение оборотного капитала) [7]. Потребность в финансировании представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет потребности в финансировании

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость, руб.	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
Регистрация ИП	Оплата госпошлины за регистрацию ИП	1 800	ПАО «Сбербанк России»
	Изготовление печати		
	Открытие расчетного счета		
Закупка оборудования и техники (основные средства)	Системный блок (12 шт.)	570 000	ООО "Технопоинт Челябинск"
	Монитор (20 шт.)		
	Клавиатура (12 шт.)		
	Мышка (12 шт.)		
	Принтер		
	Сетевое оборудование		
Изготовление визиток	Изготовление визиток	5 000	Типография «PrintWay»
Итого единовременные затраты проекта		576 800	–
Затраты на приращение оборотного капитала			
Аренда	Аренда с коммунальными платежами за 1 месяц	65 000	ко-воркинг пространство «Сколково»
Закупка канцелярии	Закупка канцелярии	15 000	ООО «Кнопка»
Затраты на рекламу	Контекстная реклама в поисковых системах за 1 месяц	55 000	Яндекс Google
Заработная плата сотрудникам	Заработная плата сотрудникам с социальными взносами за январь	587 393	–
Итого затрат на приращение оборотного капитала		722 393	–
Итого потребность в финансировании		1 299 193	–

Источником финансирования будет являться полностью банковский кредит. «Тинькофф Банк» предоставит нам в кредит 1 300 000 рублей под 12% на 2 года.

В таблице 3.3 представлен график погашения кредита.

Таблица 3.3 – График погашения кредита

В рублях

Дата	Платеж основного долга	Платеж по процентам	Итого	Остаток
01.01.2021	0	0	0	1 300 000
01.03.2021	152 617	30 969	183 586	1 147 382
01.06.2021	150 388	33 198	183 586	996 994
01.09.2021	155 003	28 583	183 586	841 991
01.01.2022	159 980	23 605	183 586	682 010
01.03.2022	164 963	18 623	183 586	517 047
01.06.2022	169 646	13 939	183 586	347 400
01.09.2022	174 849	8 736	183 586	172 550
01.01.2023	172 550	3 377	175 927	0
Всего выплат	1 300 000	161 033	1 461 033	0

Сумма инвестиций составила 1 300 000 руб., источником финансирования проекта будет банковский кредит. Вид платежа – аннуитетный [43]. Сумма платежа по основному долгу в 1 год составляет 458 009 руб., а процент переплат – 92 751 руб. Во второй год сумма платежа по основному долгу составит 669 441 руб., а процент переплат – 64 906 руб. В первый квартал третьего года мы погашаем остаток по кредиту в размере 175 928 руб. (172 551 руб. – основной долг и 3 377 руб. – проценты). Всего выплаты по кредиту составят 1 461 034 руб.

3.3 План маркетинга

Проведем сравнительную характеристику компании «LINKSIDE» с тремя IT-компаниями г. Челябинска, предоставляющими аналогичные услуги. Для разработки конкурентных стратегий очень важно понимать технологические воз-

возможности конкурентов, стоимость, а также уникальность их услуг [61]. Проведем сравнительную характеристику по пяти критериям оценки в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Сравнительная характеристика IT-компаний г. Челябинска

Критерий сравнения	LINKSIDE		Fuse8		Napoleon IT		ProjectOffice	
	Значения	Балл	Значения	Балл	Значения	Балл	Значения	Балл
Используемые технологии	1 php 2 node.js 3 flutter 4 net.core & framework 5 golang 6 python 7 vue.js 8 docker	9	1 php 2 ruby 3 python 4 flutter 5 react.js	5	1 php 2 node.js 3 python 4 docker 5 flutter 6 golang 7 react.js	7	1 php 2 net.frame work 3 razor.js 4 angular.js	3
Цена за час разработки	1500–2500р.	7	1000–1800р.	9	1500–4500р.	4	2000–3000р.	5
Место	Ко-воркинг пространство от регионального оператора «Сколково», улица Тернопольская, 6	9	Тополина аллея, улица Академика Королева, 4	7	Центральный район, улица Коммуны, 87	9	Тополиная аллея, улица Академика Сахарова, 11, коттеджное здание	7
Уникальность портфеля продуктов	По заказу разрабатываются уникальные продукты. По заказу разрабатываются аналоги	7	Есть готовые уникальные продукты. По заказу разрабатываются аналоги	9	По заказу разрабатываются уникальные продукты. По заказу разрабатываются аналоги	7	Есть готовые уникальные продукты. По заказу разрабатываются аналоги	9
Квалификация персонала	Высокая	9	Высокая	9	Высокая	9	Высокая	9

Метод построения многоугольника конкурентоспособности позволяет более наглядно представить рыночную ситуацию. Это своего рода схема, которая отражает позиции анализируемой компании и позиции ее ближайших конкурентов [13].

Многоугольник конкурентоспособности компании «LINKSIDE» представлен на рисунке 3.3.

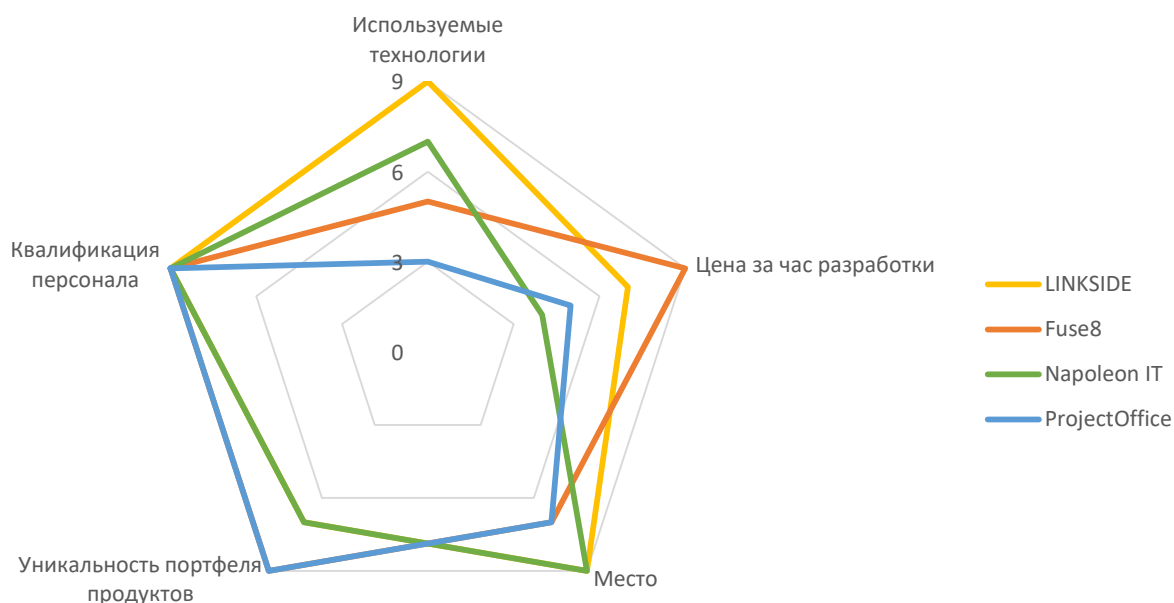


Рисунок 3.3 – Многоугольник конкурентоспособности компании

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что компания «LINKSIDE» не только не уступает своим конкурентам, но и превосходит их в количестве и новизне технологий, которые компания будет использовать в своей деятельности. Цена за услуги компании будет формироваться на уровне средней по рынку, а местоположение выгодно выделит компанию среди конкурентов большой концентрацией потенциальных заказчиков (региональный оператор «Сколково» у многих людей на слуху). В штат разработчиков будут набираться высококвалифицированные специалисты, так же поступают и конкуренты – по специфике отрасли данный критерий является наиболее важным. Специалисты компании «LINKSIDE» будут задействованы в разработке как уникальных продуктов, под специфические особенности бизнеса заказчика, так и типовых.

Далее мы рассмотрим клиентов компании «LINKSIDE».

В нынешнем мире уровень использования IT-технологий в бизнесе постоянно растет. Это касается практически любой отрасли, сегмента и размеров организации, от госучреждений и представителей крупного бизнеса, которым необходима оптимизация каких-либо сложнейших и трудозатратных бизнес-процессов, до энтузиастов, решивших реализовать свою стартап-идею.

Рынок технологий достаточно велик и многие продуктовые IT компании производят программное обеспечение, которое удовлетворяет наиболее популярный спектр потребностей или сложностей, с которыми сталкивается большинство организаций. Но реальность такова, что подобные продукты не учитывают специфику различных сфер бизнеса, особенности руководства и управления. Т.к. компания «LINKSIDE» является аутсорсинговой, ее основными клиентами будут являться организации, которым требуется разработка специфических бизнес-инструментов, которые отсутствуют на рынке, или, по каким-либо причинам, не удовлетворяют потребностей организации [15].

Помимо разработки ПО для существующих компаний, дополнительный поток заказов для компании «LINKSIDE» будут генерировать клиенты, которые обращаются за реализацией своей стартап-идеи. Потенциальными клиентам в данном случае будут являться амбициозные выпускники экономических вузов или высших школ, у которых есть какая-либо бизнес идея и которую требуется из стадии идеи воплотить в готовый продукт. В компании «LINKSIDE» они найдут эту возможность. Продуктовый менеджер оценит состоятельность бизнес-идеи, а в тандеме с маркетологом выявит наличие и уровень конкурентов. Если идея будет готова к реализации, менеджер соберет группу разработчиков, выявит необходимый функционал для реализации продукта, оценит трудо- и ресурсозатратность процесса разработки.

Продвижение открываемой аутсорсинговой IT-компании планируется с помощью постоянного размещения рекламы в глобальной сети интернет. Для этого будут созданы страницы в социальных сетях (Вконтакте, Instagram), а также сайт

компании, где можно будет узнать подробную информацию о компании «LINKSIDE». Для того, чтобы о компании узнали и для получения первых заказов, целесообразно одновременно запустить рекламную кампанию на таких сервисах контекстной рекламы как Яндекс Директ и Google Adwords, сроком на один месяц. Данная услуга обойдется компании в 55 тыс.руб. Далее, у компании начнет формироваться своя база клиентов, с которыми предусмотрены постоянные контракты на обслуживание разработанных продуктов [17].

3.4 План операционных затрат

Операционные затраты или операционные расходы – повседневные затраты компании на ведение бизнеса, производство продуктов и услуг.

При составлении операционного плана следует обратить внимание на условно-постоянные, условно-переменные издержки и персонал.

Одним из наиболее важных составляющих операционного плана является план персонала, который составляется в форме должности, количества единиц в штате и зарплаты [5].

Сотрудники компании будут работать по графику 5/2. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов. Наименование должностей, количество штатных единиц и заработная плата с учетом социальных отчислений (30,2%) указаны в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – План по персоналу

Должность	Оклад, руб./мес.	Кол-во человек	ФОТ, руб/мес.	ФОТ, руб/мес. с учетом страховых взносов	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Годовой ФОТ с учетом страховых взносов
Продуктменеджер	50 000	1	50 000	71 633	600 000	859 599
Фронтенд-разработчик	35 000	2	70 000	100 287	840 000	1 203 438
Бэкенд-разработчик	35 000	2	70 000	100 287	840 000	1 203 438
Веб-разработчик	30 000	1	30 000	42 980	360 000	515 759

Должность	Оклад, руб./мес.	Кол-во человек	ФОТ, руб./мес.	ФОТ, руб/мес. с учетом страховых взносов	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Годовой ФОТ с учетом страховых взносов
UX/UI-дизайнер	40 000	1	40 000	57 307	480 000	687 679
Мобильный разработчик	45 000	2	90 000	128 940	1 080 000	1 547 278
Бухгалтер	25 000	1	25 000	35 817	300 000	429 799
Маркетолог	35 000	1	35 000	50 143	420 000	601 719
Итого	295 000	11	410 000	587 393	4 920 000	7 048 711

Из таблицы 3.5 видно, что общее количество требующихся штатных сотрудников – 11 человек. Общий годовой фонд заработной платы с учетом страховых взносов составляет 7 048 711 руб.

Общая сумма затрат на оплату труда включается в постоянные затраты проекта.

Постоянные затраты – все статьи затрат, которые не зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ). В таблице 3.6 представлены постоянные затраты проекта [8].

Таблица 3.6 – Общие постоянные затраты компании

В рублях

Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
1 Арендная плата с коммунальными платежами	65 000	780 000
2 Заработная плата со страховыми взносами	587 393	7 048 716
3 Затраты на рекламу	15 000	180 000
4 Амортизация	6 786	81 432
5 Хостинг-сервер	500	6 000
6 Расчетный счет	600	7 200
Итого	668 493	8 103 348

Из таблицы 3.6 видно, что общая сумма постоянных затрат проекта составляет ежемесячно 668 493 руб., а в год 8 103 348 руб.

Теперь рассмотрим переменные затраты компании. Переменные затраты – затраты, величина которых зависит от объема выпуска продукции [4]. Т.к. компания предоставляет услуги, переменных затрат, как таковых, нет. Но каждому выпускаемому продукту необходимо тестирование. Тестировщики следят за качеством программных продуктов: сайтов, мобильных и веб-приложений. Без них не обходится ни один крупный проект [56]. Нанимать тестировщиков в штат в данном случае нецелесообразно, т.к. их услуги необходимы по мере выпуска продукта, а у начинающей компании объем выпуска не такой большой. Поэтому мы будем обращаться за услугами сторонних тестировщиков. Переменные затраты компании отражены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Переменные затраты компании

Тыс.руб.

Статья затрат	1-й год (объем – 16 услуг)	2-й год (объем – 20 услуг)	3-й год, (объем – 23 услуги)
Услуги тестирования	350	410	455

Далее проведем обоснование стоимости услуг компании.

Не секрет, что основной ресурс любой IT-компании – это люди. Именно их знания, умения и компетенции, выраженные в услугах для заказчиков, приносят деньги. Но это и основная статья затрат. Поэтому от того, как компания управляет этим ресурсом, и зависит ее денежный поток.

Для начала нужно отметить, что существуют две модели проектного ценообразования – Fixed Price и Time&Materials. Первая модель – это традиционная модель проектной разработки, когда заказчик и менеджер проекта определяют в техзадании весь объем работ, согласовывают фиксированный бюджет и точные сроки реализации проекта. В Fixed Price (или Fixed Fee) клиенты оплачивают конечный результат. В этом случае, если программисты проведут больше времени за разработкой, а бюджет не изменится, то прибыль компании снижается. Поэтому

му тут много зависит от умения менеджеров оценить заранее трудозатраты. Хотя риски и форс-мажоры могут возникнуть в любом проекте.

Вторая модель – Time&Materials (T&M) – это оплата заказчиком фактически затраченных ресурсов – времени разработки проекта. Сейчас такая методика встречается все чаще и чаще, и все больше проектов переходит также на эту модель. Конечно, она несет гораздо меньше рисков для компании, но и для заказчика имеет свои плюсы, когда высока степень неопределенности. Безусловно, что с заказчиком при этом важно определить предел рентабельности, чтобы были определенные рамки конечного бюджета [73].

Как для проектов с фиксированной ценой, так и проектов Time&Materials важно иметь систему учета, которая показывает, каков общий бюджет, сколько уже сделано, какое количество часов при этом потрачено.

Компания «LINKSIDE» будет работать по второй модели ценообразования – Time&Materials (T&M), а учет затраченных ресурсов вести в бесплатном таймтрекере «Toggl».

Прайс на услуги разработчиков компании представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Прайс на услуги разработчиков

В руб./ч.

Услуга	Стоимость
Бэкенд разработка	2 000
Фронтенд разработка	2 000
Мобильная разработка	2 500
UI/UX дизайн	2 000
Веб-разработка	1 500
Тестирование	1 000
Настройка сервера	2 000
Анализ технологий и конкурентов	1 500

Усредненная стоимость услуг компании представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Усредненная стоимость услуг

Разработка мобильного приложения			
Задачи	Затраченное время, ч.	Стоимость часа работы разработчика, руб./ч.	Стоимость услуг, руб.
Бэкенд разработка	120	2 000	240 000
Мобильная разработка	90	2 500	225 000
UI/UX дизайн	60	2 000	120 000
Тестирование	15	1 000	15 000
Настройка сервера	3	2 000	6 000
Итого	–	–	606 000
Разработка веб-приложения			
Бэкенд разработка	80	2 000	160 000
Фронтенд разработка	60	2 000	120 000
UI/UX дизайн	120	2 000	240 000
Настройка сервера	3	2 000	6 000
Тестирование	15	1 000	15 000
Итого	–	–	541 000
Разработка бизнес-инструмента (например, CRM)			
Бэкенд разработка	350	2 000	700 000
Фронтенд разработка	270	2 000	540 000
UI/UX дизайн	230	2 000	460 000
Тестирование	70	1 000	70 000
Настройка сервера	8	2 000	16 000
Анализ технологий и конкурентов	20	1 500	30 000
Итого	–	–	1 816 000

В таблице 3.9 представлена средняя стоимость услуг компании, но нужно учитывать, что цены могут варьироваться в зависимости от сложности поставленных задач [67].

При росте числа заказов возникает необходимость в найме еще одного штатного проектного менеджера, т.к. координировать все проекты в одиночку практически невозможно. Сотрудника рекомендуется нанять со 2 года работы компании.

В таблице 3.10 представим план по персоналу на 2 и 3 год работы компании.

Таблица 3.10 – План по персоналу на 2022–2023 гг.

Должность	Оклад, руб./мес.	Кол-во человек	ФОТ, руб./мес.	ФОТ, руб/мес. с учетом страховых взносов	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Годовой ФОТ с учетом страховых взносов, руб.
1 Продуктменеджер	50 000	2	100 000	130 200	1 200 000	1 562 400
2 Фронтенд-разработчик	35 000	2	70 000	100 287	840 000	1 203 438
3 Бэкенд-разработчик	35 000	2	70 000	100 287	840 000	1 203 438
4 Веб-разработчик	30 000	1	30 000	42 980	360 000	515 759
5 UX/UI-дизайнер	40 000	1	40 000	57 307	480 000	687 679
6 Мобильный разработчик	45 000	2	90 000	128 940	1 080 000	1 547 278
7 Бухгалтер	25 000	1	25 000	35 817	300 000	429 799
8 Маркетолог	35 000	1	35 000	50 143	420 000	601 719
Итого	295 000	11	460 000	645 961	5 520 000	7 751 510

Мы видим, что годовой ФОТ с учетом страховых взносов увеличился на 702 799 руб., следовательно, увеличились и постоянные затраты в 2022–2023 гг.

3.5 Финансовый план

Целью финансового плана является представление полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Исходя из данных, представленных в операционном плане, мы можем спрогнозировать план доходов от реализации услуг компании [3]. Данные отражены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – План доходов от реализации услуг за три года работы

Услуги	Цена, тыс.руб.	1-й год		2-й год		3-й год	
		Кол-во, шт.	Доход, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Доход, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Доход, тыс.руб.
Мобильное приложение	606	6	3 636	8	4 848	9	5 454
Веб-приложение	541	8	4 328	10	5 410	12	6 492
Бизнес-инструмент	1 816	2	3 632	2	3 632	2	3 632
Итого	–	16	11 596	20	13 890	23	15 578

Далее будут составлены прогнозные проектные отчеты о прибылях и убытках проекта, с учетом данных, представленных в плане операционных затрат. Прогнозный годовой отчет о финансовом результате по проекту содержится в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Отчет о финансовом результате по проекту Тыс.руб.

Статья	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1 Выручка от продажи услуг	11 596	13 890	15 578
2 Себестоимость услуг	(8 453)	(9 216)	(9 261)
3 Валовая прибыль	3 143	4 674	6 317
4 Коммерческие расходы	0	0	0
5 Управленческие расходы	0	0	0
6 Прибыль (убыток) от продаж	3 143	4 674	6 317
7 Прочие доходы и расходы (проценты по кредиту)	(93)	(65)	(3)
8 Прибыль (убыток) до налогообложения	3 050	4 609	6 314
9 Текущий налог на прибыль (УСН 6% выручка)	(696)	(833)	(934)
10 Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2 354	3 776	5 380

Из таблицы 3.12 видно, что проект приносит прибыль. По прогнозным расчетам чистая прибыль в первом году составит 2 354 тыс. руб., во втором – 3 776 тыс.

руб., а в третьем – 5 380 тыс. руб. Ежегодно растет чистая прибыль, за счет того, что растет узнаваемость компании и увеличивается количество заказов.

Также растет и себестоимость за счет увеличения переменных затрат, а также за счет дополнительного найма сотрудников.

В таблице 3.13 показан отчет о финансовых результатах компании.

Таблица 3.13 – Денежный поток компании (Cash-flow)

Тыс.руб.

	Подготовительный период	Этап реализации		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Операционный денежный поток				
Выручка от продажи услуг	0	11 596	13 890	15 578
Текущие затраты (без амортизации)	0	(8 372)	(9 135)	(9 180)
Амортизация оборудования	0	(81)	(81)	(81)
Прибыль (убыток) от продаж	0	3 143	4 674	6 317
Прибыль (убыток) до налогообложения	0	3 143	4 674	6 317
Текущий налог на прибыль (УСН 6% Доход)	0	(696)	(833)	(934)
Итого операционный денежный поток	0	2 447	3 841	5 383
Инвестиционный поток				
Приращение чистого оборотного капитала	(723)	0	0	0
Поступления от реализации активов	0	0	0	0
Затраты на приобретение активов	(577)	0	0	0
Другие затраты подготовительного периода	0	0	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(1 300)	0	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта (ОП+ИП)	(1 300)	2 447	3 841	5 383
Финансовый поток				
Поступление денежных средств на проект	1 300	0	0	0
Выплаты основного долга	0	(458)	(669)	(173)
Выплаты процентов	0	(93)	(65)	(3)
Итого денежный поток от финансовой деятельности	1 300	(551)	(734)	(176)
Сальдо денежных потоков за отчетный период				
Сальдо	0	1 896	3 107	5 207

Из таблицы 3.13 видно, что на предприятии не будет возникать недостатка денежных средств, а также кассового разрыва по статье сальдо денежных потоков на конец периода. Это значит, что проект соответствует необходимым условиям для реализации, то есть отсутствию кассовых разрывов.

3.6 Расчет показателей эффективности проекта

Для более точного расчета доходности проекта необходимо рассчитать и обосновать ставку дисконтирования [62]. Так как источником финансирования проекта является полностью банковский кредит, то ставка дисконтирования рассчитывается в зависимости от ставки по кредиту с корректировкой на налог на прибыль по формуле 3.1:

$$r = K_d \cdot (1 - \text{СНП}), \quad (3.1)$$

где K_d – стоимость заемного капитала;

СНП – ставка налога на прибыль.

Процентная ставка по кредиту составляет 12%, налог на прибыль – 6%, тогда ставка дисконтирования равна:

$$r = 0,12 \cdot (1 - 0,06) = 0,1128 (11,28\%)$$

Далее проведем расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта.

Чистый дисконтированный доход (NPV). Показатель NPV характеризует абсолютный результат проекта и представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени. Чистый дисконтированный доход должен иметь положительное значение, причем чем выше значение показателя, тем проект считается более экономически целесообразным. Отрицательное значение NPV говорит о том, что будущие доходы не покрывают затрат и такой проект не является перспективным [75].

Чистый дисконтированный доход (NPV) найдем по формуле (3.2):

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (3.2)$$

где CF_t – денежный поток за t -й период;

I_t – инвестиционные затраты;

T – горизонт планирования.

Продисконтируем денежные потоки по годам:

$$CF_1 = \frac{2\,447}{(1 + 0,1128)^1} = 2\,199 \text{ тыс. руб.}$$

$$CF_2 = \frac{3\,841}{(1 + 0,1128)^2} = 3\,102 \text{ тыс. руб.}$$

$$CF_3 = \frac{5\,383}{(1 + 0,1128)^3} = 3\,906 \text{ тыс. руб.}$$

$$NPV = (2\,199 + 3\,102 + 3\,906) - 1\,300 = 7\,907 \text{ тыс. руб.}$$

Вывод: данный показатель значительно выше нуля, это значит, что проект следует принять, компания имеет положительные денежные потоки, покрывающие с течением времени капитальные вложения и текущие затраты.

Дисконтированный индекс доходности (DPI). Данный показатель характеризует эффективность инвестиций в относительных значениях, отражающий уровень доходов на единицу затрат. Критерием эффективности считается значение показателя, превышающее единицу [70]. Дисконтированный индекс доходности (DPI) найдем по формуле (3.3):

$$DPI = \frac{NPV}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}} + 1, \quad (3.3)$$

$$DPI = \frac{8\,605}{1\,300} + 1 = 7,08 \text{ руб.}$$

Вывод: на каждый вложенный в проект рубль, мы получаем прибыль равную 7,08 руб. $DPI > 1$, следовательно, проект эффективен и может приносить реальную прибыль.

Внутренняя норма доходности (IRR). Данный показатель отражает такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта обращается в ноль. Далее рассмотрим нормативные значения:

$r < IRR$, следовательно, проект приемлем;

$r = IRR$, проект окупается и приносит минимальную величину нормативной прибыли;

$r > IRR$, проект неэффективен.

Одним из способов определения внутренней нормы доходности является построение графика функции современной стоимости инвестиционного проекта [31]. Построим график функции современной стоимости инвестиционного проекта (NPV) при разных внутренних нормах доходности и определим такую норму доходности, при которой $NPV = 0$.

Зависимость чистой дисконтированной стоимости (NPV) от ставки дисконтирования (r) приведена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Показатели NPV при разных ставках дисконтирования

NPV	508 156	215 821	0	-164 910	-294 463
r, %	160,65	190,65	220,65	250,65	280,65

Также IRR можно найти графическим методом. График функции современной стоимости инвестиционного проекта, построенный по найденным точкам из таблицы 3.14, представлен на рисунке 3.4.

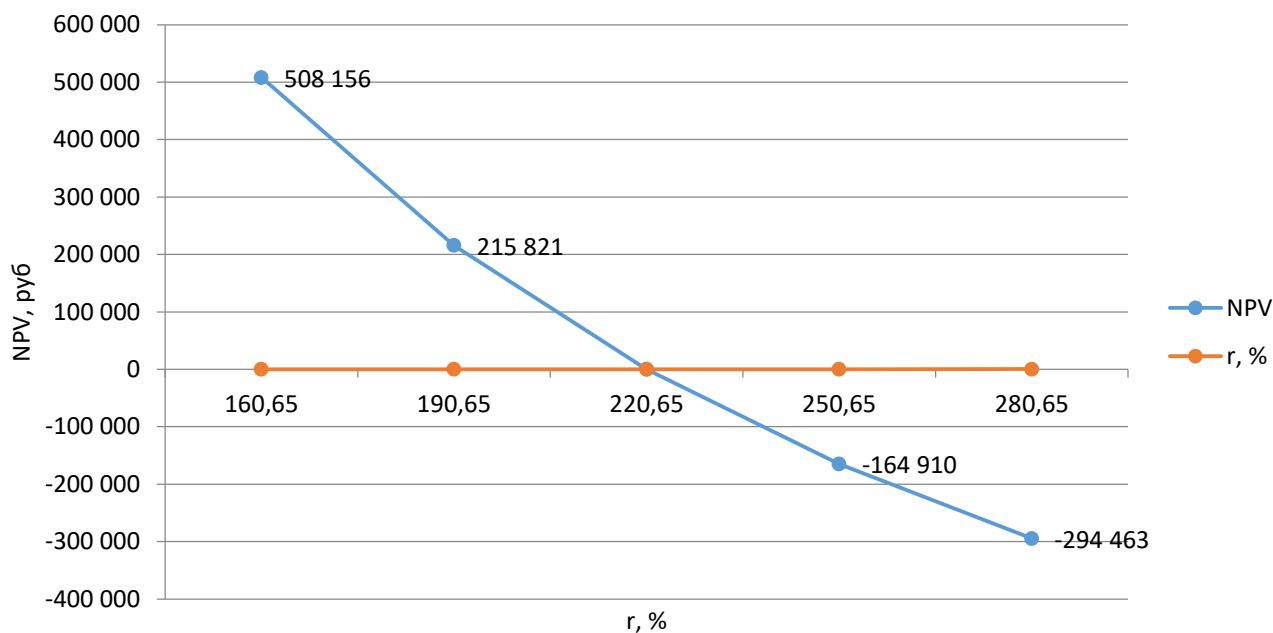


Рисунок 3.4 – График внутренней нормы доходности (IRR)

Вывод: решая двумя способами, мы получили IRR равный 220,65%, что значительно превышает ставку дисконтирования (11,28%), следовательно, проект можно считать эффективным [31].

Недисконтированный срок окупаемости (PB). Характеризует временной период, в течение которого чистый денежный поток покрывает инвестиционные затраты на проект. Период окупаемости обычно измеряют в годах или месяцах. Критерием приемлемости проекта является меньший срок окупаемости проекта, чем горизонт планирования проекта [70]. Недисконтированный срок окупаемости находится по формуле (3.4):

$$PB = \frac{I}{\overline{PR}}, \quad (3.4)$$

где \overline{PR} – среднегодовая прибыль;

I – инвестиции.

$$\overline{PR} = \frac{PR}{3}$$

$$\overline{PR} = \frac{2\,354 + 3\,776 + 5\,380}{3} = 3\,837$$

$$PB = \frac{1\,300}{3\,837} = 0,339 \cdot 12 \text{ месяцев} = 4 \text{ месяца}$$

Вывод: проект окупится через 4 месяца. Критерием приемлемости проекта является меньший срок окупаемости проекта, чем горизонт планирования проекта (Т), в нашем случае горизонт планирования равен 3 годам. По данному критерию проект считается приемлемым.

Дисконтированный период окупаемости (DPB) – период, по окончании которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от реализации проекта (формула 3.5):

$$DBP = t, \text{ начиная с которого } \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} > \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (3.5)$$

В таблице 3.15 приведён расчёт дисконтированного периода окупаемости проекта с учетом, что ставка дисконтирования составляет 11,28%.

Таблица 3.15 – Расчёт дисконтированного периода окупаемости Тыс.руб.

Год	Сумма инвестиции	Денежный поток	Чистый денежный поток	Чистый денежный поток нарастающим итогом
2020	1 300			
2021		2 447	2 199	899
2022		3 841	3 102	4 001
2023		5 383	3 906	7 907
Итого	1 300	11 671	9 905	7 907

Из таблицы видно, что дисконтированный срок окупаемости инвестиций становится положительным на 1 годе осуществления проекта. Далее рассчитаем этот показатель для проекта:

$$DPB = \frac{1\,300}{2\,199} = 0,59 \cdot 12 \text{ месяцев} = 7 \text{ месяцев}$$

При расчете периода окупаемости с учетом фактора времени срок окупаемости оказался больше и составил приблизительно 7 месяцев. Для покрытия перво-

начальных инвестиций за счет чистого дисконтированного потока понадобится 7 месяцев.

Результаты расчета интегральных показателей эффективности проекта сведены в таблицу 3.16.

Таблица 3.16 – Интегральные показатели экономической эффективности

Наименование показателя	Значение показателя	Норматив
Ставка дисконтирования (r),%	11,28	–
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	7 907	> 0
Индекс доходности (DPI), руб./руб.	7,08	> 1
Внутренняя норма рентабельности (IRR),%	220,65	$> p$
Недисконтированный период окупаемости (PB), мес.	4	$< t$
Дисконтированный период окупаемости (DPB), мес.	7	$< t$

Интегральные показатели эффективности свидетельствуют о том, что проект является прибыльным:

- чистый дисконтированный доход положительный и составляет 7 907 000 руб.;
- индекс доходности больше единицы и характеризует получение 7,08 руб. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- внутренняя норма рентабельности составляет 220,65%, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- период расчета проекта составил 3 года, при этом простой срок окупаемости составляет 4 месяца, а дисконтированный – 7 месяцев, что значительно меньше горизонта расчета.

Все показатели подходят под свое нормативное значение, и можно сделать вывод, что проект может быть принят к реализации [35].

3.7 Анализ рисков проекта

Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рисковогого события [24].

Важное значение имеет вопрос определения точки критического объёма производства, после достижения которого предприятие начинает получать прибыль. Другими словами, в точке критического объёма нет прибыли и нет убытков [72].

Точка критического объёма производства в натуральном выражение рассчитывается по формуле 3.6:

$$Q_{кр} = \frac{TFC}{P - AVC}, \quad (3.6)$$

где TFC – совокупные постоянные затраты;

P – средневзвешенная цена продукции (товаров, услуг и т.д.);

AVC – удельные переменные затраты.

Точка безубыточности в стоимостном выражении (формула 3.7):

$$Q_{кр} = \frac{B \cdot TFC}{B - TVC}, \quad (3.7)$$

где B – выручка в стоимостном выражении;

TVC – совокупные переменные затраты.

Найдем удельные переменные затраты (AVC) по формуле 3.8:

$$AVC = \frac{TVC}{Q}, \quad (3.8)$$

$$AVC = \frac{350\,000}{16} = 21\,875 \text{ руб.}$$

Подставим данные в формулы:

$$Q_{кр} = \frac{8\,103\,348}{724\,750 - 21\,875} = 12 \text{ шт}$$

$$Q_{кр} = \frac{11\,596\,000 \cdot 8\,103\,348}{11\,596\,000 - 350\,000} = 8\,355\,541 \text{ руб.}$$

Запас финансовой прочности показывает насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния, и рассчитывается по формуле 3.9 [36]:

$$ЗФР = \frac{B - Q_{кр}}{B} \cdot 100\%, \quad (3.9)$$

$$ЗФР = \frac{11\,596\,000 - 8\,355\,541}{11\,596\,000} \cdot 100\% = 28\%$$

Расчет точки безубыточности по услугам в натуральном и стоимостном выражении в первый год работы представлен в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Расчет безубыточности проекта

Объем продаж (в натур. величинах), шт	16
Средневзвешенная цена (P), руб.	724 750
Валовая выручка (B), руб.	11 596 000
Удельные переменные затраты (AVC), руб./ед.	21 875
Совокупные переменные затраты (TVC), руб.	350 000
Совокупные постоянные затраты (TFC), руб.	8 103 348
Точка безубыточности ($Q_{кр}$), в шт.	12
Точка безубыточности ($Q_{кр}$), в руб.	8 355 541
Запас финансовой прочности (ЗФП),%	28

Из таблицы 3.16 видно, что точка безубыточности по продажам услуг компании в натуральном выражении равна 12 шт. Это свидетельствует о том, что предприятие начнёт получать прибыль при реализации более 12 услуг. Точка безубыточности продаж в стоимостном выражении равна 8 355 541 руб. Полученная сумма свидетельствует о том, что предприятие после продажи 12 услуг начнёт получать прибыль, если сумма продаж превысит 8 355 541 руб. Запас финансовой прочности показал, что на 28% можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния.

Графически точка безубыточности по продажам услуг в первый год работы предприятия представлена на рисунке 3.5.

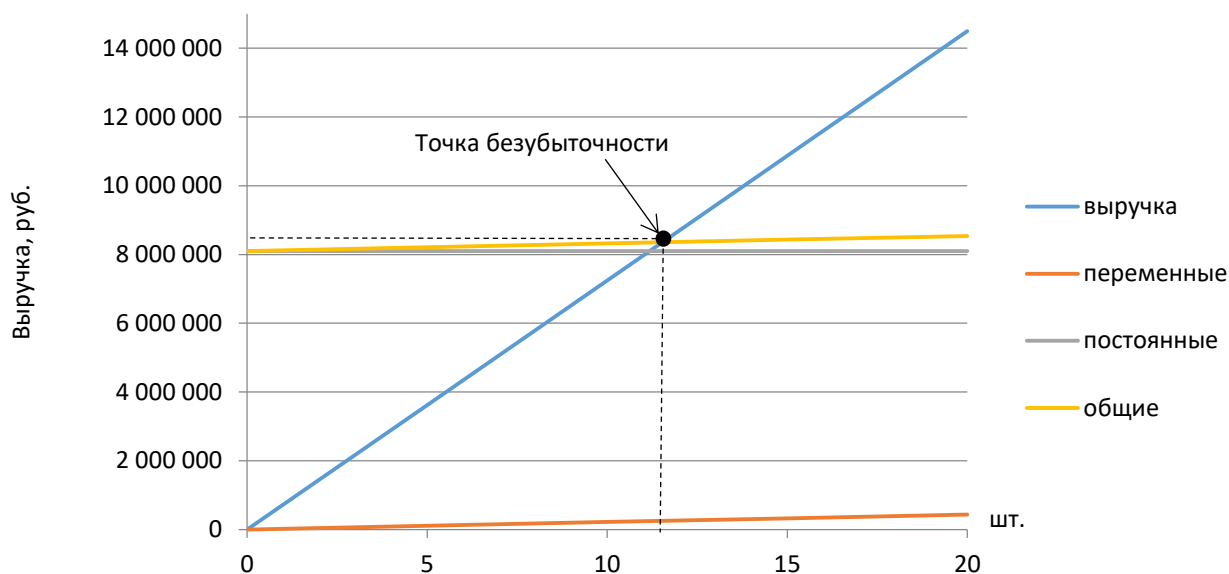


Рисунок 3.5 – Графическая модель оценки безубыточности по продаже услуг

Запланированный объем продаж превышает безубыточный объем продаж в 2021 году, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Проект имеет хороший запас финансовой прочности. Точка безубыточности в 2021 году в натуральном выражении составила 12 услуг. В стоимостном выражении за этот же период – 8 355 541 руб.

Далее проведем оценку чувствительности проекта. Целью проведения оценки является определение степени влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта.

Техника проведения анализа чувствительности состоит в изменении выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры остаются неизменными [27]. Чем больше диапазон вариации параметров, при котором NPV (или норма прибыли) остается положительной величиной, тем устойчивее проект.

Проведем анализ чувствительности проекта на величину чистого приведенного дохода NPV по следующим факторам: средневзвешенная цена реализации, пе-

ременные издержки и постоянные издержки [27]. Расчет проводился в диапазоне от минус 45% до плюс 45% с шагом 15% и его результаты количественно представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Чувствительность NPV к изменению основных параметров проекта

Процент изменения	Изменение NPV					
	P		TVC		TFC	
	в руб.	в %	в руб.	в %	в руб.	в %
45%	22 731 029	187%	7 467 987	-6%	-1 445 363	-118%
30%	17 789 719	125%	7 614 357	-4%	1 672 124	-79%
15%	12 848 408	62%	7 760 728	-2%	4 789 611	-39%
0%	7 907 098	0%	7 907 098	0%	7 907 098	0%
-15%	2 965 787	-62%	8 053 468	2%	11 024 585	39%
-30%	-1 975 523	-125%	8 199 838	4%	14 142 072	79%
-45%	-6 916 834	-187%	8 346 209	6%	17 259 559	118%

Анализ чувствительности показал основные риски проекта, от чего зависит конечный результат больше всего. Выяснилось, что изменение цены реализации оказывает наибольшее влияние на NPV проекта [9].

Графически анализ чувствительности представлен на рисунке 3.6. Факторы с большим углом наклона относятся к тем, от которых в большей степени зависит эффективность.

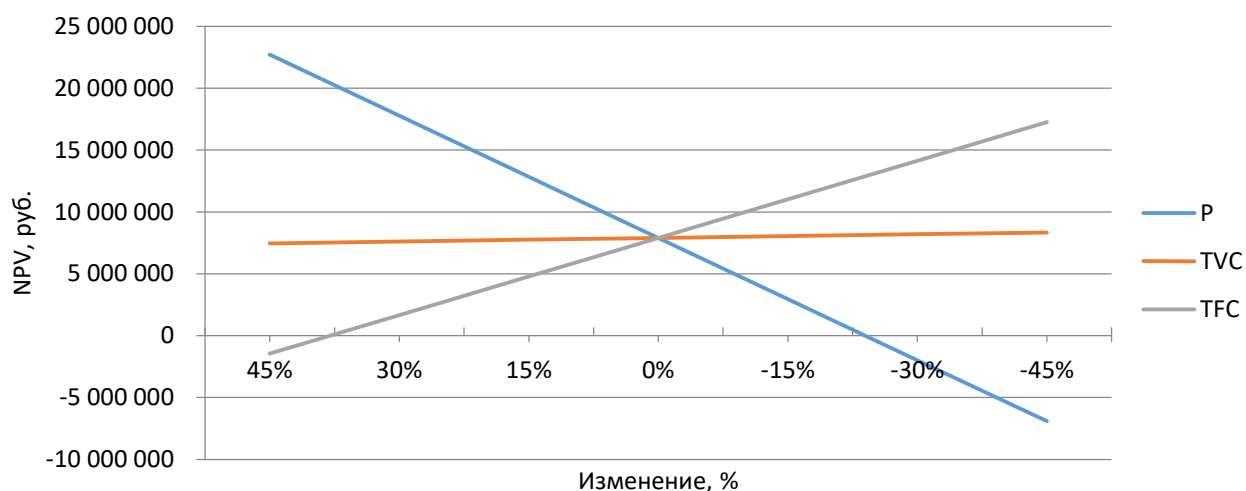


Рисунок 3.6 – График чувствительности NPV к отклонениям факторов

Из рисунка 3.6 также делаем вывод, что проект наиболее чувствителен к изменению цены реализации услуг. Снижение цены на 24% обращает NPV в ноль, а дальше проект становится убыточным. Снижение цен маловероятно, так как они были установлены на уровне средних по рынку.

Что касается остальных факторов проекта, то при увеличении постоянных затрат свыше 37,5%, NPV также принимает отрицательное значение. При изменении переменных затрат в пределах 45% в разные стороны, проект остается прибыльным, следовательно, этот фактор не влияет существенным образом на изменение NPV. Проект открытия аутсорсинговой IT-компании можно признать как проект с низким уровнем риска, поэтому его необходимо принять к реализации.

Вывод по разделу три

В третьей главе был рассмотрен проект по открытию аутсорсинговой IT-компании «LINKSIDE», занимающейся проектированием и разработкой программного обеспечения на заказ.

В ходе планирования проекта было выявлено, что подготовительный этап реализации проекта включает в себя 111 дней, так открытие IT-компании намечено на начало января 2021 года. Также была выявлена потребность в финансировании проекта на каждом из этапов. Единовременные затраты, включая затраты на приобретение основных средств, составили 576 800 рублей, а затраты на приращение оборотного капитала – 722 393 рубля. Сумма инвестиций составила 1 300 тыс. руб., источником финансирования проекта является банковский кредит «Тинькофф Банк» под 12% на 2 года.

В маркетинговом плане составлен портрет потенциальных клиентов компании, а также проведен сравнительный анализ с тремя IT-компаниями г. Челябинска, предоставляющими аналогичные услуги. Было выявлено, что компания «LINKSIDE» не только не уступает своим конкурентам, но и превосходит их в количестве и новизне технологий, которые компания будет использовать в своей деятельности.

В проекте был разработан операционный план, в котором было выявлено, что общее количество требующихся штатных сотрудников – 11 человек. Общий годовой фонд заработной платы с учетом страховых взносов составляет 7 048 711 руб.

При росте числа заказов возникла необходимость в найме еще одного штатного проектного менеджера, так годовой ФОТ с учетом страховых взносов увеличился на 702 799 руб., следовательно, увеличились и постоянные затраты в 2022–2023 гг.

При составлении финансового плана были составлены прогнозные проектные отчеты о прибылях и убытках проекта и отчет о движении денежных средств.

В данном проекте применяется упрощенная система налогообложения, доходы со ставкой налога 6% от выручки. По прогнозным расчетам чистая прибыль в первом году составит 2 354 тыс. руб., во втором году – 3 776 тыс. руб., а в третьем году – 5 380 тыс. руб. Ежегодно растет чистая прибыль, за счет того, что растет узнаваемость компании и увеличивается количество заказов. Также растет и себестоимость за счет увеличения переменных затрат, а также за счет дополнительного найма сотрудников.

На предприятии не будет возникать недостатка денежных средств, а также кассового разрыва по статье сальдо денежных потоков на конец периода. Это значит, что проект соответствует необходимым условиям для реализации, то есть отсутствию кассовых разрывов.

Далее была рассчитана ставка дисконтирования, равная 11,28%. Интегральные показатели эффективности свидетельствуют о том, что проект является прибыльным:

- чистый дисконтированный доход положительный и составляет 7 907 000 руб.;
- индекс доходности больше единицы и характеризует получение 7,08 руб. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;

- внутренняя норма рентабельности составляет 220,65%, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;

- период расчета проекта составил 3 года, при этом простой срок окупаемости составляет 4 месяца, а дисконтированный – 7 месяцев, что значительно меньше горизонта расчета.

Все показатели подходят под свое нормативное значение, и можно сделать вывод, что проект может быть принят к реализации.

При данных экономических показателях проект целесообразно принять к реализации, однако, чтобы убедиться в этом, был проведен детальный анализ рисков.

Точка безубыточности по продажам услуг компании в натуральном выражении равна 12 шт. Это свидетельствует о том, что предприятие начнет получать прибыль при реализации более 12 услуг. Точка безубыточности продаж в стоимостном выражении равна 8 355 541 руб. Полученная сумма свидетельствует о том, что предприятие после продажи 12 услуг начнет получать прибыль, если сумма продаж превысит 8 355 541 руб. Запас финансовой прочности показал, что на 28% можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния.

Проект наиболее чувствителен к изменению цены реализации услуг. Снижение цены на 24% обращает NPV в ноль, а дальше проект становится убыточным. Снижение цен маловероятно, так как они были установлены на уровне средних по рынку.

Что касается остальных факторов проекта, то при увеличении постоянных затрат свыше 37,5%, NPV также принимает отрицательное значение. При изменении переменных затрат в пределах 45% в разные стороны, проект остается прибыльным, следовательно, этот фактор не влияет существенным образом на изменение NPV. Проект открытия аутсорсинговой IT-компании можно признать как проект с низким уровнем риска, поэтому его необходимо принять к реализации.

Таким образом, поставленная цель была достигнута, задачи выполнены, т.е. бизнес-план открытия аутсорсинговой IT-компании экономически целесообразен и эффективен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рынок IT-услуг сохраняет за собой статус одного из наиболее перспективных и быстрорастущих рынков в городе Челябинск. Считается, что на рост числа IT-компаний большое влияние оказали меры поддержки организаций, работающих в сфере информационных технологий. Открываемый бизнес может занять популярную сейчас нишу благодаря популяризации использования IT-технологий.

В рамках стратегического анализа было рассмотрено влияние внешних и внутренних факторов, которые будут оказывать влияние на проект.

С помощью PEST – анализа были выявлены макроэкономические факторы, которые способны оказать влияние на организацию. Выявление факторов микроэкономического окружения было проведено на основе пяти сил Портера. После чего были проведены количественная и качественная оценки факторов внешней среды. По результатам анализа внешней среды были выявлены наиболее существенные возможности и угрозы.

Наиболее существенными возможностями являются: тренд на использование цифровых технологий в бизнесе, разработка продукта под каждого клиента индивидуально, а также возможность внедрения отечественного софта в крупных компаниях.

Наиболее значимыми угрозами являются следующие факторы внешней среды: конкурентная борьба с крупными игроками на рынке, конкуренция с фрилансерами, которые выполняют работу относительно дешево и возможность появления на рынке аналогов.

Также в данной главе была проанализирована внутренняя среда проекта. На основании внутреннего анализа, основанного на концепции 5P, были выявлены сильные и слабые стороны предприятия. После проведения количественной и качественной оценки факторов внутренней среды были выявлены наиболее существенные сильные и слабые стороны.

Наиболее значимыми сильными сторонами являются: индивидуальная разработка, высококвалифицированный персонал, а также открытость процесса разработки.

Слабых сторон значительно меньше, и среди них можно выделить всего 3 фактора: неизвестность компании на IT-рынке, сложность контроля удаленных сотрудников и нестабильность в спросе на услуги.

Перечень доминирующих угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон был объединен в SWOT-матрицу.

В ходе планирования проекта было выявлено, что подготовительный этап реализации проекта включает в себя 111 дней, так открытие IT-компании намечено на начало января 2021 года. Также была выявлена потребность в финансировании проекта на каждом из этапов. Единовременные затраты, включая затраты на приобретение основных средств, составили 576 800 рублей, а затраты на приращение оборотного капитала – 722 393 рубля. Сумма инвестиций составила 1 300 тыс. руб., источником финансирования проекта является банковский кредит «Тинькофф Банк» под 12% на 2 года.

В маркетинговом плане составлен портрет потенциальных клиентов компании, а также проведен сравнительный анализ с тремя IT-компаниями г. Челябинска, предоставляющими аналогичные услуги. Было выявлено, что компания «LINKSIDE» не только не уступает своим конкурентам, но и превосходит их в количестве и новизне технологий, которые компания будет использовать в своей деятельности.

В проекте был разработан операционный план, в котором было выявлено, что общее количество требующихся штатных сотрудников – 11 человек. Общий годовой фонд заработной платы с учетом страховых взносов составляет 7 048 711 руб.

При росте числа заказов возникла необходимость в найме еще одного штатного проектного менеджера, так годовой ФОТ с учетом страховых взносов увеличился на 702 799 руб., следовательно, увеличились и постоянные затраты в 2022–2023гг.

При составлении финансового плана были составлены прогнозные проектные отчеты о прибылях и убытков проекта и отчет о движении денежных средств.

В данном проекте применяется упрощенная система налогообложения, доходы со ставкой налога 6% от выручки. По прогнозным расчетам чистая прибыль в первом году составит 2 354 тыс. руб., во втором году – 3 776 тыс. руб., а в третьем году – 5 380 тыс. руб. Ежегодно растет чистая прибыль, за счет того, что растет узнаваемость компании и увеличивается количество заказов. Также растет и себестоимость за счет увеличения переменных затрат, а также за счет дополнительного найма сотрудников.

На предприятии не будет возникать недостатка денежных средств, а также кассового разрыва по статье сальдо денежных потоков на конец периода. Это значит, что проект соответствует необходимым условиям для реализации, то есть отсутствию кассовых разрывов.

Далее была рассчитана ставка дисконтирования, равная 11,28%. Интегральные показатели эффективности свидетельствуют о том, что проект является прибыльным:

- чистый дисконтированный доход положительный и составляет 7 907 000 руб.;
- индекс доходности больше единицы и характеризует получение 7,08 руб. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- внутренняя норма рентабельности составляет 220,65%, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- период расчета проекта составил 3 года, при этом простой срок окупаемости составляет 4 месяца, а дисконтированный – 7 месяцев, что значительно меньше горизонта расчета.

Все показатели подходят под свое нормативное значение, и можно сделать вывод, что проект может быть принят к реализации.

При данных экономических показателях проект целесообразно принять к реализации, однако, чтобы убедиться в этом, был проведен детальный анализ рисков.

Точка безубыточности по продажам услуг компании в натуральном выражении равна 12 шт. Это свидетельствует о том, что предприятие начнёт получать прибыль при реализации более 12 услуг. Точка безубыточности продаж в стоимостном выражении равна 8 355 541 руб. Полученная сумма свидетельствует о том, что предприятие после продажи 12 услуг начнёт получать прибыль, если сумма продаж превысит 8 355 541 руб. Запас финансовой прочности показал, что на 28% можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния.

Проект наиболее чувствителен к изменению цены реализации услуг. Снижение цены на 24% обращает NPV в ноль, а дальше проект становится убыточным. Снижение цен маловероятно, так как они были установлены на уровне средних по рынку.

Что касается остальных факторов проекта, то при увеличении постоянных затрат свыше 37,5%, NPV также принимает отрицательное значение. При изменении переменных затрат в пределах 45% в разные стороны, проект остается прибыльным, следовательно, этот фактор не влияет существенным образом на изменение NPV. Проект открытия аутсорсинговой IT-компании можно признать как проект с низким уровнем риска, поэтому его необходимо принять к реализации.

Таким образом, поставленная цель была достигнута, задачи выполнены, т.е. бизнес-план открытия аутсорсинговой IT-компании экономически целесообразен и эффективен.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 486 с.
- 2 Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – М.: Издательско-торговая организация «Дашков и К», 2016. – 292 с.
- 3 Бархатов, В. И. и др. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. – Челябинск: ЮУрГУ, 2016. – 140 с.
- 4 Бондина, Н.Н. Управление затратами. Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент / Н.Н. Бондина // Пензенский государственный аграрный университет, кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Пенза, 2017 – 347с.
- 5 Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – М.: КноРус, 2019. – 232 с.
- 6 Бурко, Р. А., Соколкова, В. Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия. – М.: Молодой ученый, 2019. – 315 с.
- 7 Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учеб. / М.И.Бухалков – М: ИНФРА-М, 2016. – 270 с.
- 8 Гайнутдинов, Э.М. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Э.М. Гайнутдинов. – Минск: Вышэйшая школа, 2016. – 207 с.
- 9 Горохов, Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Информационно-издательский дом Филинь, 2017. – 208 с.
- 10 Грант Р. М. Современный стратегический анализ. / Р. М. Грант – СПб.: Изд-во Питер, 2018. – 560 с.
- 11 Ильченко, А. В. Выбор организационной структуры предприятия. – Уфа: Актуальные вопросы экономических наук: материалы III Междунар. науч. Конф, 2018. – 229 с.
- 12 Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2017. – 800 с.

- 13 Малхотра, Н. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных, 2018. – 568 с.
- 14 Портер М. Конкурентоспособность. Конкуренция. Исправленное издание. / М. Портер – М.: Изд-во Вильямс, 2017. – 608 с.
- 15 Рожков, И.В. Информационные системы и технологии в маркетинге / И.В. Рожков. – М.: Русайнс, 2017. – 320 с.
- 16 Сверчкова, К.А. SWOT-анализ: возможности и ограничения использования в практике современных компаний / К.А. Сверчкова, Л.В. Рожкова // Вестник Пензенского государственного университета, 2017. – 159 с.
- 17 Секерин, В.Д. Основы маркетинга / В.Д. Секерин. – М.: КноРус, 2018. – 288 с.
- 18 Стоун, Ф. Бизнес-план. Азы бизнеса / Ф. Стоун. – М.: НИРО, 2017. – 112 с.
- 19 Энтони, Р. Бизнес-планирование: Учебник / Р. Энтони, Д. Рис. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 816 с.
- 20 4P маркетинга. Основная модель концепции маркетинг-микса [Электронный ресурс] // <https://u.to/OA3jGA> (дата обращения 07.05.2020 г).
- 21 IT-рынок в цифрах: статистика и прогнозы развития [Электронный ресурс] // <https://servernews.ru/987595> (дата обращения 20.04.2020 г).
- 22 SNW-анализ составляющих внутренней среды [Электронный ресурс] // <https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/strategicheskij-menedzhment/snw-analiz/> (дата обращения 10.05.2020 г).
- 23 Анализ внутренней среды организации [Электронный ресурс] // https://studopedia.ru/20_98913_vnutrennyaya-sreda-organizatsii.html (дата обращения 20.04.2020 г).
- 24 Анализ проектных рисков [Электронный ресурс] // <https://u.to/Cg7jGA> (дата обращения 20.05.2020 г).
- 25 Анализ российской системы бизнес-акселерации [Электронный ресурс] // <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rossiyskoj-sistemy-biznes-akseleratsii> (дата обращения 29.04.2020 г).

26 Анализ чувствительности проекта [Электронный ресурс] // <https://investolymp.ru/analiz-chuvstvitelnosti-proekta.html> (дата обращения 21.05.2020 г).

27 Анализ чувствительности проекта [Электронный ресурс] // <https://investolymp.ru/analiz-chuvstvitelnosti-proekta.html> (дата обращения 20.05.2020 г).

28 Аутсорсинг как технология будущего [Электронный ресурс] // https://www.ias.ru/blog/competition_page_2/outsourcing_budushego.html (дата обращения 22.04.2020 г).

29 Ближайшее будущее IT-рынка России [Электронный ресурс] // <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения 18.05.2020 г).

30 Влияние технологий искусственного интеллекта на экономику и бизнес [Электронный ресурс] // <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskoe-primeneniye-iskusstvennogo-intellekta-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения 26.04.2020 г).

31 Внутренняя норма доходности. Формула расчета IRR [Электронный ресурс] // <http://msfo-dipifr.ru/vnutrennyaya-norma-doxodnosti-formula-rascheta-irr-investicionnogo-proekta/> (дата обращения 18.05.2020 г).

32 Выручка топ-100 IT-компаний [Электронный ресурс] // https://www.cnews.ru/reviews/rynok_it_itogi_2019/articles/vyruchka_top100_itkompanij_v_2019_gvyrosla (дата обращения 20.04.2020 г).

33 Данные исследования индустрии разработки ПО в России [Электронный ресурс] // <https://russoft.org/news/russoft-opublikovala-dannye-16-go-issledovaniya-industrii-razrabotki-po-v-rossii/> (дата обращения 23.04.2020 г).

34 Диаграмма Ганта [Электронный ресурс] // <https://www.atlassian.com/ru/agile/project-management/gantt-chart> (дата обращения 05.05.2020 г).

35 Дисконтированный индекс доходности [Электронный ресурс] // <http://investment-analysis.ru/metodIA2/discounted-profitability-index.html> (дата обращения 18.05.2020 г).

36 Запас финансовой прочности [Электронный ресурс] // https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/zapas-finansovoj-prochnosti/ (дата обращения 15.05.2020 г).

37 Изменения в законах Челябинской области о льготах по налогам на прибыль и имущество организаций [Электронный ресурс] // <https://chelyabinsk.bezformata.com/listnews/chelyabinskoj-oblasti-o-lgotah-po-nalogam/65920422/> (дата обращения 28.04.2020 г).

38 Итоги 2019 для малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // <https://zen.yandex.ru/media/id/5bd7430532ca1533928ee0ad/itogi-2019-goda-dlia-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-5e142d600be00a00afbc332> (дата обращения 26.04.2020 г).

39 Как открыть ИП в 2020 году: пошаговая инструкция [Электронный ресурс] // <https://www.regberry.ru/registraciya-ip/registraciya-ip-instrukciya> (дата обращения 02.05.2020 г).

40 Конкурентные преимущества программного продукта [Электронный ресурс] // <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-preimuschestva-programmnogo-produkta-i-ih-svyazs-konkurentosposobnostyu-ego-potrebitelya-i-proizvoditelya> (дата обращения 10.05.2020 г).

41 Конкуренция в IT-отрасли [Электронный ресурс] // <https://vc.ru/hr/109634-konkurenciya-v-it-rossiyskiy-biznes-o-samyh-vostrebovannyh-specialistah-budushchego> (дата обращения 08.05.2020 г).

42 Кредит «Тинькофф Банк» для бизнеса [Электронный ресурс] // <https://www.tinkoff.ru/business/credit/> (дата обращения 05.05.2020 г).

43 Кредитный калькулятор [Электронный ресурс] // <http://calculator-credit.ru/> (дата обращения 06.05.2020 г).

44 Крупнейшие IT-инсорсинговые компании в России [Электронный ресурс] // <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения 23.04.2020 г).

45 Льготы для IT-компаний в России [Электронный ресурс] // <https://d-russia.ru/chelyabinskaya-oblast-podelilas-sekretom-liderstva-po-tempam-tsifrovizatsii-regionov-po-itogam-2018-goda.html> (дата обращения 26.04.2020 г).

46 Методология составления матриц возможностей и угроз [Электронный ресурс] // https://studme.org/1652020510035/ekonomika/matritsa_vozmozhnostey (дата обращения 09.05.2020 г).

47 Методы анализа внешней среды [Электронный ресурс] // https://studopedia.ru/21_75185_metodi-analiza-vneshney-sredi.html (дата обращения 10.05.2020 г).

48 Мировой рынок IT-услуг [Электронный ресурс] // https://www.cnews.ru/reviews/rynok_ituslug_2019/articles/mirovoj_rynok_ituslug_rast_et_v_dollarah (дата обращения 20.04.2020 г).

49 Мировой рынок IT-услуг [Электронный ресурс] // [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%A2-%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_\(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%A2-%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA) (дата обращения 24.04.2020 г).

50 Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Электронный ресурс] // <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> (дата обращения 07.05.2020 г).

51 Обеспечение стабильности качества продукции [Электронный ресурс] // https://studopedia.ru/7_190186_obespechenie-stabilnosti-kachestva-produktsii.html (дата обращения 12.05.2020 г).

52 Объем глобального рынка IT-услуг [Электронный ресурс] // <https://mcs.mail.ru/blog/obiem-globalnogo-rynka-it-uslug> (дата обращения 02.05.2020 г).

53 Объемы российского рынка за 2019 г. [Электронный ресурс] // <https://finance.rambler.ru/realty/44020885-obem-rossiyskogo-rynka-e-commerce-v-2019-godu-vyros-v-2-raza/> (дата обращения 24.04.2020 г).

54 Организационный план бизнес-плана [Электронный ресурс] // <https://biznesplan-primer.ru/stati/sostavlenie/organizacionnyj-plan> (дата обращения 10.05.2020 г).

55 Оценка факторов внешней среды организации [Электронный ресурс] // https://studopedia.ru/3_22656_tema--otsenka-vneshney-sredi-organizatsii.html (дата обращения 04.05.2020 г).

56 Полный список профессий в IT-технологиях [Электронный ресурс] // <https://seo-akademiya.com/baza-znaniy/digital-professii/polnyij-spisok-professij-v-it-technologiyax/> (дата обращения 02.05.2020 г).

57 Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа [Электронный ресурс] // <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/> (дата обращения 03.05.2020 г).

58 Привлечение разработчиков ПО в российские промышленные парки [Электронный ресурс] // <https://eee-region.ru/article/5111/> (дата обращения 02.05.2020 г).

59 Программы поддержки организаций IT-отрасли [Электронный ресурс] // https://nalog-nalog.ru/nalog_na_pribyl/raschet_ischislenie_naloga_na_pribyl/kakie_1_goty_po_nalogu_na_pribyl_organizacij_ustanovleny/ (дата обращения 02.05.2020 г).

60 Проект стратегии развития российской IT-отрасли на 2019-2025 годы [Электронный ресурс] // <https://waksoft.susu.ru/2019/01/23/proekt-strategii-razvitiya-rossijskoj-it-otrasli-na-2019-2025-gody/> (дата обращения 23.04.2020 г).

61 Разработка конкурентных маркетинговых стратегий [Электронный ресурс] // https://vuzlit.ru/324616/razrabotka_konkurentnyh_marketingovyh_strategiy (дата обращения 12.05.2020 г).

62 Расчет ставки дисконтирования [Электронный ресурс] // <http://msfo-dipifr.ru/stavka-diskontirovaniya-dlya-investicionnogo-proekta-eto-wacc-srednevzveshennaya-stoimost-kapitala/> (дата обращения 20.05.2020 г).

63 Расшифровка кодов ОКВЭД и их классификация [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (дата обращения 02.05.2020 г).

64 Результаты ежегодного исследования IDC российского рынка IT-услуг: показатели ведущих поставщиков [Электронный ресурс] // <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR245490919> (дата обращения 20.04.2020 г).

65 Российский IT-экспорт [Электронный ресурс] // <https://mcs.mail.ru/blog/rossijskij-it-ehksport-gosprogramma-i-realnost> (дата обращения 02.05.2020 г).

66 Рост рынка IT-услуг [Электронный ресурс] // <https://www.comnews.ru/content/120963/2019-07-23/rynok-it-uslug-rastet> (дата обращения 23.04.2020 г).

67 Сколько стоят услуги программистов – Цены студий и фрилансеров [Электронный ресурс] // <https://www.kadrof.ru/articles/46641> (дата обращения 11.05.2020 г).

68 Снижение ставки страховых взносов для IT-отрасли [Электронный ресурс] // <https://tass.ru/ekonomika/8800417> (дата обращения 28.04.2020 г).

69 Создание IT-инфраструктуры предприятия [Электронный ресурс] // <https://ivit.pro/blog/sozdanie-it-infrastruktury/> (дата обращения 23.04.2020 г).

70 Срок окупаемости: формула и методы расчета, пример [Электронный ресурс] // <https://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer> (дата обращения 18.05.2020 г).

71 Технопарк информационных технологий «Сколково» [Электронный ресурс] // <http://itpark74.ru/> (дата обращения 29.04.2020 г).

72 Точка критического объема производства (продаж) и ее графическая интерпретация [Электронный ресурс] // https://life-prog.ru/2_79578_tochka-kriticheskogo-ob-ema-proizvodstva-prodazh-i-ee-graficheskaya-interpretatsiya.html (дата обращения 18.05.2020 г).

73 Три основные модели в ценообразовании [Электронный ресурс] // <https://vc.ru/flood/90119-tri-osnovnye-modeli-v-cenoobrazovanii-fixed-price-time-materials-i-milestone> (дата обращения 03.05.2020 г).

74 Упрощенная система налогообложения – 6%. [Электронный ресурс] // <https://www.b-kontur.ru/enquiry/317> (дата обращения 02.05.2020 г).

75 Чистый дисконтированный доход и как его рассчитать [Электронный ресурс] // <https://zapusti.biz/baza/chistyj-diskontirovannyj-dohod> (дата обращения 18.05.2020 г).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ уровня угроз по модели М. Портера

Таблица А.1 – Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители в позиции "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	1		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица А.2 – Уровень внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
		+	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			+
Уровень дифференциации продукта	Компании продают стандартизированный товар	Товар стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			+
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	5		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Продолжение приложения А

Таблица А.3 – Уровень угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			+
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		+	
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют ниши	все возможные ниши заняты игроками
			+
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий(окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	+		
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
			+
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	+		
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
		+	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	+		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	16		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Продолжение приложения А

Таблица А.4 – Уровень угрозы ухода клиентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			+
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
			+
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			+
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		+	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	5		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Окончание приложения А

Таблица А.5 – Уровень влияния поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		+
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		+
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		+
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ стратегической позиции отрасли

Таблица Б.1 - Формирование проблемных полей/решений

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)				Угрозы (Threats)			
		Тренд на использование ИТ технологий в бизнесе	Внедрение отечественного софта в крупных компаниях	Сотрудничество компании с крупными клиентами на рынке	Налоговая политика (тарифы и льготы)	Конкурентная борьба с крупными игроками на рынке	Конкуренция с фрилансерами	Появление на рынке аналогов	Требование инвесторов большой доли в бизнесе
Сильные стороны (Strengths)	Индивидуальная разработка	Помимо основной деятельности – разработки ПО, участвовать на бизнес-форумах (в т.ч. международных), продвигая свои продукты, услуги и кейсы. Стремиться к выходу на мировой рынок.		Для ИТ-компаний, у которых 90% доходов составляет разработка ПО, действует ряд льгот по налогообложению: ставка налога на прибыль – 13,5%, ставка налога на имущество – 0%. В будущем компания может воспользоваться данными льготами.	Используя свои сильные стороны, компания может устанавливать долгосрочные деловые отношения со своими клиентами, т.к. выпущенный продукт требует дальнейшего обслуживания. Также, в процессе разработки происходит погружение в бизнес процессы клиента и понимание их специфики, что в дальнейшем можно использовать в качестве консультаций по техническим вопросам.			На начальном этапе деятельности компании использовать заемный капитал, а затем реинвестировать прибыль в новые проекты.	
	Высококвалифицированный персонал								
	Открытость процесса разработки								
	Дальнейшее обслуживание выпущенной продукции								
Слабые стороны (Weakness)	Неизвестность компании	В бизнес-среде немаловажную роль играют деловые связи, поэтому целесообразно внедрить систему бонусов за рекомендации от постоянных клиентов.			Качественный результат разработки и адекватная ценовая политика нивелируют угрозы и слабые стороны.				
	Нестабильность в спросе								
	Сложность контроля удаленных сотрудников	Пропагандировать ответственное отношение к работе и соблюдение сроков, иначе вводятся штрафы.			Сотрудников могут переманивать конкуренты, поэтому необходимо обеспечить им комфортные условия работы, стабильный заработок и интересные проекты.				