



РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ ВИРУСА COVID-19

Д. А. Боровик, студентка 4 курса бакалавриата;

E-mail: dashaborovik@gmail.com

БГАРФ ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

Л. Е. Сбойлова, канд. экон. наук, доцент;

E-mail: atrium100@yandex.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

В статье рассмотрены особенности осуществления бизнес-планирования в ситуации пандемии вируса COVID-19. Оценены возможности разработки и реализации бизнес-планов для автомобильной отрасли в условиях крайней нестабильности внешней среды. Анализ проведен на основе материалов инвестиционного проекта расширения спектра деятельности дилерского центра ООО «Рус Моторс Трейд» – представителя бренда «BMW» в Калининграде.

***Ключевые слова:** влияние пандемии вируса COVID-19, бизнес-планирование, разработка, проект реконструкции, расширение бизнеса, анализ рынка, бренд «BMW»*

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-планирование предусматривает разработку перспективных решений, внедрение новых идей в имеющиеся производственные, управленческие и сбытовые процессы. Такой вид деятельности в любых обстоятельствах связан с рисками, поскольку внешняя среда изменчива, колебания ее параметров определяются большим числом факторов. Коррективы в деятельность компаний могут вносить смена политических режимов, экономические колебания, социально-демографические, природные факторы и многое другое. В настоящее время ситуация, связанная с пандемией COVID-19, делает параметры внешней среды практически непредсказуемыми.

С одной стороны, в сложившихся условиях крайне сложно осуществлять инвестиционные проекты и производить прогнозирование показателей деятельности даже на самую ближайшую перспективу. С другой стороны, экономическая деятельность предприятий не должна останавливаться. Более того, внедрение новых инновационных идей в сложных условиях – это не просто залог развития компании, но и возможность удержаться в своей отрасли.

Сложнейшая текущая ситуация в экономической системе диктует предприятиям необходимость использовать новые подходы к планированию, которые должны обеспечивать максимальную эффективность принимаемых решений и возможность их воплощения в деятельности.

Данная статья, все производимые для нее расчеты и анализ, выполнены по заданию предприятия ООО «Рус Моторс Трейд». Работа основана на данных о деятельности официального дилерского центра ООО «Рус Моторс Трейд», планах компании по осуществлению реконструкции и внедрению кузовного и окрасочного участков в технологический процесс предприятия.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлся инвестиционный проект по расширению деятельности официального дилерского центра ООО «Рус Моторс Трейд».

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью настоящего исследования является выработка новых подходов к бизнес-планированию с учетом особенностей развития внешней среды, анализ и поиск возможностей сглаживания негативных факторов, вызванных пандемией COVID-19 для реализации бизнес-плана расширения деятельности ООО «Рус Моторс Трейд».

Задачи: скорректировать методику бизнес-планирования с учетом текущих условий, оценить временные возможности внедрения инвестиционного проекта в деятельность компании.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При проведении исследований были использованы эмпирические методы-операции (наблюдение, измерение, экспертные оценки, изучение научной и патентной литературы). Для принятия решения о выборе направления по расширению сферы деятельности компании были проведены анкетные опросы руководства и высших звеньев управления, проанализирован спрос на услуги. Расчеты выполнялись в программе «Microsoft Excel» и были взяты за основу дипломного проектирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Руководство официального дилерского центра ООО «Рус Моторс Трейд» поставило цель – осуществить инвестиционный проект создания доходного бизнеса с получением стабильной прибыли, который будет соответствовать сегменту рынка обслуживания, ремонт и восстановлением кузовов автомобилей марки «BMW».

Задачи проекта: произвести технологический расчет с определением возможностей реконструкции, разработать проект кузовного и окрасочного участков, провести анализ и выбор доступного технологического оборудования, соответствующего требованиям концерна «BMW Group», оценить экономическую эффективность принятых проектных решений, рассчитать срок окупаемости внедрения в производственный процесс нового цеха кузовных и окрасочных работ.

Независимо от марки, года выпуска машины и даже стиля вождения ни один водитель не застрахован от проблем с кузовом. Говоря о марке «BMW», всегда подразумевают высокие стандарты в области качества, безопасности, роскоши, динамики и комфорта за рулем. Автомобили этого бренда относят себя к сегменту премиум-класса. Из-за достаточно высоких показателей мощностных характеристик некоторых моделей ряда их можно отнести к группе спортивных автомобилей, особенно они привлекательны для молодежи. Такая машина позволяет получить удовольствие и драйв от вождения, но провоцирует на агрессивную езду. Риск попадания в ДТП у таких единиц возрастает.

Автомобили бренда «BMW» входят в пятерку лидеров по количеству аварий (в причинах подобных показателей нельзя винить транспортные средства, в 96 % случаев все ДТП созданы по вине человека). Незначительное ДТП может привести не только к царапинам и вмятинам, но и проблемам внутри автомобиля. Без консультаций со специалистами нельзя гарантировать, что сравнительно небольшой удар не скрывает под собой более внушительных проблем. Также металл может корродировать в условиях окружающей среды, с течением времени поврежденная площадь увеличивается, провоцируя автовладельца на дополнительные затраты. Все это говорит о востребованности услуг ремонта, а именно о расширении деятельности рассматриваемого предприятия и внедрении услуг, связанных с ремонтом и восстановлением поврежденных кузовов автомобилей «BMW».

Для того чтобы оценить осуществимость данного проекта в условиях пандемии, были использованы стандартные методики бизнес-планирования, но скорректированные с учетом сложившейся ситуации, связанной с пандемией, а именно:

- в процессе проектирования был выполнен анализ влияния пандемии на развитие отрасли и ее перспективы;
- при анализе необходимых ресурсов принималось во внимание сужение большинства рынков;
- предусматривалось максимальное использование онлайн-сервисов для целей продвижения проекта;
- повышенное внимание было уделено оценке рисков, применялась расширенная модель анализа чувствительности проекта, сценарное планирование.

Дилерский центр ООО «Рус Моторс Трейд» является единственным официальным представителем автомобильного бренда «BMW» в Калининградской области и не имеет конкурентов, стремится занимать лидирующие позиции по качеству обслуживания. Этому способствует формирование штата специалистов, стремящихся к постоянному улучшению своих профессиональных навыков и эффективной реализации их на практике.

Предприятие по продаже и послепродажному обслуживанию автомобилей «BMW» состоит из двух шоу-румов по продаже новых автомобилей и автомобилей с пробегом, сервисной зоны. Отдельная зона активной приемки позволяет клиентам наблюдать за процессом диагностики своих автомобилей. Ремонтный цех, состоящий из десяти постов, может обслуживать до 40 автомобилей ежедневно.

Основными направлениями деятельности ООО «Рус Моторс Трейд» являются розничная продажа новых автомобилей, гарантийный ремонт и сервисное обслуживание, реализация запчастей оптом и в розницу, trade-in и выкуп подержанных автомобилей, тюнинг, установка устройств охранной сигнализации. Также проводятся программы по страхованию автомобилей, кредитные и лизинговые программы по приобретению автомобилей.

На основании этого совместно с руководством дилерского центра было принято решение о расширении предприятия, увеличении списка оказываемых услуг послепродажного обслуживания. Был проведен опрос мастеров-механиков по выбору актуального участка для проектирования.

Исходя из проделанного технологического расчета, были определены такие ключевые величины, как:

- годовой объем работ сервиса технического обслуживания автомобилей «BMW»;
- численность производственных рабочих и персонала;
- количество постов;
- число автомобиле-мест ожидания и хранения;
- общее количество постов и автомобиле-мест проектируемых участков;
- потребность в технологическом оборудовании;
- основные виды потребляемых ресурсов и их объемы;
- площади помещений, территории.

На основании полученных в ходе проведенного технологического расчета данных, производился экономический расчет и разрабатывался бизнес-план расширения компании.

Далее оценим, какие изменения в деятельности организации внесла пандемия и режим самоизоляции. В настоящее время «BMW Group» присоединился к борьбе с пандемией коронавируса. По рекомендации медицинских экспертов концерн принял ряд мер, которые в ближайшие недели помогут замедлить или приостановить распространение болезни. Для защиты сотрудников и членов их семей, а также ради поддержки общества в борьбе с вирусом и подготовки к развитию событий после пика эпидемии концерн временно приостановил работу части дилерских центров в Европе.

«BMW Group» остановил производство на заводах в Европе и ЮАР. Так концерн реагирует на грядущее сокращение спроса на автомобили из-за коронавируса и корректирует

выпуск продукции. По плану производственные мощности будут закрыты до 19 июня. Чтобы снизить риски для персонала, концерн разрешил сотрудникам работать из дома в тех случаях, когда это возможно и целесообразно.

Несмотря на условия нестабильного курса рубля и сложной экономической ситуации компания приняла решение не повышать рекомендованные розничные цены на все автомобили «BMW» немецкого и американского производства, сошедшие до 1-го апреля с конвейера и находящиеся на складах и в поставке. А также автомобили российского производства, запланированные к сборке вплоть до конца мая. На остальные новые автомобили «BMW», не попадающие под эти критерии и находящиеся в производстве, планируется повышение цен. Ориентировочное повышение составит в среднем 5 %.

Рассматриваемый в качестве объекта исследования дилерский центр также понес убытки в связи с ограничением и сокращением производимых работ сроком на два месяца. Приблизительная сумма убытков – 20 млн руб.

Говоря в целом о последствиях пандемии для отрасли, отметим следующее. Автомобильная отрасль оказалась в числе наиболее пострадавших от пандемии вируса COVID-19 – салоны автодилеров были временно закрыты, а из-за падения доходов спрос упал едва ли не до нулевых отметок. В мировых масштабах автомобильный рынок по состоянию на конец апреля 2020 г. продемонстрировал сокращение на 44,8 % по сравнению с апрелем прошлого года, а за первые четыре месяца года было отмечено падение продаж на 29,2 %. Несмотря на ситуацию, которая произошла в Китае за последние шесть месяцев, страна остается мировым лидером по продаже автомобилей – в апреле было реализовано почти 2 млн ед. Но Китай уже постепенно отходит от карантина, в то время как производители и продавцы автомобилей в странах Западной Европы фиксируют рекордное сокращение продаж – 80,1 %, которое пришлось на апрель 2020 года.

Ситуация на российском авторынке также не оптимистичная – падение продаж в апреле 2020 г. составило 72,4 %, всего в России было продано 38 922 новых автомобиля за месяц. Это вполне предсказуемо, поскольку автодилеры остановили работу. Дальнейшие перспективы связаны с тем, насколько быстро страна выйдет из состояния карантина и вернется к прежним условиям работы. От этого будет зависеть волатильность цен и спрос на продукцию.

С одной стороны, что естественно, покупательная способность населения резко снизится, а цены вырастут из-за разницы курсов. С другой стороны, растет тренд на значительное снижение учетной ставки ЦБ, а, следовательно, доступности автокредитования и государственные субсидии помогут автопроизводителям России не только поддержать, но и нарастить свою долю в спросе. Это сократит спрос на новые автомобили зарубежного производства, в том числе концерна «BMW». Сегмент покупательского интереса в таких условиях неминуемо будет смещен в сторону более бюджетных автомобилей. Некоторые потребители подвержены психологическому воздействию и предпочтут отказаться от общественного транспорта в пользу личного. Такая тенденция наблюдается в крупных городах в последнее время. Вне всяких сомнений стоит ожидать крупных банкротств, слияний и поглощений среди автоконцернов, поскольку далеко не все смогут пережить этот беспрецедентный кризис.

Логично ожидать рост спроса на услуги авторемонта, поскольку многие автовладельцы предпочтут ремонт смене автомобиля. Следует ожидать изменение форматов салонов автодилеров. Ожидается значительное сокращение выставочных площадей и максимальный уход в онлайн-продажи с минимальными издержками, как это уже происходит в ряде стран Запада.

В итоге однозначно можно говорить о том, что будет осуществлено повышение цен на новые автомобили и, соответственно, падение спроса. В таких условиях диверсификация деятельности и предложение новых видов услуг авторемонта – это вполне перспективное направление для развития.

Можно спрогнозировать три сценария:

- Оптимистический сценарий. Стабилизация ситуации с пандемией к лету, возвращение валютных курсов к уровню начала года в сентябре 2020 г.. В таком случае продажи по итогам 2020 г. могут удержаться на уровне 2019 г..
- Базовый сценарий. Последствия кризиса не будут катастрофичными для российской экономической системы, но обесценивание рубля продолжится, а вместе с падением доходов и покупательской активности населения падение продаж составит 15 %. При таком сценарии рынок автодилеров начнет восстановление в 2021 г.
- Негативный сценарий. Для восстановления прежнего уровня мировой экономике потребуется несколько лет, цены на новые автомобили вырастут, Центробанк будет вынужден повысить ключевую ставку, что увеличит стоимость кредитных ресурсов. Падение цен на нефть и высокие расходы на выход из ситуации для экономики России приведут к падению продаж на 23 %, то есть ниже итогов 2015 г.

В рамках данных сценариев производился расчет эффективности бизнес-плана расширения деятельности ООО «Рус Моторс Трейд». В итоге был сделан упор на негативный сценарий в связи с большой нестабильностью среды и высокой рискованностью любых инвестиций в отрасль. Итоги прогнозирования в рамках пессимистического сценария представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Резюме проекта

Источник финансирования	Собственные средства
Форма ведения предпринимательской деятельности	ООО
Полная стоимость реализации проекта	22,8 млн руб.
Срок окупаемости	1 год
Заложенная в расчеты ставка дисконтирования	25%
Чистая приведенная стоимость	1,160 млн руб.

Для расчетов инвестиционных проектов в постоянных ценах предполагаемая ставка дисконтирования должна быть не ниже 20-27 % с учетом погрешности, исходя из значений второй половины 2019 г. Берем ставку 25 %, что объективно обеспечивает доход в той валюте, в которой предстоит выполнять финансово-экономические расчеты, во избежание (при определении ставки дисконтирования) валютного риска.

Чтобы технический сервис дилерского центра оставался востребованным, необходимо не только повышать качество предоставляемых услуг, но по возможности и расширять их список. Иными словами, сдерживающие факторы должны быть снижены, так как достоинство полного цикла ремонта заключено в потенциальном удовлетворении желаний заказчика, устранении организационных несоответствий – все из одного источника и при минимальных потерях времени.

В рамках проекта будут получены дополнительные источники выручки, которые могут буквально «спасти» компанию от разорения в ситуации падения спроса на новые автомобили. Расчеты продаж представлены по самому неблагоприятному сценарию с учетом возможных рисков падения покупательской активности, сокращения доходов населения (табл. 2).

Таблица 2 – Прогноз выручки предприятия

Оказываемые услуги	Выручка, руб
Кузовные работы	44 887 500
Окрасочные работы	19 126 800
Сопутствующие услуги	610 000
Итого выручка от реализации услуг за год	64 624 300

Анализ чувствительности по уровню спроса показал высокую степень устойчивости проекта – в районе 25 % устойчивости к колебаниям уровня спроса. По уровню цены на услуги проект также устойчив – 23 %.

Следует отметить, что заключение договоров на обслуживание позволит привлечь ещё дополнительно сторонних клиентов. Таким образом, маржинальный доход составит 33 009 196 руб. После вычета налогов (на имущество, ЕНВД, страховые взносы, земельный налог) чистая прибыль будет равняться 22 891 544 руб. Модель точки безубыточности (BEP) примет вид (рис. 1).

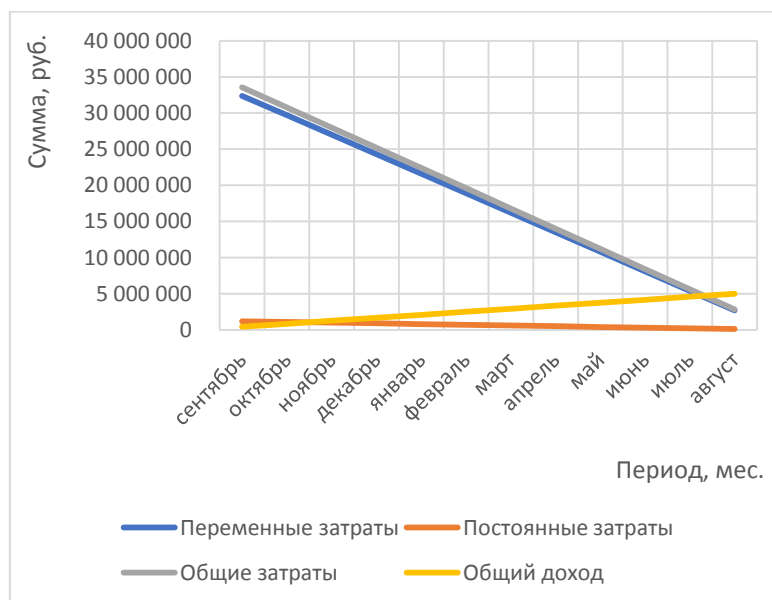


Рисунок 1 – Графическая модель точки безубыточности проектируемого предприятия (негативный сценарий)

По рассчитанным показателям инвестиционные вложения в новый участок дилерского центра полностью окупят себя и выйдут в плюс на первом году работы даже с учетом влияния негативного сценария развития внешней среды. Данный проект может начать свою реализацию уже с сентября 2020 г., когда условия деятельности в регионе будут близки к обычным. Рассматриваемый проект будет одним из элементов антикризисной стратегии компании, позволит диверсифицировать риски, возникшие в экономике в связи с пандемией вируса COVID-19, и даст толчок восстановлению деятельности ООО «Рус Моторс Трейд» в 2021 г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенной работы по заказу компании ООО «Рус Моторс Трейд» был разработан план по проведению реконструкции существующего дилерского центра и внедрении новых работ, связанных с ремонтом и восстановлением кузова. Проведен технологический расчет, который подтверждает невозможность организации работ в существующем здании и на существующих производственных площадях предприятия. Разработан проект вновь возводимого цеха по ремонту и окраске кузовов, разработано планировочное решение цеха и его размещение на существующей территории предприятия.

В соответствии с требованиями «BMW Group» к дилерским центрам проведен подбор оборудования и разработан план размещения данного оборудования. Выполнена полная 3D – визуализация проекта.

Оценена экономическая эффективность принятых проектных решений. Согласно полученным расчетам, капитальные вложения составят 22 766 тыс. руб., срок окупаемости внедрения в производственный процесс нового цеха кузовных и окрасочных работ составит один год.

В ходе проектирования был использован скорректированный с учетом неблагоприятного воздействия пандемии алгоритм бизнес-планирования, который позволил оценить устойчивость проекта и найти пути снижения рискованности инвестиций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тимерханов А. Какова ёмкость российского рынка услуг автосервиса? [Электронный ресурс] // Автостат [Официальный сайт]. URL: <https://www.autostat.ru/infographics/42442/> (дата обращения: 10.03.2020).
2. Резников А. Интервью «Континенту Сибирь» генерального директора BMW Group Россия Штефана Тойхерта [Электронный ресурс] // Континент Сибирь [Официальный сайт]. URL: <https://ksonline.ru/343919/glava-bmw-v-rossii-nam-nuzhny-lyudi-kotorye-horosho-integrirovany-v-mestnoe-biznes-soobshhestvo/> (дата обращения: 10.03.2020).

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF BUSINESS PLANS IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 VIRUS PANDEMIC

D. A. Borovik, 4th year student;
E-mail: dashaborovik@gmail.com
Baltic Fishing Fleet State Academy

L. E. Sboilova, PhD, Associate Professor;
E-mail: atrium100@yandex.ru
Kaliningrad State Technical University

The article discusses the features of the implementation of business planning in a situation of a pandemic of the COVID-19 virus. The possibilities of developing and implementing business plans for the automotive industry in conditions of extreme instability of the external environment are assessed. The analysis was carried out on the basis of materials from an investment project to expand the spectrum of activities of the dealer center of Rus Motors Trade LLC, a representative of the BMW brand in Kaliningrad.

Key words: *business planning, development, reconstruction project, business expansion, market analysis, BMW brand»*