

0 **Министерство образования и науки Российской Федерации**
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Обоснование управленческого решения по организации вендингового бизнеса ИП Корытина А.Е. в г. Благовещенск

Исполнитель студент группы 272об2	_____	А.Е. Корытина
Руководитель доцент, канд.техн.наук	_____	Л.В. Рыбакова
Консультант по экономической части доцент, канд.техн.наук	_____	Л.В. Рыбакова
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 71 с., 10 рисунков, 33 таблицы, 52 источника, 3 приложения.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ОБОСНОВАНИЕ, МАЛЫЙ БИЗНЕС, ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ВЕНДИНГОВЫЙ БИЗНЕС, ВЕНДИНГОВЫЕ АППАРАТЫ, РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОДУКЦИИ, АЛЬТЕРНАТИВЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА, РИСКИ

Цель исследования – разработка и обоснование управленческого решения по организации вендингового бизнеса ИП Корицина А.Е. в г. Благовещенск.

Объект исследования – ИП Корицина А.Е.

Предмет исследования – инвестиционная деятельность ИП Корицина А.Е.

Теоретической и методологической основой для решения поставленных задач послужили периодические издания, учебные пособия, статистические сборники, а также федеральные законы, кодексы и постановления Правительства РФ.

В результате выполнения бакалаврской работы все поставленные задачи выполнены. Рассмотрены технологии разработки и обоснования управленческих решений, особенности вендингового бизнеса в России. Разработано и обосновано управленческое решение по организации вендингового бизнеса ИП Корицина А.Е. в г. Благовещенск.

Рассматриваемый бизнес предполагает реализацию готовой продукции посредством вендинговых аппаратов в Амурском государственном университете. Для реализации проекта необходимы начальные инвестиции в размере 959 450 рублей. Данный проект является эффективным, окупаемость проекта будет достигнута в течение 1 года и 5 месяцев.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Современные технологии управления в малом бизнесе	8
1.1 Технология разработки и обоснования управленческих решений	8
1.2 Особенности малого бизнеса в России	14
1.3 Обзор возможностей вендингового бизнеса в России	20
2 Разработка управленческого решения по организации вендингового бизнеса ИП Корицина А.Е.	25
2.1 Описание продукции и услуг	25
2.2 Анализ внешней среды	28
2.3 Разработка и анализ альтернатив организации вендингового бизнеса	36
3 Организация вендингового бизнеса ИП Корицина А.Е.	40
3.1 Составление производственной программы	40
3.2 Формирование бюджета затрат	48
3.3 Эффективность и риски проекта	53
Заключение	59
Библиографический список	63
Приложение А Прогноз объемов продаж в натуральном выражении	68
Приложение Б Прогноз продаж в стоимостном выражении	69
Приложение В Эффективность проекта	70

ВВЕДЕНИЕ

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются разработка, принятие и осуществление управленческих решений. Принятие решений пронизывает всю управленческую деятельность предприятий, решения принимаются по широкому кругу задач управления. Ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений. По существу, вся совокупность видов деятельности любого работника управления, так или иначе, связана с принятием и реализацией решений. Этим, прежде всего, определяется значимость деятельности по принятию решений и определению его роли в управлении.

На сегодняшний день для большинства предприятий становится очевидной необходимость все более полного обоснования управленческих решений. Процесс обоснования управленческого решения включает в себя три элемента (анализ внешней среды, управленческое обследование предприятия и анализ стратегических альтернатив) и завершается выбором определенной стратегии.

Обоснование управленческих решений становится сегодня одним из важнейших элементов концепции управления предприятием. Оно используется для повышения эффективности существующей в фирмах управленческой системы, позволяет составлять более реальные программы производства и реализации, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и создает существенные преимущества в конкурентной борьбе. Обоснование управленческих решений играет важную роль для предприятий всех сфер экономики. Не являются исключением и решения в сфере вендингового бизнеса (т.е. бизнеса, связанного с торговыми автоматами).

Актуальность работы обусловлена тем, что вендинг активно входит в обиход предпринимателей России, уже обретя солидную популярность на Западе. Технический прогресс все глубже проникает в торговые процессы. Сегодня уже никого не удивит интернет-магазинами, продажей товаров по заказу

на дому, по образцам и т.д. Товары продают в магазинах индивидуального обслуживания и самообслуживания, в киосках и других торговых точках (пунктах торговли). Все большую популярность приобретают пункты продажи, в которых торговля осуществляется посредством специального оборудования или приборов, называемых торговыми автоматами. Розничная торговля через торговые автоматы осуществляется как продовольственными, так и непродовольственными товарами. Автоматы могут располагаться в торговой сети, на улице, в производственном, лечебном, учебном учреждениях, а также в учреждениях культуры.

Развитие торговых автоматов сегодня поражает. Требования операторов и владельцев к автоматам как торговому оборудованию растут, и производители следуют запросам покупателей: торговые автоматы развиваются, становятся не просто более надежными, эстетически привлекательными, но и более многосторонними и практичными. Российский вендинг стремительно набирает обороты. Тенденция роста фантастическая – количество устанавливаемых торговых автоматов растет на сотни процентов в год. Например, в 2002 году автоматов было продано в 3 раза больше, чем в 2001. А за 2003 – уже в 12 раз больше.

Главное преимущество вендинга – это возможность начать собственное дело с минимальными вложениями, минимальными знаниями и минимумом временных затрат. Установка вендинговых автоматов является весьма перспективным направлением в бизнесе, приобретение торгового автомата может стать стабильным и выгодным источником дохода. Установка такого автомата не требует специальных разрешений, складских помещений и т.д. Удобство в обслуживании, в первую очередь, заключается в том, что возможны настройка передачи данных о неисправностях и удаленное слежение за автоматом посредством мобильной связи – статистика в этом случае отправляется на электронную почту или через SMS.

Вендинг является одним из новых видов бизнеса в России. Простота ведения данного бизнеса, его быстрая окупаемость и сравнительно небольшие начальные капиталовложения делают его динамичным и очень перспективным.

Сегодня российский предприниматель имеет уникальный шанс посредством вендинга занять свою нишу в мире бизнеса. Вендинг – это растущий бизнес, вложение средств в который сегодня считается одним из самых перспективных. Что касается европейских стран, то там этот бизнес уже давно налажен и приносит хорошую прибыль тем, кто вложил в него деньги.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование управленческого решения по организации вендингового бизнеса ИП Корицина А.Е. в г. Благовещенск.

В соответствии с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

- рассмотреть технологию разработки и обоснования управленческих решений;
- рассмотреть особенности малого бизнеса и вендингового бизнеса в России;
- разработать управленческое решение по организации вендингового бизнеса ИП Корицина А.Е.;
- выполнить обоснование разработанного управленческого решения;
- оценить риски проекта.

Объектом данной выпускной квалификационной работы выступил ИП Корицина А.Е., планирующий создать бизнес, связанный с реализацией готовой продукции через вендинговые аппараты в г. Благовещенск.

Предметом исследования является инвестиционная деятельность ИП Корицина А.Е.

Теоретической и методологической основой для решения поставленных задач послужили периодические издания, учебные пособия, статистические сборники, а также федеральные законы, кодексы и постановления Правительства РФ.

1 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

1.1 Технология разработки и обоснования управленческого решения

Когда-то для принятия решений людям хватало мудрости и жизненного опыта старейшин рода или племени. По мере усложнения жизнедеятельности человечества знаний отдельного человека (или нескольких человек) стало не хватать, и люди, формируя варианты решений, начали использовать знания, накопленные предыдущими поколениями. Таким образом, процесс разработки и принятия решений стал базироваться на исторических сведениях, и относительно недавно (по историческим меркам) разработка управленческого решения сформировалась в виде самостоятельной дисциплины¹.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный лицом, принимающим решение, в рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Лицо, принимающее решение (ЛПР) – это тот, кто подписывает документ, в котором выражено решение (указ, приказ, распоряжение и т.п.), и на ком лежит ответственность за его результаты. Обычно таковым является отдельное должностное лицо (генеральный директор, председатель правления компании) или некоторый коллектив (собрание акционеров, совет директоров)².

Управленческое решение является своеобразным стержнем любого предпринимательского проекта. При этом данный стержень:

- имеет жизненный цикл (от зарождения до реализации и возмещения произведенных затрат);
- дает ответы на комплекс вопросов (для чего, что и как делать, в каком объеме, в какие сроки, что это даст предпринимателю);
- определяет, с какими затратами связано исполнение решения, каков период их окупаемости, и какова прибыльность вложений в предпринимательский проект.

¹ Тронин Ю.Н. Управленческие решения. М., 2012. С. 6.

² Ременников В.В. Управленческие решения. М., 2012. С. 8.

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения. Данный процесс можно разделить на три блока:

- разработка управленческого решения;
- принятие и утверждение решения;
- реализация управленческого решения.

Технология разработки и принятия управленческих решений рассмотрена многими авторами. В их числе В.В. Ременников, Р.А. Фатхутдинов, А.Т. Зуб, Т.В. Гапоненко, В.С. Юкаева и др. В данной выпускной квалификационной работе при разработке управленческого решения будем придерживаться методики Б.Г. Литвака [17].

По мнению автора, стадия *разработки решения* состоит из двух частей: подготовка к разработке и непосредственно разработка управленческого решения.

Подготовка к разработке решения включает в себя следующие этапы:

- получение информации о ситуации (данная информация должна быть достоверной и достаточно полной);
- определение целей (цели, к достижению которых стремится организация, должны быть четко представлены);
- разработка оценочной системы (разработка критериев выбора оптимального решения);
- анализ ситуации (выявление проблемы и факторов, влияющих на нее);
- разработка прогноза развития ситуации (оценка ожидаемого развития анализируемых ситуаций).

В составе непосредственно самой разработки управленческого решения принято выделять:

- генерирование альтернативных вариантов решения;
- сравнительную оценку основных альтернативных вариантов.

На стадии *принятия решения* осуществляется окончательный выбор и принятие наилучшего решения лицом, принимающим решение.

На стадии *реализации решения* осуществляются:

- разработка плана реализации решения;
- контроль реализации решения;
- анализ результатов развития ситуации после осуществления управленческих воздействий (анализ эффективности).

Одним из важнейших требований, предъявляемых к управленческим решениям, как к средству достижения организационных целей, является их всесторонняя обоснованность. Сущность процесса обоснования заключается в оценке альтернативных вариантов решения и выборе наиболее предпочтительного из них на основе установленных критериев и системы ограничений.

Обоснование управленческого решения относится к этапу непосредственного выбора решения. Оно тесно связано с оценкой различных альтернатив, их проверкой и выбором из них оптимального варианта. Выбор и обоснование альтернативы – это кульминация в процессе принятия решения.

На рисунке 1 представлена общая схема, отражающая содержание основных шагов процесса обоснования решения. Как видно, процесс обоснования решения неотделим от процесса его разработки³.

Методы выбора и обоснования решений можно разделить на три группы:

- математические методы;
- экспертные (качественные) методы;
- экономические методы.

К *математическим методам* относятся методы динамического моделирования, построения вероятностных и статистических моделей, теории игр, имитационных моделей и т.д. Такие методы применяют, когда рассматриваемая проблемная ситуация хорошо формализуема, и факторы, влияющие на выбор решения, можно количественно определить и оценить. В свою очередь, математические методы делятся на аналитические и статистические.

³ Балдин К.В. Управленческие решения. М., 2014. С. 80.



Рисунок 1 – Схема процесса обоснования решений

Аналитические методы – набор приемов для выбора и точного исполнения правил и приёмов при разработке управленческого решения. Такие методы основаны на использовании в качестве моделей математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц. К аналитическим принадлежит широкая группа методов экономического анализа деятельности фирмы (например, построение уравнения безубыточности и нахождение точки безубыточности).

Статистические методы основаны на использовании в качестве модели информации о прошлом (т.е. описательной информации), полученной в результате реальных или искусственно выработанных действий, путём статистического моделирования. Иными словами, такие методы основываются на сборе и обработке статистических материалов. В управлении широко используют такие

методы этой группы, как корреляционно-регрессионный, дисперсный, факторный анализ, методы статистического контроля качества и надежности⁴.

К *экспертным методам* обоснования управленческих решений можно отнести методы, в основе которых лежат субъективные суждения менеджеров. Они используются, когда факторы, определяющие принятие решения, нельзя количественно охарактеризовать или они не поддаются количественному измерению вообще. Такие методы могут быть основаны на интуиции руководителей, что становится возможным благодаря накопленному опыту и знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья. Они могут также базироваться на «здравом смысле», то есть на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт.

Достоинство качественных методов – оперативность принятия; недостаток – отсутствие гарантии в надежности интуиции. В состав данной группы методов включают сравнение, обобщение, анкетирование, метод экспертных оценок, метод сценариев и другие.

Особое место в системе комплексного обоснования управленческих решений фирмы, действующей в рыночных условиях, занимает *экономическое обоснование*. Оно основывается на сопоставлении затрат и результатов в стоимостном выражении⁵.

К принципам экономического обоснования относятся:

- учет фактора времени;
- учет затрат и результатов за жизненный цикл товара;
- применение к расчету системного и комплексного подхода;
- обеспечение многовариантности технических и организационных решений;
- обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации;
- учет факторов риска.

⁴ Рыбакова Л.В. Методы принятия управленческих решений. Благовещенск, 2014. С. 14.

⁵ Лифшиц А.С. Управленческие решения. М., 2009. С. 106.

В процессе обоснования управленческих решений работники аппарата управления должны руководствоваться следующими принципами.

Первый принцип – объективность. Он требует рассматривать явления такими, какие они есть, принимать решения в интересах организации, без субъективизма и личной заинтересованности.

Второй принцип – всесторонность рассмотрения. Это позволяет глубоко изучить проблему, требующую принятия решения, путем движения от абстрактного к конкретному, от простейших отношений к сложным и глубинным, от явления к сущности. Принцип всесторонности требует при принятии управленческого решения наличия полной и достоверной информации о возникновении и развитии проблемной ситуации.

Третий принцип – комплексный подход. Желаемый результат выполнения решения должен касаться всех основных аспектов проблемной ситуации. В случае игнорирования данного требования принимаемое решение может быть односторонним, и его реализация может привести к возникновению или углублению других проблем.

Четвертый принцип – системный подход. Этот принцип предполагает рассмотрение проблемы как комплекса взаимосвязанных частей и подсистем, четкое выделение цели принимаемого решения, а также установление возможности измерения достижения поставленной цели.

Таким образом, управленческое решение может считаться качественным, если оно соответствует всем перечисленным выше принципам. Несоблюдение хотя бы одного из них приводит к нарушениям качества решения и, следовательно, к трудностям, потере эффективности или даже невозможности его реализации⁶.

Разработка управленческого решения, осуществляемая в данной работе, будет выполняться в соответствии с изложенными выше теоретическими положениями с целью обоснования эффективности и качества разрабатываемого решения. В связи с тем, что предполагаемое управленческое решение предна-

⁶ Дорофеев В.Д. Менеджмент. М., 2015. С. 254.

значено для малого предприятия, рассмотрим далее особенности российского малого бизнеса.

1.2 Особенности малого бизнеса в России

Малое предпринимательство (малый бизнес) – это предпринимательство, опирающееся на деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения.

Малый бизнес играет чрезвычайно важную роль в экономике страны:

- во-первых, он обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка (быстрое реагирование на изменения рыночной конъюнктуры), создает глубокую специализацию и кооперацию, без которых немислима его высокая эффективность;

- во-вторых, малый бизнес способен не только быстро заполнять ниши, образующиеся в потребительской сфере, но и сравнительно быстро окупаться;

- в-третьих, – создавать атмосферу конкуренции;

- в-четвертых (и это, пожалуй, самое главное), он создает ту среду и дух предпринимательства, без которых рыночная экономика невозможна.

Важность малых предприятий проявляется еще и в том, что ведя ожесточенную конкурентную борьбу за выживание, они вынуждены постоянно развиваться и адаптироваться к текущим рыночным условиям, тем самым развивая и насыщая рынок⁷.

Деятельность субъектов малого предпринимательства в России регулируется принятым 24 июля 2007 г. Федеральным законом № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», в котором указаны критерии отнесения предприятий к категории малого предпринимательства. Основными критериями являются средняя численность работников предприятия и значение выручки за год.

В категорию малых попадают предприятия со штатом до 100 человек (включительно). При этом среди малых предприятий выделяются микропредприятия. Для них средняя численность работников – до 15 человек [46].

⁷ Мамедова Н.А. Малый бизнес в рыночной среде. М., 2011. С. 10.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 13 июля 2015 г. № 702 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства», максимальное значение выручки за предшествующий год для малого предприятия (без учета НДС) составляет 800 млн. рублей. Для микропредприятий максимальная выручка установлена в размере 120 млн. рублей [34].

На рисунке 2 проиллюстрировано число малых и средних предприятий по видам экономической деятельности в 2014 году⁸.



Рисунок 2 – Число предприятий по видам экономической деятельности в 2014 г. (на конец года, в %)

Как видно из рисунка 2, в структуре российского малого бизнеса преобладают оптовая и розничная торговля (38,8 %), а также операции с недвижи-

⁸ Малое и среднее предпринимательство в России. 2015. М., 2015. С. 14.

мым имуществом (20,4 %). Наименьшую долю занимают добыча полезных ископаемых (1 %) и сельское хозяйство (2,9 %).

Географическая картина распространения малого бизнеса в России свидетельствует о неравномерности его развития по регионам (таблица 1)⁹.

Таблица 1 – Число малых предприятий по субъектам РФ в 2014 году

Регион РФ	Число предприятий, ед.	Доля в общем числе, %
	на конец 2014 года	
Российская Федерация, в т.ч. по федеральным округам:	2103780	100,00
Центральный федеральный округ	574 148	27,29
Северо-Западный федеральный округ	332 589	15,81
Южный федеральный округ	160 921	7,65
Северо-Кавказский федеральный округ	53 522	2,54
Приволжский федеральный округ	368 810	17,53
Уральский федеральный округ	199 970	9,51
Сибирский федеральный округ	302 035	14,36
<u>Дальневосточный федеральный округ:</u>	93 563	4,45
- Республика Саха (Якутия)	13 980	14,94
- Камчатский край	5 162	5,52
- Приморский край	31 735	33,92
- Хабаровский край	20 649	22,07
- Амурская область	8 031	8,58
- Магаданская область	2 873	3,07
- Сахалинская область	9 169	9,80
- Еврейская автономная область	1 584	1,69
- Чукотский автономный округ	380	0,41
Крымский федеральный округ	18 222	0,87

По данным таблицы 1 видно, что по числу малых предприятий Дальневосточный федеральный округ занимает одну из последних позиций (4,45 % от

⁹ Малое и среднее предпринимательство в России. 2015. М., 2015. Приложение 1.1.1.1.

общего числа российских малых предприятий). Он опережает лишь Северо-Кавказский и Крымский федеральный округ. Также можно отметить, что Амурская область в своем федеральном округе находится лишь на пятом месте (8,58 % от общего числа дальневосточных малых предприятий).

Основными лоббистами интересов малого бизнеса в России являются Торгово-промышленная палата России (ТПП РФ) и Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). Так, в 2013 году в рамках XII Всероссийского форума «Дни малого и среднего бизнеса России 2013» президентом ТПП РФ, Катыриным Сергеем Николаевичем, была поднята проблема чрезмерного повышения страховых взносов. В 2014 году Правительством РФ утверждена программа поддержки малого бизнеса. В рамках этой программы предусмотрен ряд мер, в т.ч. финансовых, правовых и административных. Одним из основных инициаторов Программы выступила ТПП РФ. Кроме того, в 2016 году Сергеем Катыриным было инициировано ужесточение процедуры введения новых налогов для исключения двойного и тройного налогообложения¹⁰.

Российский малый бизнес обладает следующими основными характеристиками.

Гибкость малого бизнеса.

Малые предприятия в силу своей мобильности быстрее реагируют на всевозможные изменения на рынке, что дает им некоторые преимущества перед крупным бизнесом. Малый бизнес быстрее адаптируется, перестраивается, что наглядно и доказала история развития малого бизнеса. В период реформ 92 – 93 гг. именно малый бизнес поддержал российскую экономику на трудном этапе экономического развала и политической нестабильности.

Экономичность малого бизнеса.

Начать малый бизнес сравнительно проще, чем основать крупную фирму. Помещения, офис, автотранспорт можно арендовать, нет необходимости в капитальном строительстве, больших территориях, помещениях. Оборачивае-

¹⁰ Панина Т.Ю. Сборы по сотенной. Российская газета, 2015. № 6859.

мость средств малого бизнес выше, средний уровень заработной платы работникам малого бизнеса ниже. Т.е. меньше расходов на организацию бизнеса.

Узкая специализация малого бизнеса.

Именно узкая специализация малого бизнеса способствует в полной мере наилучшему удовлетворению потребительского спроса. Малый бизнес имеет наиболее детальное представление о конъюнктуре рынка и обеспечивает более индивидуальный подход к клиенту по сравнению с более крупным бизнесом, который направлен на удовлетворение спроса широких слоев населения.

Развитие регионального рынка.

Малый бизнес играет важную роль в развитии именно регионального рынка, формируя местную инфраструктуру. Таким образом, снижаются транспортные расходы на межрегиональные перевозки, и увеличивается доля валового продукта региона. Не секрет, что наблюдается большой отток рабочей силы из регионов в центр страны. В результате нарушается дисбаланс и происходит дифференциация производства. Создание больших производственных центров сопровождается с разрушением региональных центров потребления. Развитие малого бизнеса формирует именно экономику региона, уменьшая отток рабочей силы.

Отметим ряд особенностей малого бизнеса России по сравнению с другими странами, а также по сравнению со средним или крупным бизнесом.

Низкий процент венчурной специализации.

В экономически развитых странах малый бизнес играет важную роль в формировании инновационной экономики (его доля составляет около 25 %), в России же основным видом деятельности малого бизнеса является торговля и коммерция, а не инновационное производство (всего около 6 %)¹¹. На сегодняшний день это важнейшая задача государства в области поддержки малого бизнеса – развитие предприятий, ориентированных на наукоемкие и высокотехнологичные отрасли.

¹¹ Малое и среднее предпринимательство в России. 2015. М., 2015. С. 15.

Низкая легитимность малого бизнеса.

Еще одной характерной особенностью развития малого бизнеса в России является низкая легитимность бизнеса, поскольку большой процент предприятий функционирует в сфере теневой экономики. Используя «серые схемы» работы, занижая прибыль, компании уменьшают свои налоговые выплаты, а следовательно, и доходы в бюджет страны. Корни этой проблемы зародились на начале 90-х годов, когда предпринимателям установили большие налоги. Часть предприятий перестала существовать из-за низкой рентабельности бизнеса, другая часть стала наращивать теневой оборот. И хотя с тех пор налоговое бремя существенно снизилось, многие предприятия малого бизнеса не могут выйти из тени, поскольку боятся конкурентов. Теневая экономика в России, согласно исследованиям Всемирного банка, составляет 43 % от ВВП. В настоящее время это целая проблема на уровне государства.

Постоянная нехватка финансирования.

Малый бизнес в России характеризуется острой нехваткой финансирования из-за малой величины индивидуального капитала. Весь с трудом собранный стартовый капитал уходит в оборот, а производственный цикл предприятий не всегда совпадает временем обращения капитала. Таким образом, у малого бизнеса и появляется потребность – взять кредит для бизнеса. Но неудобство заключается в том, что по сравнению со средним или крупным бизнесом, процентные ставки на услуги кредитования малого бизнеса выше. В результате некоторые предприятия становятся банкротами.

Неустойчивость малого бизнеса.

Из предыдущей особенности вытекает следующая: нестабильность малого бизнеса в результате нехватки финансирования, жесткой конкурентной борьбы и части внешних факторов (инфляции, энергетического кризиса и т.д.). Почти каждый четвертый представитель малого бизнеса в России становится в итоге банкротом, или, по крайней мере, сворачивает свою деятельность.

Так, можно выделить следующие преимущества малого бизнеса:

- повышенная скорость оборота капитала;

- экономическая маневренность, адаптивность и оперативность в принятии управленческих решений, быстрое реагирование на постоянно изменяющуюся рыночную ситуацию;

- более простая структура управления, обуславливающая снижение косвенных расходов;

- более экономное использование ресурсов.

Помимо преимуществ у малого бизнеса есть и существенные недостатки, главный из которых заключается в малой величине капитала и ориентации в основном на самофинансирование, вследствие чего проявляется неустойчивость малого бизнеса¹².

1.3 Обзор возможностей вендингового бизнеса в России

Вендинг (от англ. vend – торговать (через автоматы)) – это продажа товаров и услуг с помощью автоматизированных систем (торговых автоматов). *Вендинговый автомат* (или вендинговый аппарат, торговый автомат) – это автоматическое устройство, осуществляющее торговлю товарами и услугами, оплата и выдача которых осуществляется с помощью технических приспособлений, не требующих непосредственного участия продавца. Первый современный образец подобного автомата, продававший почтовые открытки, был разработан в Великобритании в начале 20 века.

В общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД) непосредственно такой вид деятельности, как вендинг, не предусмотрен. Однако, исходя из вышеприведенного определения, можно сделать вывод, что для данной деятельности следует применять код 52.63 – «Прочая розничная торговля вне магазинов»¹³.

По данным исследований информационного агентства РБК (www.rbc.ru), в структуре российского рынка вендинговых аппаратов преобладают кофемашины. Их доля на сегодняшний день составляет порядка 40 %. Снек-машины и интернет-киоски, а также киоски мобильного контента и фото-будки в сумме

¹² Васильева Н.А. Экономика предприятия. М., 2014. С. 61.

¹³ Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2).

занимают порядка 38 %. Оставшаяся доля приходится на автоматы приготовления пищи, продажи холодных напитков и прочие.

Автоматы могут быть установлены как в торговых залах, так и на улице (например, рядом с кафе). Выгоднее использовать вендинговые аппараты не просто в местах скопления людей, а там, где образуются очереди, и есть необходимость ожидания. *Самые привлекательные точки для размещения вендинговых аппаратов:*

- супермаркеты;
- торгово-развлекательные центры;
- парки отдыха;
- офисные центры;
- авиа, авто и железнодорожные вокзалы;
- учебные заведения;
- кинотеатры и т.д.

За последние десять лет российский вендинг-рынок сильно вырос. Изменилось и отношение к нему со стороны общества. Россияне в последние десятилетия привыкли к автоматизации и электронному прогрессу. Если ранее многие боялись отдавать деньги автомату «без лица», то сейчас прогрессирующий народ таких комплексов не имеет. Конечно, касается это, в основном, более молодого поколения. По данным опроса, проведенного на сайте компании РБК (www.rbc.ru), более 75 % опрошенных готовы приобретать товары через вендинговые аппараты.

Однако, несмотря на это, российский вендинговый рынок еще далек от своего насыщения. В 2013 году, по данным Национальной Ассоциации Автоматизированной Торговли (НААТ), в России было установлено около 65 тыс. торговых автоматов (точной цифры нет, максимальные оценки доходят до 80 тыс. единиц). Если сравнивать эти данные с аналогичными рынками в Европе, США и Японии, то, безусловно, вендинг в России выглядит не таким масштабным. Так, согласно международным данным за 2013 год, в Японии установлен

1 автомат примерно на 23 человека. В США это соотношение равно 1/35, в Европе – 1/110, а в России – 1 автомат на 2500 покупателей (рисунок 3)¹⁴.

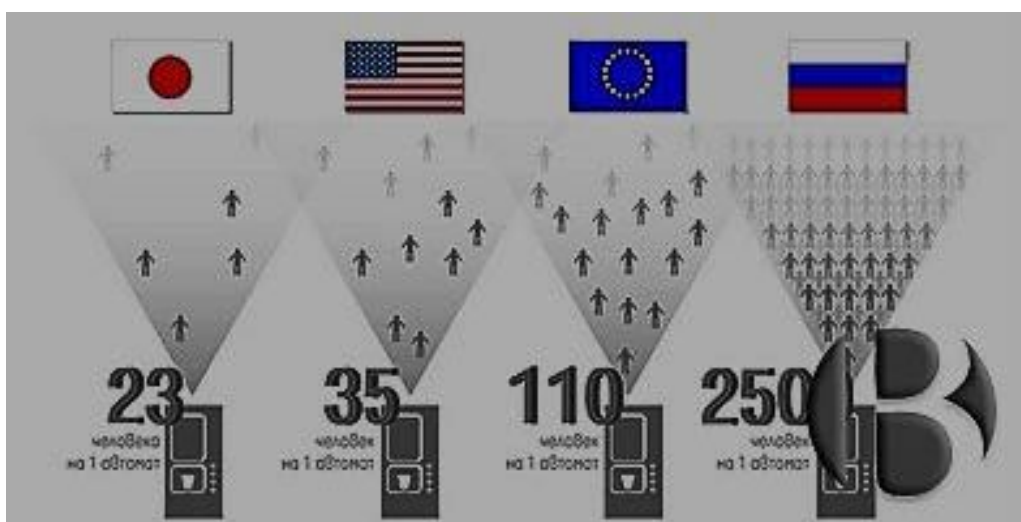


Рисунок 3 – Заполненность вендингового рынка на 2013 год (количество человек на 1 аппарат)

Стоит отметить, что вендинг-рынок в России *развивается достаточно быстро*. Так, по данным J'son & Partners Consulting, на конец 2015 года общее количество вендинговых автоматов в России (исключая настольные кофейные аппараты) достигает около 165 тысяч единиц. К 2019 году их количество предположительно достигнет 290 тысяч единиц (рисунок 4)¹⁵.

При этом крайне низкая в настоящее время доля автоматов, способных обрабатывать безналичные платежи, в России также будет расти благодаря нескольким факторам:

- общее увеличение объема безналичных платежей;
- оптимизация издержек, включая снижение расходов на обслуживание инкассации автоматов;
- низкая платежная способность монет (большинство вендинговых автоматов выдает сдачу мелочью);

¹⁴ Российский вендинг, 15 лет – яркие моменты истории. Век вендинга, 2015. 2 сентября.

¹⁵ Анализ российского рынка умных вендинговых автоматов. М., 2015. С. 3.

- общая мировая тенденция к увеличению доли автоматов с безналичной оплатой.

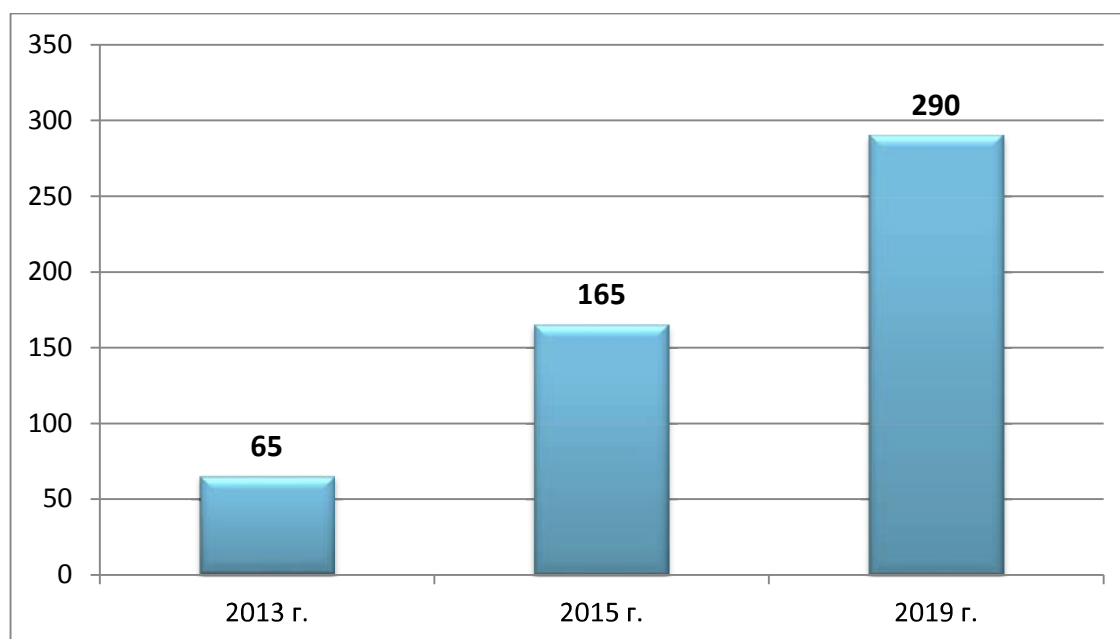


Рисунок 4 – Количество вендинговых автоматов в России (тыс. ед.)

По оценкам экспертов, рентабельность на вендинговом рынке оценивается в среднем в 22-30 %. Однако при том, что стоимость вендинговых аппаратов составляет в среднем 3-6 тысяч долларов, порог входа для начинающих предпринимателей оказывается достаточно высоким. Помимо покупки или аренды самих автоматов расходов требует и аренда площадей для них, оплата электроэнергии, непосредственно продуктов для продажи и т.д. Зато вендинг – одна из немногих отраслей, где предприниматель может вообще не нанимать сторонних сотрудников. В среднем до 20 – 30 автоматов владелец бизнеса может «обслуживать» самостоятельно. При том, что средний срок эксплуатации автомата – 3 года, экономия на человеческом факторе колоссальная.

Действующее законодательство Российской Федерации до сих пор не содержит легального определения «торговый автомат». Опираясь на им в десятках нормативных актов, законодатель не раскрывает, что следует понимать под торговым автоматом, каковы его отличительные признаки. Тем более не урегулирована классификация торговых автоматов. Поэтому в своей деятельности, предпринимателям, чей бизнес связан с торговыми автоматами, приходится ру-

ководствоваться общими правилами розничной купли-продажи, нормами налогового права. Действующих нормативных актов вполне достаточно, чтобы работать с торговыми автоматами. Однако надо знать нормативные акты, регулирующие эксплуатацию торговых автоматов, торговлю, работу с пищевыми наполнителями; особенности торговли посредством торговых автоматов (права потребителей).

По прогнозам экспертов в области вендинга и экономики в целом, вендинг является одним из наиболее перспективных вариантов малого бизнеса, как для начинающих бизнесменов, так и для состоявшихся предпринимателей, желающих увеличить свой доход без риска и временных затрат. Это обусловлено свободной вендинговой нишей, простым старт-апом, наличием всесторонней информационной поддержки и многообразием в организации бизнеса.

Таким образом, чтобы стать успешным предпринимателем в области вендинга в России, существуют все плюсы, характерные для развивающегося рынка, – подготовленная целевая аудитория (готовая покупать через автоматы) и фактическое отсутствие конкуренции.

2 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВЕНДИНГОВОГО БИЗНЕСА ИП КОРЫТИНА А.Е.

2.1 Описание предприятия, продукции и услуг

Планируется создание бизнеса, связанного с реализацией продуктов через вендинговые аппараты в г. Благовещенск. В качестве организационно-правовой формы выбрано индивидуальное предпринимательство (ИП). Полное название предприятия – Индивидуальный Предприниматель Корытина Анна Евгеньевна. Сокращенное название – ИП Корытина А.Е. С учетом того, что в первый год деятельности планов расширения нет, и всю работу вполне можно выполнять самостоятельно, форма ИП отлично подходит для данного бизнеса.

В качестве реализуемого продукта выступают горячие пончики. Данный выбор обусловлен следующими факторами:

- во-первых, в г. Благовещенск отсутствуют вендинговые автоматы по продаже горячей готовой продукции;

- во-вторых, при реализации данного вида продукции у предприятия будет сравнительно небольшое количество конкурентов. Так, если выбирать между продуктами быстрого питания (фастфуд) и пончиками, то в городе гораздо больше кафе, предлагающих различные гамбургеры, жареный картофель и т. д., чем пончики.

Осуществление предлагаемого бизнеса подразумевает реализацию пончиков через вендинговые аппараты. Данная схема сбыта позволит сократить расходы на реализацию продукции (нет зарплаты продавцам, минимальная арендная плата) и сведет на нет риск воровства при реализации готовой продукции. Для обслуживания торговых аппаратов не предполагается использование наемной рабочей силы, в качестве оператора сети (работника, обслуживающего сеть торговых автоматов) на начальном этапе может выступать непосредственно сам предприниматель.

Наиболее доступным оборудованием являются автоматы *Donuttery Plus*. *Donuttery Plus* (Донатерия плюс) – это первый и единственный в России торго-

вый автомат по продаже горячих пончиков, который использует технологию охлаждения, хранения и подогрева пышных воздушных пончиков всего за 45 секунд, сохраняя при этом аромат и свежесть горячих пончиков.

В случае эксплуатации аппарата Donuttery Plus планируется продавать горячие американские донатсы. В комплектации аппарата имеются 50 фотографий горячей выпечки, ценники, а так же компьютерный диск с макетами и фотографиями. Пример предлагаемого меню представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Пример меню Donuttery Plus

В случае необходимости, можно сделать собственное меню, обработав фотографии своих продуктов по существующим макетам. К примеру, можно продавать горячие пончики со следующими наполнителями:

- сахарная пудра;
- джем (клубничный, апельсиновый, малиновый, абрикосовый и т.д.);
- сгущенное молоко;
- вареное сгущенное молоко;
- карамель;
- шоколад;

- мед и другие.

Прямым назначением рассматриваемого товара является удовлетворение естественных потребностей человека, а именно – утоление чувства голода, когда у клиента нет времени на самостоятельное приготовление пищи или на долгое ожидание в кафе.

Что касается *цены* на продукцию, в среднем она составляет около 50 рублей за порцию. При этом одна порция включает 5 пончиков, упакованных в пластиковую коробочку. Таким образом, уровень цен на предлагаемую продукцию довольно приемлем для различных групп покупателей. В то же время данные цены позволяют предпринимателю получить достаточную прибыль, так как наценка на каждую порцию пончиков составляет около 30 рублей.

Спрос на горячие пончики обещает быть достаточно высоким, особенно среди молодежи. Так, первоначально можно установить вендинговые аппараты в одном из высших учебных заведений города. Оптимальным вариантом размещения будет Амурский государственный университет (далее – АмГУ), так как здесь самое большое число студентов и преподавателей (около 9 900 студентов и 780 преподавателей). Кроме того, учитывая наличие в АмГУ кофейных аппаратов, можно расположить автоматы Donuttery рядом с ними. Таким образом, студент (или преподаватель), приобретя уже привычный для него кофейный напиток, обратит внимание на автомат с горячими пончиками, которые как нельзя кстати подойдут в качестве дополнения к напитку. Это обеспечит еще более высокий уровень спроса на рассматриваемую продукцию.

Преимущества такого товара, как пончики от Donuttery, заключаются в следующем. Потребители могут насладиться вкусными горячими пончиками в любое время. При этом не нужно долго ждать свой заказ (он будет готов за 45 секунд). Кроме того, каждый может выбрать пончик по своему вкусу, так как предлагаются разнообразные наполнители. И все это удовольствие клиент получает за довольно небольшую для него плату.

2.2 Анализ внешней среды

Для того чтобы выявить факторы, которые стоит учесть при организации вендингового бизнеса, проведем анализ внешней среды. Он включает в себя анализ макроокружения и анализ микроокружения.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. Для определения влияния внешних факторов на создаваемое предприятие применим метод PEST-анализа.

Первым делом составим перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль предприятия в долгосрочной перспективе (3-5 лет). Разобьем эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социальные и технологические. Результаты данного анализа представим в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ внешней среды предприятия

Р – Политические факторы	Е – Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none">- Политическая ситуация в стране и в мире- Создание специальных законов о вендинг-бизнесе- Изменения в налоговой политике (налоговые тарифы, льготы)	<ul style="list-style-type: none">- Волатильность валютного курса- Уровень конкуренции на рынке- Рост темпов инфляции- Уровень реальных доходов населения
S – Социальные факторы	T – Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none">- Отношение населения к вендинговым аппаратам- Требования к качеству продукции и уровню сервиса- Уровень жизни населения- Изменение численности населения	<ul style="list-style-type: none">- Повышение уровня технологического развития отрасли- Совершенствование технического обслуживания оборудования

Теперь проведем оценку реальной значимости выявленных PEST-факторов.

Для начала оценим силу влияния и вероятность изменений этих факторов. Сила влияния каждого фактора оценивается по шкале от 1 до 3:

1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

2 – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль компании;

3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 – минимальная вероятность изменения фактора, а 5 – максимальная вероятность. Стоит учесть, что оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли. В данном случае экспертами являются:

- владелец создаваемого бизнеса Кобылина А.Е. (1);
- директор ООО «Гнейс» Горбенко С.М. (2);
- менеджер ООО «Балтийская вендинговая группа» Чернышов А.В. (3).

После этого можно переходить непосредственно к расчету реальной значимости каждого фактора (оценке факторов с поправкой на вес). Оценка фактора с поправкой на вес вычисляется следующим образом: средняя экспертная оценка умножается на степень влияния фактора, а результат делится на сумму средних баллов экспертных оценок. Чем выше полученный коэффициент, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Весь процесс оценки реальной значимости факторов внешней среды отражен в таблице 3.

Таблица 3 – Реальная значимость PEST-факторов

Наименование фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка			Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3		
1	2	3	4	5	6	7
<u>Политические факторы</u>						
Политическая ситуация в стране и в мире	3	5	4	5	4,67	0,33
Создание специальных законов о вендинг-бизнесе	3	3	4	4	3,67	0,26
Изменения в налоговой политике (налоговые тарифы, льготы)	2	3	2	2	2,33	0,11

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7
<u>Экономические факторы</u>						
Волатильность валютного курса	2	4	5	4	4,33	0,21
Уровень конкуренции на рынке	3	4	5	4	4,33	0,31
Рост темпов инфляции	2	4	4	4	4	0,19
Уровень реальных доходов населения	2	3	4	3	3,33	0,16
<u>Социальные</u>						
Отношение населения к вендинговым аппаратам	3	1	1	1	1	0,07
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	2	2	2	1	1,67	0,08
Уровень жизни населения	2	3	2	2	2,33	0,11
Изменение численности населения	1	1	1	1	1	0,02
<u>Технологические</u>						
Повышение уровня технологического развития отрасли	3	5	5	5	5	0,36
Совершенствование технического обслуживания оборудования	2	4	4	5	4,33	0,21
Общий итог	30	-	-	-	42	2,42

Завершающим шагом PEST-анализа является составление сводной таблицы PEST-анализа, в которой все факторы указываются в порядке убывания своей важности (таблица 4).

Таблица 4 – Сводная таблица PEST-анализа ООО «Гнейс»

Наименование фактора	Вес	Наименование фактора	Вес
1	2	3	4
Р – Политические факторы		Е – Экономические факторы	
Политическая ситуация в стране и в мире	0,33	Уровень конкуренции на рынке	0,31
Создание специальных законов о вендинг-бизнесе	0,26	Волатильность валютного курса	0,21
Изменения в налоговой политике (налоговые тарифы, льготы)	0,11	Рост темпов инфляции	0,19
		Уровень реальных доходов населения	0,16

1	2	3	4
S – Социальные факторы		T – Технологические факторы	
Уровень жизни населения	0,11	Повышение уровня технологического развития отрасли	0,36
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,08	Совершенствование технического обслуживания оборудования	0,21
Отношение населения к вендинговым аппаратам	0,07		
Изменение численности населения	0,02		

По таблице 4 можно сделать вывод, что особое внимание и большие усилия при создании вендингового бизнеса следует уделить следующим факторам:

- нестабильной политической ситуации в стране и мире (вес равен 0,33);
- уровню конкуренции на рынке (вес данного фактора составляет 0,31);
- повышению уровня технологического развития отрасли (вес равен 0,36).

Анализ микроокружения и мезосреды (среды непосредственного воздействия) предприятия следует проводить по модели пяти конкурентных сил Майкла Портера. Данная модель говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке: конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов, угроза появления новых конкурентов, влияние товаров-заменителей, влияние потребителей продукции, влияние поставщиков продукции.

Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов.

Что касается вендингового бизнеса в г. Благовещенск, конкурентов на местном рынке очень мало. Более того, большинство компаний занимается установкой и обслуживанием автоматов по продаже холодных и горячих напитков (кофе, кофейные напитки, содовая и т.д.), а также по продаже снековой продукции (печенье, шоколадные батончики, чипсы, сухарики, сырки и др.). Ни одна из фирм, существующих на рынке города, не реализует посредством вендинговых аппаратов такой вид готовой продукции, как пончики. Соответственно, данный сегмент вендингового рынка в Благовещенске совершен-

но не развит и абсолютно свободен, а это значит, что внедриться в него – очень просто.

Однако стоит отметить, что конкуренцию предприятию могут составить различные булочные и кафе «Японские пончики» (ООО «Друг»), предлагающие своим потребителям горячую выпечку. Оценим уровень внутриотраслевой конкуренции по некоторым параметрам в таблице 5.

Таблица 5 – Уровень внутриотраслевой конкуренции

Наименование параметра	Оценка параметра, баллы		
	3	2	1
Количество реальных конкурентов	высокий уровень насыщения рынка	средний уровень насыщения рынка	низкий уровень насыщения рынка
		2	
Качество продукции конкурентов	хорошее качество	среднее качество	низкое качество
	3		
Ограничения в повышении цен	жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат	есть возможность повышения цен для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			1
Степень дифференциации продукта	компании продают стандартизованный товар	товар стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	продукты компаний значительно отличаются между собой
		2	
Итоговый балл	8		
1-4 балла	низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Угроза появления новых конкурентов.

Оценим угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров (таблица 6).

Таблица 6 – Уровень угрозы появления новых конкурентов

Наименование параметра	Оценка параметра, баллы		
	3	2	1
1	2	3	4
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
	3		

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
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)
		2	
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 существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста рынка	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	3		
Итоговый балл	10		
1-4 балла	низкий уровень угрозы входа новых игроков		
5-8 баллов	средний уровень угрозы входа новых игроков		
9-12 баллов	высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Влияние товаров-заменителей.

Товарами-заменителями такого вида продукции, как пончики, могут являться иные хлебобулочные изделия, а также снековая продукция. Оценим уровень угрозы со стороны товаров-заменителей, способных обеспечить выполнение функции анализируемого товара так же качественно, но по более низким ценам. Для этого заполним таблицу 7.

Таблица 7 – Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Наименование параметра	Оценка параметра, баллы		
	3	2	1
Эффективные товары-заменители	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок, и их доля мала	не существует
	3		
Итоговый балл	3		
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		

Влияние потребителей продукции.

Оценка рыночной власти покупателей показывает, насколько клиенты привязаны к Вашему товару, и насколько высок риск потери текущей клиент-

ской базы. Оценим угрозу потери потребителей, проанализировав необходимые параметры в таблице 8.

Таблица 8 – Уровень угрозы ухода клиентов

Наименование параметра	Оценка параметра, баллы		
	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
			1
Степень стандартизации товара	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
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
		2	
Итоговый балл	5		
1-3 балла	низкий уровень угрозы ухода клиентов		
4-6 баллов	средний уровень угрозы ухода клиентов		
7-9 баллов	высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Влияние поставщиков продукции.

Единственным российским поставщиком вендингового оборудования для реализации пончиков является ООО «Балтийская вендинговая группа». Офис данного поставщика расположен в г. Калининград по адресу ул. Яблочная 14. Проведем оценку поставщиков с точки зрения их стабильности, надежности и способности к повышению цен (таблица 9).

Таблица 9 – Уровень влияния поставщиков

Наименование параметра	Оценка параметра, баллы		
	3	2	1
1	2	3	4
Количество поставщиков	монополия поставщиков	небольшое количество поставщиков	широкий выбор поставщиков
	3		

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Роль поставляемых продуктов в конечном изделии	поставляемый продукт является непосредственно конечным изделием	поставляемый продукт играет важную роль в изготовлении конечного изделия	поставляемый продукт играет несущественную роль в изготовлении конечного изделия
		2	
Степень зависимости фирмы от поставок	без поставок фирма не может осуществлять свою основную деятельность	без поставок фирма может осуществлять свою основную деятельность в течение определенного периода	без поставок фирма может спокойно осуществлять свою основную деятельность
	3		
Приоритетность направления (отрасли) для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	средняя приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
Итоговый балл	9		
1-4 балла	низкий уровень влияния поставщиков		
5-8 баллов	средний уровень влияния поставщиков		
9-12 баллов	высокий уровень влияния поставщиков		

Последним этапом анализа является обобщение результатов. Объединим все результаты анализа в одну таблицу и отметим основные угрозы (таблица 10).

Таблица 10 – Сводная таблица анализа пяти конкурентных сил М. Портера

Наименование параметра	Значение (уровень угрозы)	Описание
1	2	3
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	средний	<ul style="list-style-type: none"> - Рынок компании является конкурентным. - Товар (пончики) стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам. При этом качество товаров и услуг конкурентов находится на достаточно высоком уровне. - Повышение цен возможно как в целях покрытия роста затрат, так и для повышения прибыли.
Угроза со стороны новых игроков	высокий	<ul style="list-style-type: none"> - Входные барьеры рынка не слишком высокие. В связи с этим существует риск появления на рынке новых игроков. - Крупные игроки на рынке отсутствуют. - Для входа в отрасль не требуются слишком большие первоначальные инвестиции.

1	2	3
Угроза со стороны товаров-заменителей	высокий	На рынке существуют товары-заменители (например, хлебобулочные изделия, снековая продукция).
Угроза потери текущих клиентов	средний	Риск потери текущих клиентов не слишком высок. - У компаний на данном рынке нет клиентов, которые бы держали более 20% продаж. - Покупатели переключаются на менее качественные предложения только при значительной разнице в цене.
Угроза нестабильности поставщиков	высокий	- Компания очень сильно зависит от поставок, т.к. поставляемый продукт играет очень важную роль в изготовлении конечного изделия. - При этом поставщик является монополистом в предоставлении необходимых аппаратов.

По таблице 10 можно сделать вывод, что большую опасность для создаваемого бизнеса представляют потенциальные конкуренты, товары-заменители и поставщики.

Таким образом, проведенный анализ микроокружения и мезосреды свидетельствует о том, что при создании вендингового бизнеса необходимо внимательно следить за деятельностью потенциальных конкурентов, поставщиков, а также за возможными товарами-заменителями.

2.3 Разработка и анализ альтернатив организации вендингового бизнеса

При создании бизнеса по реализации пончиков посредством вендинговых аппаратов могут быть предложены следующие альтернативы, связанные с производством продукции:

- альтернатива А – собственное производство пончиков;
- альтернатива Б – заключение договора с пекарней о производстве пончиков.

Стоит отметить, что в случае собственного производства продукции будет необходимо арендовать (или приобрести) небольшое производственное помещение, нанять работников (пекарей), а также приобрести следующее произ-

водственное оборудование:

- тестомес (средняя цена около 50 000 рублей);
- пончиковый автомат (средняя цена около 100 000 рублей).

Кроме всего прочего, для самостоятельного производства продукции необходимо оформить соответствующие документы. Так, предприниматель обязан получить заключение санитарно-эпидемиологической станции (СЭС) на производство продуктов питания (необходимо работать лишь в закрытом помещении, с водопроводом, канализацией, вытяжкой и т.д.), а также разрешение пожарной инспекции.

Для выбора оптимального управленческого решения разработаем оценочную систему (систему критериев выбора). При выборе оптимального решения будем рассматривать следующие критерии:

- максимизация прибыли в долгосрочной перспективе;
- минимизация первоначальных инвестиций;
- своевременность изготовления продукции;
- удобство для предпринимателя.

Произведем оценку альтернатив решения проблемы по разработанной системе критериев с помощью *метода взвешенных критериев* (таблица 11). Данная оценка позволит определить, какая из сгенерированных альтернатив является оптимальной.

Таблица 11 – Оценка альтернатив методом взвешенных критериев

№	Критерий выбора	Вес критерия	Оценки альтернатив (по 10-ти бальной шкале)	
			А – Собственное производство	Б – Заключение договора с пекарней
1	2	3	4	5
1	максимизация прибыли в долгосрочной перспективе	0,3	10 / 3,0	5 / 1,5
2	минимизация первоначальных инвестиций	0,3	3 / 0,9	10 / 3,0
3	своевременность изготовления продукции	0,2	9 / 1,8	6 / 1,2

1	2	3	4	5
4	удобство для предпринимателя	0,2	3 / 0,6	8 / 1,6
	Итого	1	25 / 6,3	29 / 7,3

По критерию максимизации прибыли в долгосрочной перспективе альтернатива А (собственное производство) набрала больший балл, т.к. не нужно будет переплачивать пекарне за изготовление продукции, а производственное оборудование со временем окупится. Таким образом, собственное производство будет давать положительные результаты. Альтернатива Б (заключение договора с пекарней) получила всего 5 баллов, т.к. в долгосрочной перспективе она менее эффективна с точки зрения максимизации прибыли.

При осуществлении альтернативы Б величина первоначальных инвестиций гораздо меньше, чем при альтернативе А. Это обусловлено тем, что не требуется покупка дорогостоящего производственного оборудования, аренда помещений, оплата труда работникам и т. д.

Своевременность изготовления продукции при альтернативе Б ограничивается рамками договора, однако могут возникнуть различные непредвиденные обстоятельства, в результате которых предприятие будет получать свою продукцию с задержками. В рамках собственного производства своевременность изготовления продукции контролировать легче.

Что касается удобства для владельца бизнеса, альтернатива Б, несомненно, более выигрышна. При ее осуществлении предприниматель может сконцентрировать свое внимание лишь на реализации продукции и не отвлекаться на ее производство.

Окончательный выбор оптимального варианта делаем по сумме взвешенных оценок (по данным таблицы 11). Оптимальной альтернативой при создании бизнеса по реализации пончиков посредством вендинговых аппаратов в данном случае является альтернатива Б – заключение договора о производстве с пекарней. Арифметическая сумма оценок данной альтернативы составляет 29 баллов,

а сумма взвешенных оценок также является наибольшей и составляет 7,3 балла. Альтернатива А (собственное производство пончиков) явилась менее эффективной при создании нового бизнеса, главным образом, из-за своей относительной сложности и дороговизны.

Таким образом, для осуществления услуг по реализации горячих пончиков первоначально необходимо заключить договор с пекарней (для непосредственного изготовления пончиков).

Технология производства американских пончиков (донатсов) несколько отличается от производства классических русских пончиков. Немного изменить технологию своего производства и производить нужную продукцию согласны две пекарни в городе Благовещенск:

- ООО «БИРТОРГ» (ул. Мухина, 150);
- ООО «Амурский кулинар» (ул. Театральная, 35).

Из этих пекарен на начальном этапе целесообразнее выбрать ООО «БИРТОРГ», так как данное предприятие менее известно на местном рынке, поэтому более заинтересовано в сотрудничестве и устанавливает более низкие цены.

По данным Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), основным видом деятельности ООО "БИРТОРГ" является производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения (код ОКВЭД 15.81). Директором данного предприятия является Мигунова Галина Юрьевна.

3 ОРГАНИЗАЦИЯ ВЕНДИНГОВОГО БИЗНЕСА ИП КОРЫТИНА А.Е.

3.1 Составление производственной программы

Один из важнейших этапов подготовки проекта создания бизнеса – это анализ будущего рынка сбыта. Для расчета емкости рынка определена следующая вводная информация.

Торговые автоматы предполагается разместить в трех корпусах АмГУ, расположенных в г. Благовещенск по адресам:

- Игнатьевское шоссе, 21 (главный корпус);
- Игнатьевское шоссе, 21, корпус 5 (корпус экономического факультета);
- Игнатьевское шоссе, 21, корпус 8 (корпус юридического факультета).

Такое размещение аппаратов обеспечит быструю и удобную доступность клиентов в связи с большим числом студентов и преподавателей.

Размер рынка – местный товарный рынок (г. Благовещенск).

Критерием для расчета выступает возможный уровень потребления. Можно предположить, что средняя норма потребления одним человеком порции горячих пончиков от Donuttery – 1 раз в 3 дня (т.е. 122 раза в год).

Целевая аудитория – студенты и работники АмГУ (около 10 700 чел.).

Конкурентов в реализации пончиков через вендинговые аппараты предприятие не имеет. Единственными конкурентами могут быть кафе «Японские пончики» и некоторые пекарни, предлагающие своим потребителям горячие пончики. На основе вводной информации рассчитана емкость рынка для предлагаемой услуги. Результаты расчетов представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Емкость рынка предоставляемых услуг

Наименование услуги	Численность целевой аудитории, тыс. чел.	Норма потребления за один год, порций	Потенциальная емкость рынка, тыс. порций	Доля рынка, занятая другими предприятиями	Доступная емкость рынка, тыс. порций
Реализация горячих пончиков	10,7	122	1305,4	0,2	1044,32

Каналы сбыта: все услуги предоставляются на месте размещения торговых автоматов (в трех корпусах АмГУ).

Цены на предоставляемые услуги формируются по принципу возмещения затрат и обеспечения прибыли (себестоимость плюс ожидаемая прибыль). Так как потребителями предоставляемых услуг является преимущественно молодежь (студенты), предполагается средний уровень цен.

Для создаваемого предприятия целесообразно выбрать *маркетинговую стратегию развития рынка* (компания осваивает новый географический рынок для существующего товара и услуги). Выбор данной стратегии обусловлен тем, что исследуемый рынок не развит и не насыщен.

Стимулирование сбыта будет осуществляться за счет новизны товара и достаточно низкой цены на него. Организация какой-либо рекламной кампании на начальном этапе не предусматривается. Предполагается, что продукт будет «продавать себя сам».

Определим предварительный объем продаж. Для этого воспользуемся экспертным методом и определим оптимистичный, пессимистичный и вероятный объемы реализации услуг. В качестве экспертов выступили ИП Корытина А.Е., а также менеджер ООО «Балтийская вендинговая группа» Чернышов А.В. Стоит учесть, что планируется установка трех вендинговых аппаратов. При этом среднесуточное количество продаж каждого автомата предполагается равным 70 порциям (около 70 % от полной загрузки автомата). Результаты прогноза объема продаж представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Предварительный прогноз объемов продаж

Наименование услуги	Оптимистический объем, тыс. порций			Рациональный объем, тыс. порций			Пессимистический объем, тыс. порций			Ожидаемый объем, тыс. порций		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Реализация горячих пончиков	83,5	84,5	85,5	73,5	74,5	75,5	63,5	64,5	65,5	79	80	81

По данному прогнозу продаж видно, что объем реализации пончиков увеличивается на протяжении всего периода. Это связано с тем, что товары со временем набирают популярность среди покупателей. Более полный прогноз объемов продаж представлен в приложении А.

Схема технологического процесса.

Суть предлагаемого бизнеса состоит в сбыте пончиков через сеть торговых автоматов Donuttery Plus. Следует отметить, что автоматы должны находиться в непосредственной близости от источников электроэнергии. Принцип работы рассматриваемых автоматов таков. Пончики, расфасованные в боксы (контейнеры), загружаются вертикально в кассеты. Из кассеты пончики попадают в СВЧ-печь, где равномерно прогреваются, после чего доставляются в зону выдачи. Весь процесс занимает менее минуты.

Таким образом, схема технологического процесса реализации пончиков представлена на рисунке 6.

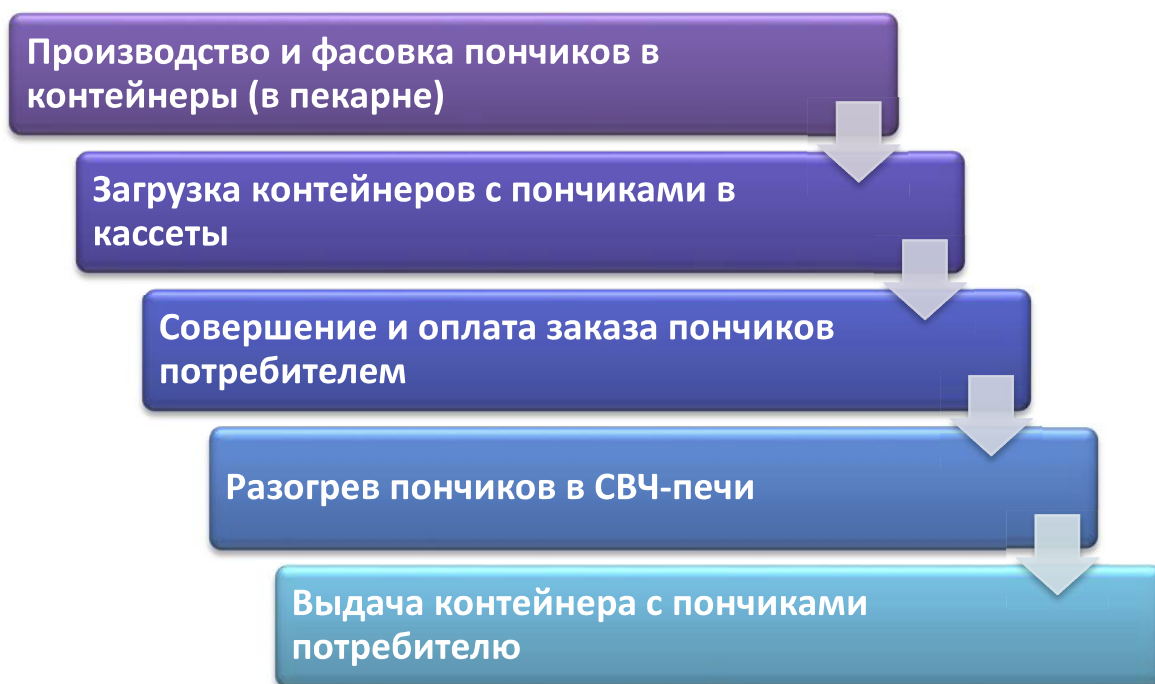


Рисунок 6 – Схема технологического процесса реализации пончиков

Также следует отметить, что представленные автоматы имеют возможность подключения системы онлайн-мониторинга, которая позволяет сообщать владельцу аппарата о каждой покупке и позволяет заранее планировать загрузку.

Потребность в основных фондах.

Для реализации услуг предприятию не требуется каких-либо зданий и сооружений. Единственное, что нужно – это арендовать 3 м² помещения (по 1 м²

для каждого вендингового автомата). Вариант приобретения необходимых площадей в собственность рассматриваться не может, так как речь идет о АмГУ, который является государственной собственностью.

Рассчитаем потребность в арендуемых площадях в таблице 14. При этом учтем индексы возможного роста цен, они составляют 1,02 и 1,04 для 2018 и 2019 года соответственно (к уровню цен 2017 года).

Таблица 14 – Потребность в помещениях и арендуемых площадях

Наименование	Общая потребность, м ²	Стоимость аренды 1 м ² , руб.	Стоимость аренды, руб.		
			2017	2018	2019
Место для размещения торговых автоматов	3	650	23 400	23 868	24 336

Как упоминалось ранее, для осуществления бизнес-плана необходимо приобрести 3 вендинговых аппарата Donuttery Plus. Поставщиком данного оборудования является ООО «Балтийская вендинговая группа» (г. Калининград).

Автомат выполнен в виде прямоугольного металлического корпуса, с пластиковой передней панелью. Внешний вид автомата Donuttery Plus отображен на рисунках 7 и 8.



Рисунок 7 – Внешний вид автомата Donuttery Plus

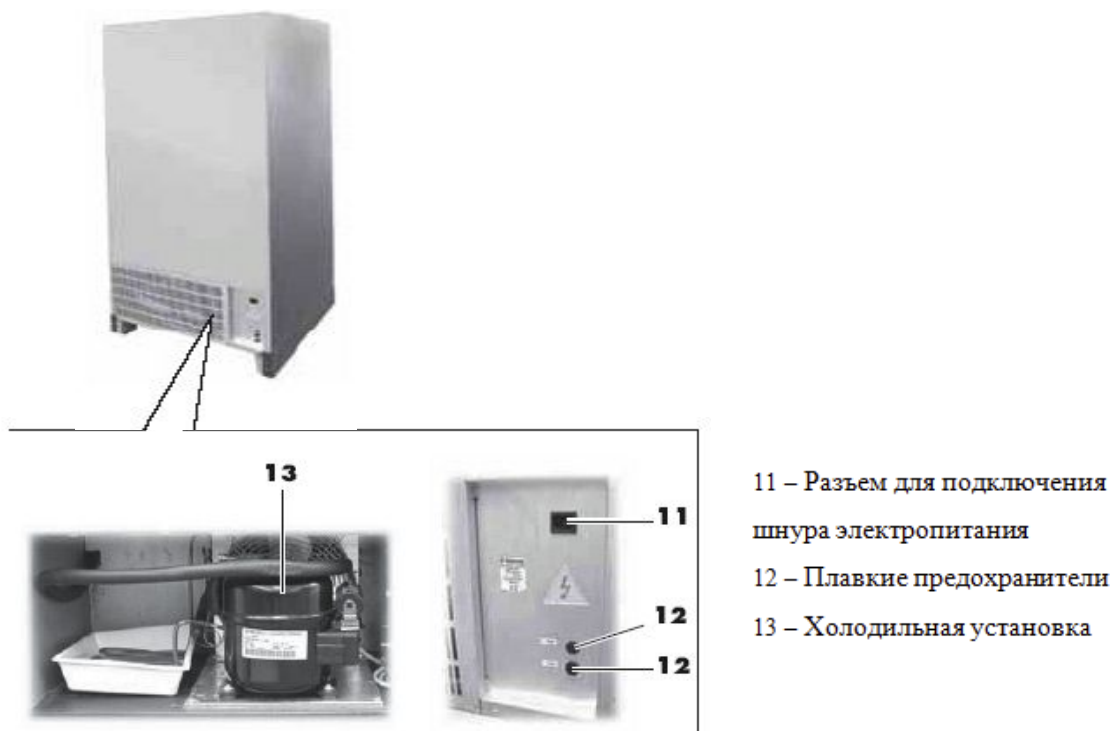


Рисунок 8 – Обратная сторона автомата Donuttery Plus

Технические характеристики автомата Donuttery Plus приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Технические характеристики Donuttery Plus

Критерий	Характеристика
1	2
Габариты (ширина × длина × высота), мм	1050*750*1750
Площадь занимаемая, м ²	0,8
Площадь арендуемая (минимальная), м ²	1
Вес, кг	250
Цвет	Черный
Условия эксплуатации	Должен устанавливаться в сухих помещениях с температурой от +5 до +35 ⁰ С., не предназначен для установки на открытом воздухе.
Энергопотребление, Вт	В режиме ожидания – 350. В режиме разогрева – 700.
Вместимость контейнеров для ингредиентов	8 кассет по 12 контейнеров, количество загружаемого товара – 96 шт.
Мониторинговые системы	Возможность подключения GSM-модема

1	2
Функциональность	Время приготовления горячих пончиков 45 секунд. Фронтальная панель и кнопки продуктов с подсветкой. Дисплей буквенно-цифровой с постоянной информацией о работе аппарата. Платежная система, состоящая из монето- и купюроприемника, с возможностью сдачи. Специально разработанное программное обеспечение, позволяющее легко и быстро менять стоимость продукта, имеет функцию бухгалтерского учета.
Система управления	8 кнопок выбора продукции
Комплектуемые по умолчанию	Монетоприемник, банкнотоприемник

Предполагается также приобретение (у того же поставщика) дополнительных опций для закупаемого оборудования – GSM-модем для удаленного мониторинга и принтер чеков Custom TPL82,5.

Установка и наладка оборудования может производиться непосредственно заказчиком после изучения инструкции по эксплуатации. Что касается гарантий, ООО «Балтийская вендинговая группа» гарантирует бесплатное устранение неисправностей, которые могут возникать в процессе эксплуатации автомата в течение 12 месяцев со дня передачи автомата покупателю.

Также ООО «Балтийская вендинговая группа» имеет систему скидок. Так, цена Donuttery Plus составляет 227 000 рублей, но при покупке от двух до трех автоматов вышеуказанная цена снижается до 223 000 рублей.

Потребность предприятия в вышеупомянутом оборудовании рассчитаем в таблице 16.

Таблица 16 – Потребность в оборудовании

Наименование	Общая потребность, шт.	Цена, руб.	Затраты на транспортировку, руб.	Общая стоимость, руб.
Вендинговый аппарат Donuttery Plus	3	223 000	26 000	695 000
GSM-модем для удаленного мониторинга	3	8 500	0	25 500
Принтер чеков Custom TPL82,5	3	24 000	0	72 000
ИТОГО	9	255 500	26 000	792 500

Что касается оборотных средств и персонала, бизнес-план не предусматривает использование предприятием данных составляющих.

Калькуляция себестоимости.

В качестве производителя готовой продукции (пончиков) выбрано ООО «БИРТОРГ». Стоимость пончиков, изготавливаемых данной пекарней, приведена в таблице 17.

Таблица 17 – Стоимость одной порции пончиков ООО «БИРТОРГ»

Наименования показателей	Значения показателей для 1 порции из 5 пончиков (весом 30-35 гр.), руб.
Себестоимость изготовления	6,5
Топинг	6
Контейнер для упаковки	7,5
Наценка (10%)	2
ИТОГО	22

Затраты на приобретение необходимого для реализации количества пончиков, изготовленных ООО «БИРТОРГ», отражены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на приобретение необходимого количества пончиков

Наименование продукта	Ожидаемый объем реализации, порций			Затраты на приобретение пончиков, руб.		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Горячие пончики	79 000	80 000	81 000	1 738 000	1 760 000	1 782 000

Таким образом, ИП Корытина А.Е. будет ежегодно приобретать у ООО «БИРТОРГ» пончики на сумму около 1,7 млн. рублей.

Калькуляция себестоимости приведена в таблице 19. Стоит отметить, что расчет амортизационных отчислений производится по сумме чисел лет срока полезного использования (срок полезного использования оборудования составляет 10 лет).

Таблица 19 – Калькуляция себестоимости

Наименование показателя	Значение показателя, руб.		
	2017	2018	2019
Полуфабрикаты (пончики)	1 738 000	1 760 000	1 782 000
Амортизационные отчисления	144 091	129 682	115 273
Арендная плата	23 400	23 868	24 336
Транспортные расходы	31 200	31 824	32 448
ИТОГО	1 936 691	1 945 374	1 954 057

Организационный план.

Для осуществления своей предпринимательской деятельности ИП Коротина А.Е. не планирует нанимать персонал. Соответственно команда управления предприятием включает лишь одного субъекта. В таблице 20 представлены сведения о команде управления.

Таблица 20 – Команда управления

Ф. И. О.	Задачи, функции, ответственность	Сведения
Коротина Анна Евгеньевна	Заключает договора с поставщиками оборудования и с изготовителями продукции (пекарнями). Выполняет функции бухгалтера, занимается документооборотом. Выполняет функции оператора сети, занимается обслуживанием торговых автоматов. Так же в функции директора входит организация деятельности предприятия, ответственность за результаты деятельности.	Полное высшее образование (экономическое), креативное мышление, активная жизненная позиция, хорошая стрессоустойчивость

Правовое обеспечение деятельности заключается в следующем. Нужно провести оформление необходимых документов:

- оформление ИП;
- заявление о переходе на ЕНВД;
- договор аренды;
- договора с поставщиками.

Необходимости в оформлении учредительных документов нет, отчетность сдается в упрощенном варианте.

Партнерами по реализации проекта являются:

- ООО «БИРТОРГ» (поставщик продукции);
- ООО «Балтийская вендинговая группа» (поставщик торгового оборудования);
- ФГБОУ ВО «АмГУ» (арендодатель).

Их роль, а также условия участия в реализуемом проекте рассмотрены в таблице 21.

Таблица 21 – Партнеры по реализации проекта

Партнер	Участие и условия	Наличие договоров, соглашений
ООО «БИРТОРГ»	Производитель и поставщик пончиков. Реализует свою продукцию для фирмы по закупочной цене (с наценкой около 10 %).	Договор
ООО «Балтийская вендинговая группа»	Поставщик торговых автоматов Donuttery Plus. Поставляет оборудование по закупочной цене.	Договор
ФГБОУ ВО «АмГУ»	Арендодатель мест для размещения торговых автоматов.	Договор

Для определения длительности проекта составлен график реализации проекта (таблица 22). Начало проекта – 1 декабря 2016 года.

Таблица 22 – График реализации проекта

Наименование этапов реализации	Период
Предоставление бизнес-плана банку, получение кредита	01.12.2016 – 07.12.2016
Открытие банковского счета	07.12.2016
Оформление ИП и необходимых документов	08.12.2016 – 14.12.2016
Заключение договора аренды с ФГБОУ ВПО «АмГУ»	14.12.2016
Заключение договора с ООО «Балтийская вендинговая группа» о покупке и поставке вендинговых аппаратов	15.12.2016
Доставка вендинговых аппаратов	15.12.2016 – 28.12.2016
Заключение договора с ООО «БИРТОРГ» о производстве пончиков	15.12.2016 – 16.12.2016
Установка вендинговых аппаратов	28.12.2016 – 29.12.2016
Готовность к запуску производства и реализации пончиков	30.12.2016

Таким образом, по данным таблицы 22 видно, что длительность проекта составит 30 дней.

3.2 Формирование бюджета затрат

Формирование бюджета затрат (или составление финансового плана) предусматривает рассмотрение вопросов финансового обеспечения деятельности и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынке в последующие периоды. Для принятия окончательного

решения по проекту необходимо четко определить инвестиции и производственные издержки, учитывая, что прибыльность проекта зависит от их размеров, структуры и графика осуществления.

Начальным этапом разработки финансового плана является определение общей потребности в первоначальных инвестициях (таблица 23).

Таблица 23 – Общая потребность в первоначальных инвестициях

Категории инвестиций	Сумма инвестиций, руб.
Основной капитал, в том числе:	794 450
Арендуемые площади (первый месяц)	1 950
Оборудование	792 500
Оборотный капитал, в том числе:	165 000
Денежные средства (первый месяц)	165 000
ИТОГО	959 450

Таким образом, для того чтобы предприятие начало свою деятельность, необходимы денежные средства в размере 959 450 рублей. В эту сумму входит стоимость основного и оборотного капитала.

Поскольку на начальном этапе, при создании бизнеса «с нуля» имеет место недостаток собственных денежных средств, планируется взять кредит в размере 500 000 рублей. Остальная часть инвестиций сформирована за счет собственных средств. Сводная информация об источниках финансирования проекта приведена в таблице 24.

Таблица 24 – Источники финансирования

Источники финансирования	Сумма, руб.
Собственный капитал	459 450
Заемный капитал	500 000
ИТОГО	959 450

Кредит планируется взять на 3 года под 19 % годовых (кредит Сбербанка «Бизнес-Доверие»). Основная часть долга и проценты по кредиту выплачиваются ежемесячно равными долями. График погашения кредита представлен в таблице 25.

Таблица 25 – График погашения кредита

Год	Начальный баланс долга, руб.	Погашение долга, руб.	Проценты, руб.	Годовая выплата, руб.	Конечный баланс долга, руб.
1	500 000	166 666,67	95 000	261 666,67	333 333,33
2	333 333,33	166 666,67	63 333,33	230 000	166 666,66
3	166 666,66	166 666,66	31 666,67	198 333,33	0

Далее осуществим прогнозирование объемов продаж пончиков в стоимостном выражении (таблица 26).

Таблица 26 – Прогноз продаж пончиков

Показатели	Значения показателей		
	2017	2018	2019
Объем продаж, порций	79 000	80 000	81 000
Средняя цена 1 порции, руб.	50	51	52
Выручка от реализации, руб.	3 950 000	4 080 000	4 212 000

Таблица 26 иллюстрирует положительную динамику объемов продаж. Полный прогноз продаж представлен в приложении Б.

Полученные ранее данные позволяют сформировать смету затрат (или бюджет затрат). Она представляет собой сводный план всех расходов на предстоящий период производственно-финансовой деятельности. Сформируем смету затрат в таблице 27.

Таблица 27 – Смета затрат (бюджет затрат)

Показатели	Значения показателей, руб.		
	2017	2018	2019
Приобретение пончиков	1 738 000	1 760 000	1 782 000
Арендная плата	23 400	23 868	24 336
Оборудование	792 500	0	0
Амортизация	144 091	129 682	115 273
Транспортные расходы	31 200	31 824	32 448
Полная себестоимость	2 729 191	1 945 374	1 954 057
Функционально-административные издержки	2 585 100	1 815 692	1 838 784
Финансовые издержки	95 000	63 333	31 667
Общие текущие издержки	2 824 191	2 008 707	1 985 724

Что касается налогообложения, планируется выбрать систему единого налога на вмененный доход (ЕНВД). Так, при хорошей прибыли налоговая нагрузка будет меньше (по сравнению, например, с упрощенной системой налогообложения (УСН)), а также отсутствует необходимость установки дорогостоящего кассового аппарата. Кроме того, данный режим предполагает минимальные требования к учету и отчетности, что позволяет предпринимателю сосредоточить усилия на развитии бизнеса. Система налогообложения в виде данного налога регулируется главой 26.3 части второй Налогового кодекса РФ (НК РФ).

Предприниматель может себе позволить выбрать систему ЕНВД, потому что его деятельность соответствует условиям, установленным законодательством:

- предприниматель намеревается осуществлять хозяйственные операции в рамках тех видов деятельности, по которым НК РФ позволяет находиться на ЕНВД;

- численность сотрудников не будет превышать 100 человек.

Расчет суммы ЕНВД (за 1 месяц) производится путем умножения налоговой базы на ставку налога. Согласно пункту 1 статьи 346.31 НК РФ, ставка налогообложения по ЕНВД составляет 15 %. Налоговая база – это величина вмененного дохода. Она рассчитывается по следующей формуле (1):

$$НБ = БД * ФП * К1 * К2, \quad (1)$$

где НБ – налоговая база;

БД – базовая доходность (согласно пункту 3 статьи 346.29 НК РФ);

ФП – величина физического показателя;

К1, К2 – корректирующие коэффициенты (коэффициенты-дефляторы).

Базовая доходность одного торгового автомата в месяц в 2016 году составляет 4 500 рублей. Величина физического показателя – 3 автомата. На 2016 год коэффициент-дефлятор К1 установлен в размере 1,798. Коэффициент-

дефлятор К2 для г. Благовещенск установлен в размере 1,0. Используя известные данные и формулу (1), рассчитаем величину вмененного дохода в месяц:

$$НБ = 4500 * 3 * 1,798 * 1,0 = 24273 \text{ рубля.}$$

Информацию о налоговых отчислениях предпринимателя представим в таблице 28.

Таблица 28 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка налога, %	Облагаемый доход в месяц, руб.	Сумма налога в месяц, руб.
ЕНВД	15	24 273	3 640,95

Стоит отметить, что срок уплаты ЕНВД – до 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, т.е. *до 25 апреля, до 25 июля, до 25 октября и до 25 января*. Если сроки приходятся на выходной или праздничный день, тогда последним днем оплаты считается следующий рабочий день.

Далее перейдем к планированию прибыли и составим бюджет прибылей и убытков (таблица 29).

Таблица 29 – Бюджет прибылей и убытков

Показатели	Значения показателей, руб.		
	2017	2018	2019
Общие поступления	3 950 000	4 080 000	4 212 000
НДС, акцизы, налог с продаж	0	0	0
Общие текущие затраты	2 824 191	2 008 707	1 985 724
Прибыль от реализации	1 125 809	2 071 293	2 226 276
Результат от прочей реализации	0	0	0
Доходы и расходы от внереализационных операций	0	0	0
Балансовая прибыль	1 125 809	2 071 293	2 226 276
Платежи в бюджет (налоги)	43 691,40	43 691,40	43 691,40
Чистая прибыль	1 082 118	2 027 602	2 182 585
Чистая прибыль нарастающим итогом	1 082 118	3 109 719	5 292 304

Главная задача бюджета прибылей и убытков – показать, как будет формироваться и изменяться прибыль. Динамика прибыли является стабильной.

Далее сформируем бюджет движения денежных средств, в котором планируются их поступление и выбытие. Все платежи (и поступления) отражаются в периоды, соответствующие фактическим датам их осуществления с учетом времени задержки этих платежей (или поступлений) и условий формирования производственных запасов. Представим бюджет движения денежных средств в таблице 30.

Таблица 30 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Значения показателей, руб.		
	2017	2018	2019
ПРИТОК			
Источники финансирования	959 450	0	0
Общие поступления	3 950 000	4 080 000	4 212 000
Итого приток	4 909 450	4 080 000	4 212 000
ОТТОК			
Приобретение ОС	794 450	0	0
Функционально-административные издержки	2 585 100	1 815 692	1 838 784
Возврат кредита	166 666,67	166 666,67	166 666,66
Финансовые издержки (% по кредиту)	95 000	63 333	31 667
Платежи в бюджет (налоги)	43 691,40	43 691,40	43 691,40
Итого отток	3 518 241	1 922 716	1 882 475
<i>Превышение/дефицит денежных средств</i>	<i>1 391 209</i>	<i>2 157 284</i>	<i>2 329 525</i>
<i>Кумулятивный денежный поток</i>	<i>1 391 209</i>	<i>3 548 492</i>	<i>5 878 017</i>

Таким образом, предварительно по данным таблицы 30 можно сказать, что проект может быть осуществлен, так как сформировано положительное сальдо, и кумулятивный денежный поток составляет 5 878 017 рублей.

3.3 Эффективность и риски проекта

Обоснование разработанного управленческого решения выполним с помощью анализа его эффективности. В результате формирования бюджета затрат было выявлено, что итоговый кумулятивный денежный поток имеет положительное значение. Для расчета эффективности проекта необходимо определить ставку дисконта (или норму дисконта). Ставка дисконта рассчитывается по формуле (2):

$$d = E_{\min} + I + r, \quad (2)$$

где d – ставка (норма) дисконта;

E_{\min} – минимальная реальная ставка дисконтирования;

I – темп инфляции;

r – коэффициент, учитывающий уровень инвестиционного риска (премия за риск).

С целью учета рисков составляющей в данном инвестиционном плане ставка дисконтирования учитывает поправку на риск в размере 5 %. Эта величина рекомендуется Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция, исправленная и дополненная, утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. № ВК 477) для проектов с низким риском. Что касается темпа инфляции, следует учесть его величину за 2015 год – 12,9 %.

Таким образом, по формуле (2) ставка дисконта равна:

$$d = 1 + 12,9 + 5 = 18,9 \%$$

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле (3):

$$P = 1/(1 + d)^n, \quad (3)$$

где n – число лет.

Теперь рассчитаем эффективность проекта в таблице 31.

Таблица 31 – Эффективность проекта

Показатели	Период			
	0	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
ПРИТОК				
Общие поступления, руб.		3 950 000	4 080 000	4 212 000
Ликвидационная стоимость, руб.		0	0	0
Итого приток		3 950 000	4 080 000	4 212 000

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4	5
ОТТОК				
Инвестиции в проект, руб.	-959 450	959 450	0	0
Функционально-административные издержки, руб.		2 585 100	1 815 692	1 838 784
Финансовые издержки, руб.		95 000	63 333	31667
Платежи в бюджет, руб.		43 691,40	43 691,40	43 691,40
Итого отток	-959 450	3 683 241	1 922 716	1 914 142
Чистый денежный поток, руб.	-959 450	266 759	2 157 284	2 297 858
Кумулятивный чистый денежный поток, руб.	-959 450	-692 691	1 464 592	3 762 450
<i>Норма дисконта</i>		<i>0,189</i>	<i>0,189</i>	<i>0,189</i>
<i>Коэффициент дисконтирования</i>		<i>0,84</i>	<i>0,71</i>	<i>0,59</i>
<i>Дисконтированный денежный поток, руб.</i>	<i>-959 450</i>	<i>224 077</i>	<i>1 531 671</i>	<i>1 355 736</i>
<i>Кумулятивный дисконтированный денежный поток, руб.</i>	<i>-959 450</i>	<i>-735 373</i>	<i>796 299</i>	<i>2 152 035</i>

По данным таблицы 31 можно сделать вывод, что вложенные в проект инвестиции окупаются. Значение кумулятивного дисконтированного денежного потока равно 2 152 035 рублей. Более подробный анализ эффективности проекта представлен в приложении В. Кумулятивный дисконтированный денежный поток наглядно изображен на рисунке 9.

Показатель NPV составляет 2 152 035 рублей. Данная величина больше нуля, следовательно, данный проект может быть принят.

Рентабельность проекта определяется по формуле (4):

$$SRR = NPV / INV, \quad (4)$$

где SRR – рентабельность проекта;

NPV – кумулятивный дисконтированный денежный поток;

INV – инвестиции в проект.

Таким образом, рентабельность проекта = 2 152 035 / 959 450 = 2,24. Дан-

ная величина больше нуля, что говорит об эффективности проекта.

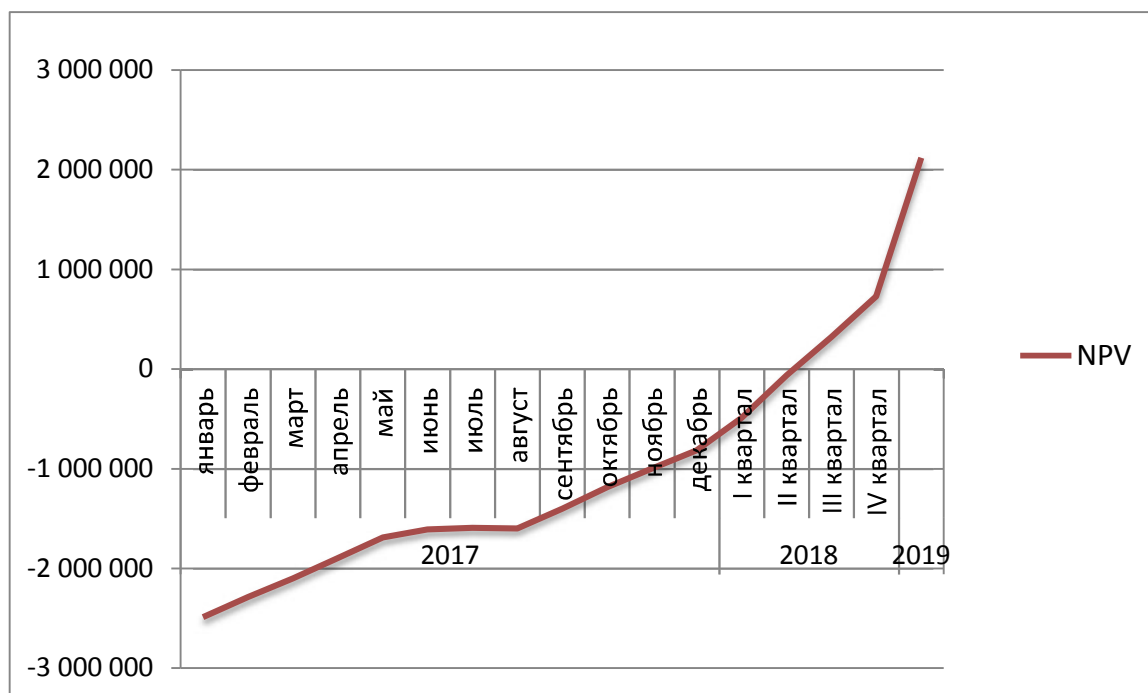


Рисунок 9 – Кумулятивный дисконтированный денежный поток

Внутренняя норма рентабельности (IRR) равна такой ставке дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода равна нулю, в данном случае – 1,00. Так как IRR больше нормы дисконта (0,189), проект является эффективным.

Дисконтированный период окупаемости (DPB) составляет 1,48 года (около 1 года и 6 месяцев).

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанное управленческое решение эффективно, и проект окупится примерно за 1,5 года.

Реализация и разработка проекта происходит в условиях риска, именно поэтому необходимо трезво смотреть на вещи и быть готовым к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного, мероприятия.

Рассмотрим потенциальные проблемы и трудности, с которыми возможно придется столкнуться в ходе реализации проекта. В таблице 32 приведены основные риски, способные в наибольшей степени повлиять на стабильное функционирование предприятия.

Таблица 32 – Перечень рисков проекта

Вид риска	Отрицательное влияние на деятельность предприятия	Меры по снижению риска
1. Экономические колебания и изменения вкуса клиентов	Падение спроса, уменьшение прибыли	Эффективное прогнозирование и планирование
2. Действия конкурентов (снижение цен, резкое увеличение объемов производства)	Падение спроса, уменьшение прибыли	Активная деятельность по изучению и предвидению возможных действий конкурентов и их учет в маркетинговой и производственной деятельности
3. Непредвиденные правительственные постановления (об изменениях в законах, ценах, налогах и т.д.)	Падение спроса, уменьшение прибыли	Тщательное изучение подзаконных актов по основным законам, а также внимательное наблюдение за ситуацией в стране.
4. Неплатежеспособность клиентов	Ухудшение финансового состояния	Тщательное изучение финансового положения клиентов
5. Пожар и другие стихийные бедствия	Материальный ущерб	Страхование сумм вероятных убытков

Далее проранжируем данные риски по степени значимости с помощью метода экспертных оценок (эксперт – Корытина А.Е.). Полученные данные представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Уровень рисков проекта

Вид риска	Опасность, баллы (1-10)	Вероятность, доли (0-1)	Уровень риска, баллы
1. Экономические колебания и изменения вкуса клиентов	8	0,5	4,0
2. Действия конкурентов (снижение цен, резкое увеличение объемов производства)	8	0,3	2,4
3. Непредвиденные правительственные постановления (об изменениях в законах, ценах, налогах)	7	0,4	2,8
4. Неплатежеспособность клиентов	6	0,6	3,6
5. Пожар, порча оборудования	9	0,3	2,7

Результаты таблицы 33 можно наглядно изобразить на графике, условно называемом «розой рисков» (или «звездой рисков») (рисунок 10).

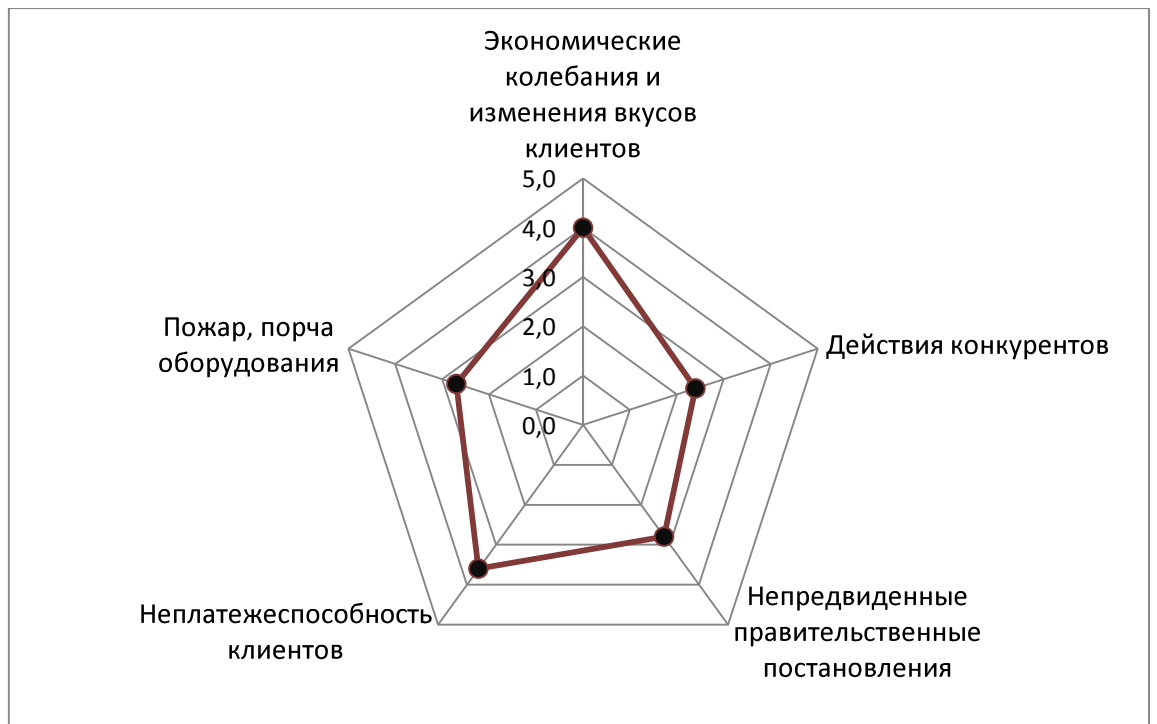


Рисунок 10 – «Роза рисков»

Наибольшую опасность для стабильного функционирования предприятия представляют следующие риски:

- экономические колебания и изменения вкуса клиентов (4,0 балла);
- неплатежеспособность клиентов (3,6 балла).

Ввиду того, что все уровни рисков не превышают 5 баллов, то у предпринимателя (при принятии соответствующих мер по снижению рисков) есть все условия для осуществления своей деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения бакалаврской работы все поставленные задачи были выполнены.

В первую очередь были рассмотрены теоретические вопросы. Рассмотрена технология разработки и обоснования управленческих решений, раскрыты особенности российского малого бизнеса, проанализированы возможности вендингового бизнеса в России.

Управленческое решение представляет собой выбор альтернативы, осуществленный лицом, принимающим решение, в рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Процесс принятия управленческих решений включает в себя три блока:

- разработка управленческого решения;
- принятие и утверждение решения;
- реализация управленческого решения.

Одним из важнейших требований, предъявляемых к управленческим решениям, как к средству достижения организационных целей, является их всесторонняя обоснованность. Сущность процесса обоснования заключается в оценке альтернативных вариантов решения и выборе наиболее предпочтительного из них на основе установленных критериев и системы ограничений.

Что касается *российского малого бизнеса*, он имеет ряд особенностей (по сравнению с другими странами, а также по сравнению со средним или крупным бизнесом):

- низкий процент венчурной специализации (в России основным видом деятельности малого бизнеса является торговля и коммерция, а не инновационное производство (всего около 6 %));
- низкая легитимность малого бизнеса (большой процент предприятий функционирует в сфере теневой экономики);
- постоянная нехватка финансирования (из-за малой величины индивидуального капитала и высоких процентных ставок на услуги кредитования);

- неустойчивость малого бизнеса (в результате нехватки финансирования, жесткой конкурентной борьбы и части внешних факторов (инфляции, энергетического кризиса и т.д.)).

Дальневосточный федеральный округ занимает одну из последних позиций в России по числу малых предприятий (4,45 % от общего числа российских малых предприятий). Он опережает лишь Северо-Кавказский и Крымский федеральный округ. Также можно отметить, что Амурская область в своем федеральном округе находится лишь на пятом месте (8,58 % от общего числа дальневосточных малых предприятий).

Одним из самых прогрессивных и динамично развивающихся способов торговли на сегодняшний день является *вендинг* (т.е. реализация товаров с помощью торговых автоматов). Простота ведения бизнеса, его быстрая окупаемость и сравнительно небольшие начальные капиталовложения делают его очень перспективным. Вендинг имеет множество направлений. Торговые автоматы позволяют в кратчайшие сроки получить отличный кофе, коктейль, шоколадку и многое другое. Помимо идеального порядка (никакой дополнительной посуды, которую надо мыть), торговые автоматы, это еще и экономия на работе продавца, уборщицы и посудомойки.

В структуре российского рынка вендинговых аппаратов преобладают кофе-машины. Их доля на сегодняшний день составляет порядка 40 %. Снек-машины и интернет-киоски, а также киоски мобильного контента и фото-будки в сумме занимают порядка 38 %. Оставшаяся доля приходится на автоматы приготовления пищи, продажи холодных напитков и прочие.

За последние 10 лет российский вендинг-рынок сильно вырос. Изменилось и отношение к нему со стороны общества. Россияне в последние десятилетия привыкли к автоматизации и электронному прогрессу. Однако, несмотря на это, российский вендинговый рынок еще далек от своего насыщения.

Анализ вендингового рынка г. Благовещенск показал, что он развит слабо. Более того, такой сегмент вендингового рынка как реализация горячей готовой продукции в Благовещенске совершенно не развит и абсолютно свободен, а это

значит, что внедриться в него – очень просто.

В ходе выполнения работы было решено создать бизнес (в форме ИП), связанный с реализацией пончиков через вендинговые аппараты Donuttery Plus. Торговые автоматы было предложено разместить в трех корпусах АмГУ:

- главный корпус;
- корпус 5 (корпус экономического факультета);
- корпус 8 (корпус юридического факультета).

Такое размещение аппаратов обеспечивает быструю и удобную доступность клиентов в связи с большим числом студентов и преподавателей.

Были также разработаны и проанализированы различные альтернативы организации нового бизнеса – самостоятельное производство готовой продукции и заключение договора с пекарней. В результате анализа и оценки данных вариантов было выявлено, что оптимальной в данном случае является альтернатива, касающаяся договора с пекарней. В результате исследования было решено выбрать в качестве производителя пончиков ООО «БИРТОРГ», которое расположено по адресу ул. Мухина, 150. Данный выбор обусловлен тремя факторами:

- выбранное предприятие готово немного изменить технологию своего производства (технология производства американских пончиков (донатсов) несколько отличается от производства классических русских пончиков);
- предприятие более заинтересовано в сотрудничестве и устанавливает более низкие цены (в связи с тем, что оно менее известно на местном рынке, чем его конкуренты).

В процессе разработки и принятия управленческого решения был разработан план создания нового бизнеса, включающий в себя маркетинговый, производственный, организационный и финансовый аспекты. Для того чтобы предприниматель начал свою деятельность, необходимы денежные средства (первоначальные инвестиции) в размере 959 450 рублей. В эту сумму входит стоимость оборудования, а также стоимость пончиков и аренда за первый месяц. Источниками финансирования является собственный и заемный капитал

(кредит Сбербанка «Бизнес-Доверие»).

Обоснование разработанного управленческого решения было выполнено с помощью анализа его эффективности. По его результатам было выявлено, что разработанное управленческое решение является эффективным, окупаемость проекта будет достигнута в течение 1 года и 6 месяцев.

Среди главных рисков, способных в наибольшей степени повлиять на стабильное функционирование предприятия, были выделены:

- риск экономических колебаний и изменения вкуса клиентов (4,0 балла);
- риск неплатежеспособности клиентов (3,6 балла).

Поскольку уровни данных рисков не превышают 5 баллов, то у предпринимателя при принятии соответствующих мер по снижению рисков есть все условия для успешного ведения бизнеса.

Таким образом, разработанное управленческое решение по организации вендингового бизнеса ИП Корытина А.Е. в г. Благовещенск обосновано и может быть успешно реализовано на практике.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 248 с.
- 2 Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник / Благовещенск: Амурстат., 2015. – 436 с.
- 3 Анализ и развитие модели жизненного цикла предприятия [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/10_87103.doc.htm. – 07.02.2016.
- 4 Анализ российского рынка умных вендинговых автоматов [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/analiz-rossiyskogo-rynka-umnyh-vendingovyh-avtomatov-20150930123319. – 12.05.2016.
- 5 Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве: монография / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль, Е.И. Рыбнов. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.
- 6 Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 495 с.
- 7 Бельчик, Д.А. Управление решения: практика принятия и оценка эффективности / Д.А. Бельчик. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 107 с.
- 8 Васильева, Н.А. Экономика предприятия: краткий курс лекций / Н.А. Васильева, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – М.: Юрайт, 2014. – 192 с.
- 9 Вендинг в регионах [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://veq.ru/catalog/analitika-market/doc/4422>. – 12.05.2016.
- 10 Вендинг термины и определения [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://veq.ru/catalog/analitika-for-beginner/doc/2005>. – 12.05.2016.
- 11 Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: Инфра-М, 2015. – 328 с.
- 12 Доходы – скромно и в рублях [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://veq.ru/catalog/analitika-market/doc/4523>. – 04.05.2016.

13 Дуброва, Т.А. Методология мониторинга развития малого предпринимательства в регионах России: монография / Т.А. Дуброва, М.А. Есенин, О.В. Шулаева. – М.: Дашков и К, 2015 – 248 с.

14 Жизненные циклы российских предпринимательских фирм [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/zhiznennye-tsikly-rossiyskih-predprinimatelskih-firm>. – 11.05.2016

15 Краткая история вендинга в России [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: http://veq.ru/catalog/Historu_vending/doc/4649. – 09.02.2016.

16 Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/12262>. – 09.02.2016.

17 Литвак, Б.Г. Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М.: Изд-во МФПА, 2011. – 425 с.

18 Малое и среднее предпринимательство в России. 2015: статистический сборник / Росстат. – М., 2015. – 96 с.

19 Менеджмент в книжном деле. В.А. Прокудин [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://hi-edu.ru/e-books/xbook396/01/part-002.htm>. – 13.05.2016.

20 Места под вендинговые автоматы [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://veq.ru/catalog/analitika-for-beginner/doc/4113>. – 10.05.2016.

21 Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: http://mobile.studme.org/1584072011550/management/metodyprinyatiya_upravlencheskih_resheniy_-_tebekin_av. – 15.02.2016.

22 Метод взвешенных коэффициентов. / Молодежный научно-технический вестник [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://sntbul.bmstu.ru/search.html>. – 04.03.2016.

23 Налоговый кодекс Российской Федерации: принят Гос. думой 16 июля 1998 г.: одобр. Советом Федерации 16 июля 1998 г.: по состоянию на 25 марта

2016 г. – М.: Проспект, 2016. – 848 с.

24 Новое поколение вендинга [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://veq.ru/catalog/analitika-market/doc/4350>. – 04.05.2016.

25 Обзор рынка вендинга РФ в 2015 и будущее в 2016 году [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://veq.ru/catalog/analitika-market/doc/4851>. – 04.05.2016.

26 Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320. – 10.04.2016.

27 Одиннадцать секретов успеха в вендинге [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://veq.ru/catalog/analitika-for-beginner/doc/3058>. – 04.05.2016.

28 Организация производства. Формирование денежной политики [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://dolche-vitakrs.ru/index.php/upravlenie-personalom/ekonomistu/4806-formirovanie-denezhnoj-politiki>. – 08.02.2016.

29 Отарашвили, З.А. Методы расчета и анализ финансовых потоков / З.А. Отарашвили, О.А. Павлова. – М.: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. – 56 с.

30 Панина, Т.Ю. Сборы по сотенной / Т.Ю. Панина // Российская газета. – 2015. – № 6859.

31 Политика и практика маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.reklamist.com/useful/market/52.html>. – 16.04.2016.

32 Политика компании [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://znau-kak.ru/14447.html>. – 17.04.2016.

33 Политика предприятия [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.gottschligg.com/ru/kompaniya/politika-kompanii>. – 21.04.2016.

34 Постановление Правительства РФ от 13.07.2015 № 702 "О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории

субъектов малого и среднего предпринимательства"

35 Процесс принятия и реализации управленческих решений [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/ppur.htm>. – 14.03.2016.

36 Разработка и реализация управленческих решений [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://elearn.oknemuan.ru/?p=1&id=8>. – 15.02.2016.

37 Ременников, В.В. Управленческие решения: учебное пособие / В.В. Ременников. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 143 с.

38 Рентабельность [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=311&t=16>. – 15.03.2016.

39 Ричард, Н. Управление проектами от А до Я / Н. Ричард. – М.: Альпина Паблшер, 2013. – 192 с.

40 Российский вендинг, 15 лет – яркие моменты истории [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: http://veq.ru/catalog/Historu_vending/doc/4650. – 15.04.2016.

41 Рыбакова, Л.В. Управленческие решения: конспект лекций / Л.В. Рыбакова. – Благовещенск, 2014. – 59 с.

42 Скобелева, Е.В. Корпоративные финансы: практикум / Е.В. Скобелева, М. Новикова. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 291 с.

43 Тронин, Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 311 с.

44 Управление малым бизнесом [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://bizsovet.com/story/upravlenie-malym-biznesom>. – 12.03.2016.

45 Уровень Инфляции в Российской Федерации [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: www.уровень-инфляции.рф. – 17.02.2016.

46 Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"

47 Финансовое прогнозирование / ИНТАЛЕВ [Электронный ресурс] :

офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=005193>. – 05.05.2016.

48 Формирование финансовой политики организации с учетом стадий жизненного цикла. Статья. А. С. Макаров [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/56849261>. – 08.02.2016.

49 Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 324 с.

50 Biz совет. Управление малым бизнесом [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://bizsovet.com/story/upravlenie-malym-biznesom>. – 07.02.2016.

51 Rbc.ru: Деловой Портал [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru>. – 15.05.2016.

52 Safonova & Partners consulting group [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://blog.snpartners.ru/wp-content/uploads/2015/10/Этапы-развития-бизнеса.pdf>. – 14.04.2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Прогноз объемов продаж в натуральном выражении

Наименование услуги	Объем продаж, тыс. порций																
	2017												2018				2019
	янв	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	I кв	II кв	III кв	IV кв	
Реализация горячих пончиков	7,5	7,8	7,6	8,0	8,4	3,9	1,1	0,1	8,8	9,1	8,3	8,4	17	22	20	21	81

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Прогноз продаж в стоимостном выражении

Показатели	Значения показателей																
	2017												2018				2019
	янв	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	I кв	II кв	III кв	IV кв	
Объем продаж, порций	7 500	7 800	7 600	8 000	8 400	3 900	1 100	100	8 800	9 100	8 300	8 400	17 000	22 000	20 000	21 000	81 000
Средняя цена 1 порции, руб.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	51	51	51	51	52
Выручка от реализации, руб.	375 000	390 000	380 000	400 000	420 000	195 000	55 000	5 000	440 000	455 000	415 000	420 000	867 000	1 122 000	1 020 000	1 071 000	4 212 000

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Эффективность проекта

Показатели	0	Период																2019	
		2017												2018					
		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
ПРИТОК																			
Общие поступления		375 000	390 000	380 000	400 000	420 000	195 000	55 000	5 000	440 000	455 000	415 000	420 000	867 000	1 122 000	1 020 000	1 071 000	4 212 000	
Ликвидационная стоимость		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Итого приток		375 000	390 000	380 000	400 000	420 000	195 000	55 000	5 000	440 000	455 000	415 000	420 000	867 000	1 122 000	1 020 000	1 071 000	4 212 000	
ОТТОК																			
Инвестиции в проект	-959 450	959 450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Функционально-административные издержки		959 450	173 550	169 150	177 950	186 750	87 750	26 150	4 150	195 550	202 150	184 550	186 750	379 967	489 967	445 967	467 967	1 806 336	
Финансовые издержки		7 917	7 917	7 917	7 917	7 917	7 917	7 917	7 917	7 917	7 917	7 917	7 917	15 833	15 833	15 833	15 833	31 667	
Платежи в бюджет		0	0	10 923	0	0	10 923	0	0	10 923	0	0	10 923	10 923	10 923	10 923	10 923	43 691	
Итого отток	-959 450	1 926 817	181 467	187 990	185 867	194 667	106 590	34 067	12 067	214 390	210 067	192 467	205 590	406 723	516 723	472 723	494 723	1 881 694	
Чистый денежный поток	-959 450	-1 551 817	208 533	192 010	214 133	225 333	88 410	20 933	-7 067	225 610	244 933	222 533	214 410	460 277	605 277	547 277	576 277	2 330 306	
Кумулятивный чистый денежный поток	-959 450	-2 511 267	-2 302 733	-2 110 723	-1 896 590	-1 671 256	-1 582 846	-1 561 912	-1 568 979	-1 343 369	-1 098 435	-875 902	-661 491	-201 215	404 062	951 339	1 527 616	3 857 922	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Ставка (норма) дисконта		0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189
Коэффициент дисконтирования		0,99	0,97	0,96	0,94	0,93	0,92	0,90	0,89	0,88	0,87	0,85	0,84	0,71	0,707 3531	0,71	0,71	0,59
Дисконтированный денежный поток	-959 450	-1 529 591	202 603	183 878	202 127	209 652	81 080	18 923	-6 296	198 140	212 030	189 880	180 328	325 578	428 144	387 118	407 631	1 386 332
Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток	- 9594 50	 -2 489 041	-2 286 438	-2 102 560	-1 900 434	-1 690 781	-1 609 701	-1 590 779	-1 597 075	-1 398 935	-1 186 905	 -997 026	 -816 697	 -491 119	 -62 975	 324 143	 731 775	 2 118 107