

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: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В.Васильева
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Экономическое обоснование управленческого решения по развитию
бизнеса ИП Масколёва Е.Г.

Исполнитель
студент группы 372об1

И.В. Смолина

Руководитель
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль
ассистент

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2017

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: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В.Васильева
« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Смолина Илона Владимировна
Тема бакалаврской работы: Экономическое обоснование управленческого решения по развитию бизнеса ИП Масколёва Е.Г.
(утверждена приказом от _____ № _____)

Срок сдачи студента законченной работы _____

Исходные данные к бакалаврской работе: Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ, печатные издания, учебные пособия, статистические данные ресурсного центра малого предпринимательства

Содержание бакалаврской работы (перечень материалов подлежащих разработке вопросов): теоретические аспекты экономического обоснования управленческих решений, анализ внешней и внутренней среды ИП Масколёва Е.Г., экономическое обоснование управленческого решения по строительству склада ИП Масколёва Е.Г.

Перечень материалов приложения: производственная программа, амортизационные отчисления, прогноз продаж, смета затрат, планирование прибыли, налоговые отчисления предприятия, бюджет движения денежных средств, расчет эффективности проекта

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна

Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, канд.тех.наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 92 с., 4 рисунка, 40 таблиц, 8 приложений, 51 источник.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ТРЕБОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ, МАЛЫЙ БИЗНЕС, РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ, ОБЪКТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ, НОРМА, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РИСКИ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММ, ПОСТАВЩИКИ, ОКУПАЕМОСТЬ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ

Цель исследования – поиск управленческого решения по развитию бизнеса ИП Масколева Е.Г. и его экономическое обоснование.

Объект исследования - ИП Масколёва Е.Г.

Принятие решений – ключевое звено любой управленческой деятельности. Решения, которые принимают управленцы, сказываются на поведении других людей, групп, организации в целом. Решения, которые принимают руководители, находятся под пристальным вниманием как подчиненных, так и многочисленных наблюдателей, которые на этом основании судят о квалификации и качестве руководителя организации, делают прогнозы относительно ее будущего. Большинство руководителей это хорошо понимают и стремятся ответственно подходить к принятию решений, особенно таких, которые имеют долговременные последствия для организации, тщательно просчитывать последствия таких решений.

В данной бакалаврской работе экономическое обоснование управленческого решения по развитию бизнеса ИП Масколева Е.Г. представлено, как разработка бизнес-плана по строительству склада с целью его дальнейшей сдачи. Для реализации бизнес - плана потребуются инвестиции в размере 1823000 рублей. Данный проект является эффективным, окупаемость проекта будет достигнута через 1 год и 6 месяцев.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты экономического обоснования управленческих решений	8
1.1 Развитие малого бизнеса в современных условиях	8
1.2 Требования, предъявляемые к качественным управленческим решениям	12
1.3 Экономическое обоснование управленческих решений	17
2 Анализ внешней и внутренней среды ИП Масколева Е.Г.	27
2.1 Анализ внешней среды ИП Масколева Е.Г.	27
2.2 Анализ внутренней среды ИП Масколева Е.Г.	40
2.3 Оценка уровня обоснованности управленческих решений ИП Масколева Е.Г.	52
3 Экономическое обоснование управленческого решения по строительству склада ИП Масколёва Е.Г.	55
3.1 Бизнес - идея и производственный план создания склада	55
3.2 Организационно - финансовый план реализации проекта	69
3.3 Эффективность и чувствительность предлагаемого проекта	72
Заключение	76
Библиографический список	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А Производственная программа	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Амортизационные отчисления	86
ПРИЛОЖЕНИЕ В Прогноз продаж	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Смета затрат	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Планирование прибыли	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Налоговые отчисления предприятия	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Бюджет движения денежных средств	91
ПРИЛОЖЕНИЕ З Расчет эффективности проекта	92

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность торгового предприятия направляется людьми, контролируется ими, управляется и регулируется. Управление - имеет осознанное влияние человека на процессы и объекты для получения определенных результатов.

Из числа большого количества трудностей современного менеджмента важным считается разработка, принятие и реализация управленческих решений. Принятие решений, в свою очередь, оказывает влияние на всю управленческую деятельность предприятий, все принимаемые решения имеют соответствующие задачи, которые способствуют достижению целей. Каждая функция управления, не может быть реализована не иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений.

Принятие решений является основным звеном в любой структуре управленческой деятельности. Решения, принимаемые управленцами, оказывают влияние на поведение других людей и организации в целом. Принимаемые руководителями решения, находятся под вниманием подчиненных, а также множественных наблюдателей, которые судят об опыте, качестве и грамотности руководителя предприятия. На основании выявленной информации делают прогнозы относительно ее будущего. Большая доля руководителей зная это стремятся ответственно и качественно подходить к принятию решений. Особенно стараются уделять внимание решениям, которые имеют долговременные последствия для организации, рационально просчитывая последствия таких решений.

В методических указаниях современного управления особое внимание уделяется рациональному подходу к принятию управленческих решений и его всесторонней обоснованности. Проблема особенности принятия рациональных и обоснованных решений приобрела неотложный характер.

Одним из важных требований, которые предъявляются к управленческим решениям, как способу достижения организационных целей является их всесторонняя обоснованность. Сущность процесса обоснования заключается в

оценке альтернативных вариантов решения, выборе предпочтительного на основе установленных критериев, разработке плана реализации разрабатываемого решения.

Значимое место в системе комплексного обоснования управленческих решений предприятия, действующей в рыночных условиях, занимает *экономическое обоснование*.

Связано это с тем, что при рассмотрении большинства проблемных ситуаций, экономические показатели, отражающие интересы индивидуального предпринимателя, выступают как в качестве критериев оценки предложенных альтернатив. Преимущественным вариантом экономического обоснования разрабатываемых управленческих решений является их бизнес - планирование.

Экономическое обоснование управленческих решений включает в себя, не мене трех взаимосвязанных аспекта:

- обоснование необходимости разрабатываемого управленческого решения по рассматриваемой проблеме;
- обоснование выбранного оптимального управленческого решения;
- разработку плана реализации принимаемого решения .

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ИП Масколева Е.Г.

Целью бакалаврской работы является поиск управленческого решения по развитию бизнеса ИП Масколева Е.Г. и его экономическое обоснование.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие:

- 1) изучить теоретические аспекты разработки обоснованных управленческих решений;
- 2) выполнить анализ внешней и внутренней среды объекта исследования, обосновать необходимость разработки управленческого решения по выявленной проблеме.
- 3) разработать экономически - обоснованное управленческое решение по развитию бизнеса ИП Масколева Е.Г.

Реализация поставленной в бакалаврской работе цели будет достигнута рациональным подходом, на основе бизнес - планирования.

В качестве источников, которые необходимы для написания данной бакалаврской работы, будут использованы: научно - исследовательская литература, учебная литература, периодическая печать, Интернет ресурсы, отчетность предприятия, федеральные законы, официальные публикации статистики.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1.1 Развитие малого бизнеса на современном этапе

Сегодня малый бизнес активно развивается во всем мире, и Россия не является исключением. Основным документом, на основании которого хозяйствующие субъекты относятся к малому бизнесу, а также микро предприятиям является Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007г. № 209-ФЗ¹.

Бизнес представляет собой некую систему, представленную в виде малых, средних и крупных предприятий. Самые мобильные из всех перечисленных предприятий являются малые предприятия, так как они более восприимчивы к внешним изменениям. Но именно из-за их восприимчивости к внешним факторам, они часто становятся неустойчивыми.

Тем не менее, со стороны государства применяются различные программы, направленные на развитие малого бизнеса. В том числе на федеральном и региональном уровнях принимаются программы по поддержке и развитию малого предпринимательства. К сожалению, некоторые из них носят адресный характер и не могут влиять на создание благополучной среды для развития бизнеса в целом. К тому же многие предприниматели не знают о реальных мерах государственной поддержки.

Малые предприятия очень эффективны в потребительской сфере, производстве отдельных узлов, а также полуфабрикатов, изготовление и выпуск которых невыгоден некоторым крупным предприятиям. Поэтому в настоящее время развитие малого предпринимательства в России рассматривается как один из основополагающих факторов на государственном уровне, что отражено в Федеральной программе государственной поддержки малого предприниматель-

¹ Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144. (дата обращения 25.05.2017)

ства РФ и ряде других документов.

В таблице 1 представлены сведения о индивидуальных предпринимателях, зарегистрированных по регионам России.

Таблица 1 – Количество зарегистрированных субъектов РФ за 2016 год²

Наименование	Индивидуальные предприниматели		Всего
	Малое бизнес	Средний бизнес	
Центральный округ ФО	28953	372	29325
Северо - Западный ФО	2536	30	2566
Южный ФО	3341	39	3380
Северо - Кавказский ФО	856	11	867
Приволжский ФО	6781	89	6870
Уральский ФО	2847	38	2885
Сибирский ФО	4018	54	4072
Дальневосточный ФО:	1787	18	1805
Республика Саха (Якутия)	155	4	159
Приморский край	631	1	632
Хабаровский край	325	2	327
Амурская область	247	3	250
Камчатский край	117	3	120
Магаданская область	32	0	32
Сахалинская область	181	2	183
Европейская автономная область	66	3	69
Чукотский автономный округ	6	0	6
Крымский ФО	276	1	277

По данным таблицы 1 видно, что по числу индивидуальных предпринимателей Дальневосточный федеральный округ занимает 7 место.

По числу малых предприятий, Дальневосточный федеральный округ занимает аналогичное 7 место. Также можно отметить, что амурская область в своем федеральном округе находится на 3 месте.

Графическая картина по количеству зарегистрированных индивидуальных предпринимателей представлена на рисунке 1. Как мы можем заметить, предприятия малого и среднего бизнес имеют неравномерное территориальное

² Ресурсный центр малого предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <http://rcsme.ru/ru/statistics>. (дата обращения: 29.05.2017)

распределение внутри страны.

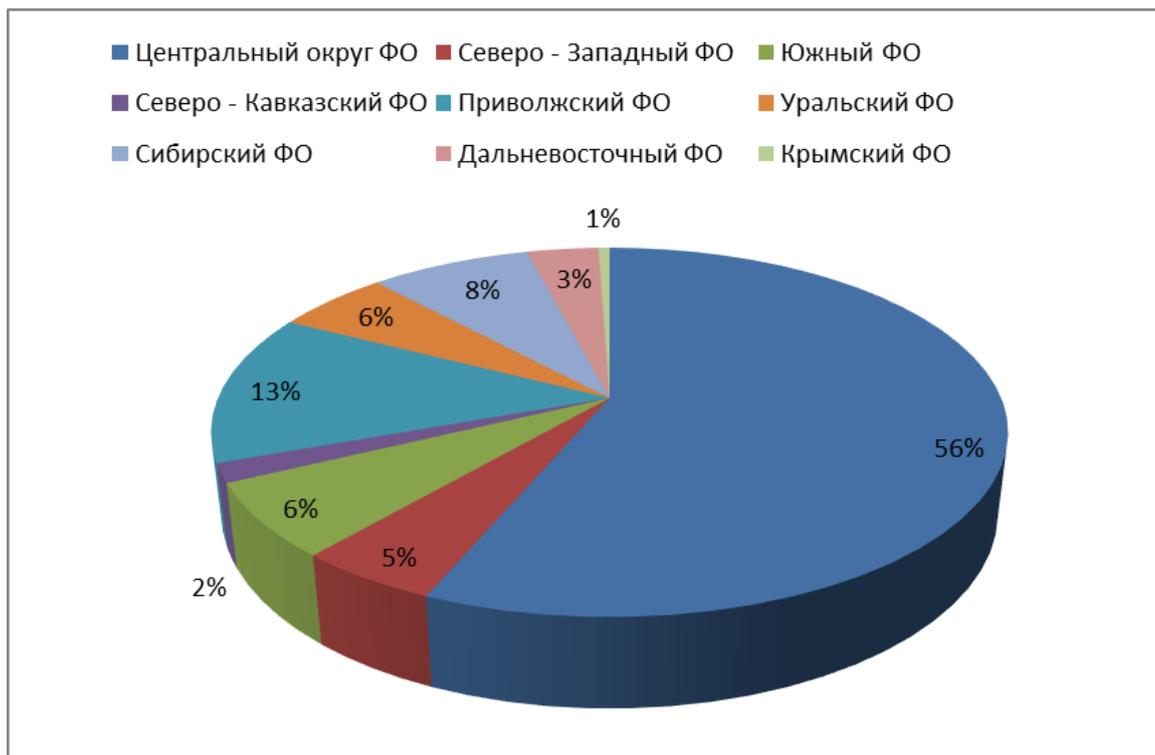


Рисунок 1 – Количество зарегистрированных индивидуальных предпринимателей за 2016 год

Предприятия малого и среднего бизнес имеют неравномерное территориальное распределение внутри страны. Наибольшее количество малых и средних предприятий сконцентрировано в Центральном федеральном округе (56 %), далее идет Приволжский федеральный округ (13 %), Сибирский федеральный округ (8 %), Южный и Уральский федеральные округа (6 %), Северо - Западный федеральный округ (5 %), Дальневосточный федеральный округ (3 %), и самая малая часть в Северо - Кавказском (2 %) и Крымском (1 %) федеральных округах. Такое распределение может быть вызвано рядом факторов таких как:

- инфраструктура региона;
- численность населения;
- уровень качества жизни населения.

Отраслевая структура предприятий малого бизнеса на 2016 год представлена на рисунке 2.³

³ Ресурсный центр малого предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <http://rcsme.ru/ru/statistics>. (дата обращения: 29.05.2017)



Рисунок 2 – Отраслевая структура предприятий малого бизнеса на 2016 год

Наиболее популярными видами деятельности малого предпринимательства являются оптовая и розничная торговля (их доля от общего числа составила в 2016 году 39 %), далее следует операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (20 %), строительство (12 %), обрабатывающие и другие виды деятельности (9 %), транспорт и связь (7 %).

Наименьший удельный вес занимают сельское хозяйство (3 %) и добыча полезных ископаемых (1 %). Для поддержания и развития малого бизнеса требуется разработка и внедрение новых, более эффективных программ, которые позволят увеличить долю малого бизнеса в ВВП страны. Для этого необходимо ослабить административные барьеры, снизить налоговую нагрузку и укрепить сотрудничество в сфере госзаказов.

То есть государству необходимо и дальше продолжать вести политику по поддержке малого бизнеса, так как они играют значимую роль в экономике страны. имея способность быстро адаптироваться к различным внешним факторам, они могут помогать стабилизировать и улучшать экономику страны, что является их преимуществом перед крупными предприятиями.

1.2 Требования, предъявляемые к качественным управленческим решениям

Управленческое решение – это определенный экономический процесс, совершаемый в рамках управления организацией, имеющий три этапа – подготовки, принятия и реализации управленческих решений, которые включают в себя, помимо выявления проблемы, формулирования заданий, сопоставления альтернативных вариантов решения, еще и составление плана реализации решения, и оперативное руководство реализацией решений.

Процесса управления состоит из отдельных этапов:⁴

1) информационный – поиск информации, способ ее сбора, передача информации, ее обработка и хранение. Осуществляется техническими исполнителями конкретными специалистами;

2) принятие решения – определение решения, его формулировка, обоснование проблемы, подготовка решения по экономическим, технологическим, организационным проблемам. Данный этап осуществляется специалистами и руководителями;

3) организационный – подбор кадров и их растановка, предварительный инструктаж, донесение задания до исполнителя, а также осуществление организации планирования, координации, мотивации, регулирования и контроля исполнения.

Все выше представленные этапы присутствуют на любом уровне управления. Значимым этапом является принятие решения, так как именно он определяет качество управления.

⁴ Брагина Л.А. Организация и управление торговым предприятием. М., 2012. С. 215.

К каждому управленческому решению предъявляется определенный ряд требований⁵:

1) научная обоснованность, т.е. разрабатывается с учетом современных достижений в науке и технике, выявленными закономерностями и тенденциями развития экономических процессов, с учетом наработанного прошлого опыта решения по аналогичным задачам;

2) реальность.

Под реальностью решения понимается:

- решение должно соответствовать поставленной цели;
- решение должно иметь возможность для реализации;
- качественную и количественную определенность решения, то есть это означает, что результат выполнения решения должен характеризоваться качественными и количественными изменениями;

3) включать механизм реализации, то есть решение должно включать разделы, которые охватывают организацию, стимулирование выполнения решения, а также контроль при его реализации;

4) устойчивость к возможным ошибкам в определении представленных исходных данных;

5) непротиворечивость, то есть отсутствие положений, которые могут помешать выполнению решения в результате выявленных ими конфликтов;

6) гибкость, то есть допускается возможность изменения алгоритма для достижения цели при каких - либо изменений внешних или внутренних условий, включать описание состояния исследуемого объекта управления или его внешней среды, из за которых принятие решения может быть приостановлено и начнется разработка нового решения.

Качество управленческого решения – это степень соответствия его внутренним требованиям организации или стандартам, принятым в организации.

⁵ Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений. М., 2013. С. 153.

Определить эффективность управленческого решения можно путем отношения положительных результатов и предельно допустимых.

Для определения того, соответствует ли принимаемое управленческое решение требованиям качества управленческих решений, создается экспертная группа, находящаяся в подчинении у руководителя организации.

Качество решения зависит:

- от наличия компетентности лица или органа, принимающего решение. Если, допустим, для решения выявленной проблемы привлекаются специалисты, в таком случае имеет роль так называемая заимствованная компетентность;

- от качества предлагаемой первичной информации (достоверность, полнота, ограничение от помех и ошибок);

- рационального характера принятия решения;

- своевременности;

- определения степени соответствия принимаемых решений к действующему на предприятии механизму управления;

- квалификации кадров, ответственных за выполнение решения;

- точность содержания;

- определенности формы (конкретность, лаконичность).

К условиям принятия решения относятся:

- 1) право принятия решения (линейные руководители);

- 2) полномочия (установленные границы, в пределах которых тот или иной руководитель может принимать решения).

Из представленных понятий права и полномочий следует обязанность принятия решения. В ситуации, требующей принятия решения, руководитель, наделенный правом и полномочиями, обязан его принять;

- 3) назначение ответственности за выполнение решения. За выполнением решения отвечает тот, кто имеет соответствующие полномочия и обязан принимать решения.

С технологической точки зрения процесс принятия решения можно пред-

ставить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи. Многие иностранные источники весь процесс принятия решения в организации рассматривают как определение проблемы, выявление возможных альтернатив для решения проблемы, процессе подготовки, принятия и реализации решения на всех его основных этапах разработки, включающее лицо принимающее решение (см. рисунок 3).

Стадия подготовки управленческого решения предполагает экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, который включает поиск, сбор и обработку информации, а также выявление и формирование проблем, нуждающихся в решении.

Стадия принятия решения осуществляет разработку и оценку альтернативных вариантов решения проблемы и мер действий, проводимых на основе разновариантных расчетов; происходит выбор критериев выбора оптимального управленческого решения;

На стадии реализации решения определяются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей. Производится контроль за ходом выполнения решения, вносятся необходимые поправки и дается оценка полученного результата от принятия решения.

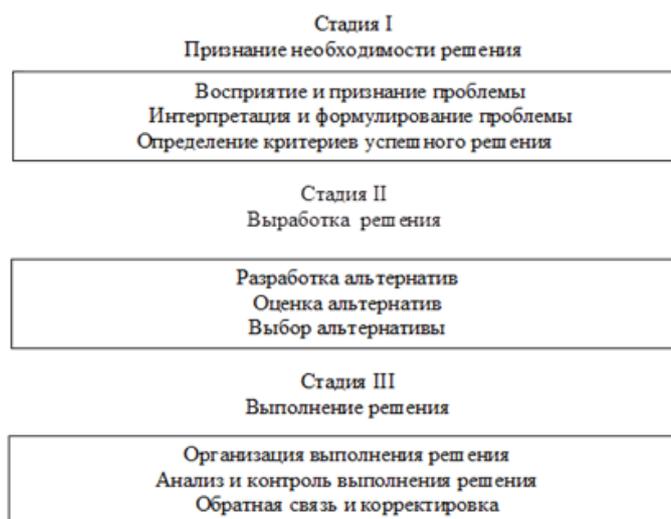


Рисунок 3 – Стадии принятия решения

Управленческие решения классифицируются по различным признакам, к примеру:

- 1) по времени управления (стратегические, тактические, оперативные);
- 2) по содержанию процесса (социальные, экономические, технические и др.);
- 3) по степени участия персонала (индивидуальные, корпоративные).

Рассмотренные требования, классификации, критерии и порядок принятия управленческого решения способствуют принятию эффективного решения и плана его реализации, а также служит для накопления управленческого опыта.

В управлении деятельностью любого, в том числе торговой организации присутствуют стороны: управляющие и управляемые. Тех, кто управляет, принято называть субъектами управления, к ним относятся администраторы, руководители, управляющие. Объекты управления – это те, кем управляют – работники, коллективы, и то, чем управляют – экономика, коммерческое дело, торговый процесс. Посредством управляющих воздействий и обратной связи взаимодействие субъектов и объектов позволяет целенаправленно управлять всеобщей деятельностью предприятия. Управляющие воздействия представлены законами, постановлениями, планами, программами, указами, рекомендациями, инструкциями, нормативами, материальными и финансовыми стимулами. Обратные связи – это результаты непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления, статистическая и текущая отчетность, бухгалтерская документация.⁶

В современных условиях хозяйствования торговых организаций большинство методических и практических положения отечественного управления оказались недопустимыми. Вызвано это тем, что наука управления в стране нарабатывалась с упором на интересы государства. Различные подходы к формированию основополагающим принципам и методам носили преднамеренный

⁶ Половцева Ф.Л. Коммерческая деятельность. М, 2012. С. 127.

характер и были ориентированы на процессы управления предприятиями государственной формы собственности.

Рыночная система управления приобрела особую значимость в России в связи с переходом к рыночной экономике. В условиях развития рынка появляется потребность в расширении управленческих задач, принятия новых приемов и методов управления, необходимых для разнообразных форм собственности и развития торговых предприятий. Требуется постоянный поиск путей совершенствования управления. Процесс управления бизнесом должен быть основан на рыночных принципах и методологии современного управления.

Управление деятельностью торговых организаций определяет перед собой задачу внести требуемую упорядоченность в коммерческие и торговые процессы, организацию взаимодействия между работниками, участвующих в этих процессах, а также достичь согласованности и координации действий. Необходимо также учитывать оптимизацию работы сотрудников в целях повышения эффективности торговых процессов и достижения поставленных целей предприятия.

На сегодняшний день деятельность малого бизнеса связана с предпринимательством, экономической кибернетикой, эконометрикой, коммерцией и информатикой. Это определяет новый и качественный уровень, а также экономический рост рынка. Таким образом должна совершенствоваться технология принятия управленческих решений.

Принятие управленческих решений должно стать более рациональным и экономически обоснованным.

1.3 Экономическое обоснование управленческих решений

Важным требованием, предъявляемых к управленческим решениям, как средству достижения определяемых целей является их всесторонняя обоснованность. Суть процесса обоснования решения заключается в оценке предлагаемых альтернативных вариантов решения и выборе наилучшего на основе установленных критериев и установленных ограничений. Лидирующее место в системе полного обоснования управленческих решений торговой организации,

действующей в рыночных условиях, имеет место экономическое обоснование. При рассмотрении большей части проблемных ситуаций, экономические показатели, отражающие интересы собственника, выступают в качестве критериев оценки рассматриваемых альтернатив.

Приоритет в принятии управленческих решений имеют интересы собственников, создающих, формирующих и развивающих организацию. Также на принятие управленческих решений сильное влияние оказывают и интересы потребителей. Игнорирование интересов потребителей может поставить под угрозу существование организации в целом. Интересы потребителей могут быть связаны с обеспечением необходимого объема ассортимента, качества продукции (услуг) по приемлемым ценам. Цена продукции должна учитывать затраты производителя, эффект, возникающий при эксплуатации продукции, соотношение спроса и предложения. Все эти показатели и факторы имеют преимущественно экономическую природу.⁷

При принятии управленческих решений необходимо также учитывать экономические интересы государства, местного органа, работников в организации, поставщиков, партнеров и конкурентов. В качестве ограничений могут выступать такие параметры как: технические, организационные, психофизиологические и другие. Экономические параметры могут выступать не только как ограничения, но и как критериями. Окончательно решение о выборе наилучшего альтернативного варианта решения определяется только по результатам экономического обоснования.

Каждая альтернатива проверяется на соответствие установленным ограничениям, затем происходит оценка по определенным критериям.

Экономическое обоснование управленческих решений включает в себя, не менее трех взаимосвязанных аспекта:

- обоснование необходимости разрабатываемого управленческого решения по рассматриваемой проблеме;

⁷Лифшиц А.С. Управленческие решения. М., 2013. С. 12.

- обоснование выбранного оптимального управленческого решения;
- разработку плана реализации принимаемого решения .

Экономическое обоснование управленческих решений непосредственно связано с результатами анализа внешними и внутренними факторами, без чего невозможен учет всех аспектов. Поэтому во второй части выпускной квалификационной работы будет проведен анализ внешней и внутренней среды ИП Масколева Е.Г.

Рассмотрим экономическое обоснование управленческого решения для торгового предприятия.

Все показатели, используемые при оценке хозяйственной деятельности торговых организаций, можно определить в экономические категории: экономический эффект, экономический результат, экономическая эффективность.

Под экономическим результатом понимается абсолютное какого-либо показателя, характеризующего степень предпринимательской активности в той или иной сфере деятельности.⁸ Такими показателями для торговой организации могут быть, товарооборот, количество покупателей, рост торговых площадок, объем закупленной продукции.

Экономический эффект определяется как разница между результатом экономической деятельности и ее затратами. В торговой деятельности этот эффект может быть показан через валовой доход или прибыль.

Для оценки экономической эффективности используют оба показателя - результат и эффект.

Экономическая эффективность определяется соотношением между полученным результатом или эффектом в стоимостном выражении и затратами различного рода ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) по достижении этого результата. То есть, речь идет об уровне эффективности использования ресурсов.

В качестве количественной характеристикой экономической эффектив-

⁸ Киселева Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения. М., 2013. С. 25.

ности торгового предприятия может служить система показателей, позволяющая сопоставлять показатели эффективности одного предприятия в разных условиях; сравнение показателей эффективности разных предприятий друг с другом; определение абсолютных и относительных показателей эффективности торговых процессов и разных видов предпринимательской деятельности, а также торгового и управленческого персонала.

В отличие от показателя экономического эффекта, показатель экономической эффективности является не абсолютной, а относительной величиной. Распространенный способ определения экономической эффективности определяется в делении величины эффекта на величину затрат. Таким образом чем больше экономические результаты (эффект) и меньше для этого затраты по ресурсам, тем выше эффективность.⁹

Содержание показателей, привлекаемых для оценки хозяйственной ситуации, в каждом конкретном случае определяется жизненным циклом предприятия, его размером, временным аспектом планового горизонта, назначением анализа и другими параметрами.

Система экономических показателей торговых предприятий опирается на дедуктивный метод, который предполагает построение синтетического показателя, обобщающего результаты хозяйственной деятельности, а затем отбор группы частных показателей, конкретизирующих состояние той или иной стороны деятельности.

Сложность в формировании системы показателей для экономического обоснования управленческих решений торговых организаций заключается в неопределенности системы регулирования экономики, которая могла позволить предприятию с легкостью сориентироваться во внешних условиях, определить свое место среди других предприятий, произвести оценку адекватности своих экономических целей состоянию и перспективам развития потребительского рынка. Таким образом предприятиям необходимо самостоятельно создавать для

⁹ Короткова Т.Л. Коммерческая деятельность. М., 2012. С. 74.

себя исходную базу, выделяя для себя приоритетные показатели, а также уровень соответствующих критерий для формирования всех остальных взаимосвязанных показателей системы.

При экономическом обосновании большинства управленческих решений необходимо учитывать то, что интегральный эффект определяется совокупностью составляющих. К примеру, интегральный эффект от повышения качества сырья и материалов равен приросту прибыли от увеличения объема выпускаемой продукции, соответственно повышения цены на более высококачественную продукцию, уменьшения расходов материала на единицу продукции, а также снижения себестоимости единицы продукции от роста производительности труда учитывая дополнительные затраты на приобретение более высококачественного сырья, материалов.

Ситуация воздействует и на процесс экономического обоснования стратегических решений, к которым относятся и решения об инвестициях.

В зависимости от наличия конкретных условий в качестве критерия оценки инвестиционных проектов могут использоваться различные показатели, показанные в таблице 2.¹⁰

Таблица 2 – Показатели оценки эффективности инвестиционных проектов и условия их применения

Показатель	Условия применения
1	2
Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	Низкая либо средняя степень риска уменьшения прироста или величины денежной наличности, отсутствие сильной ценовой конкуренции
Приведенная прибыль	Сильная ценовая конкуренция, необходимость в снижении затрат на производство продукции за счет использования низкой нормы амортизации для обеспечения реализации продукции
Приведенные затраты (их экономия)	Отсутствие ограничения по емкости рынка, цены не зависят от степени дефицитности продукции
Внутренняя норма доходности (ВНД)	Ограниченность собственного капитала, высокая вероятность уменьшения прироста или величины денежной наличности
Срок окупаемости	Неустойчивость, неопределенная рыночная ситуация, угроза банкротства, необходимость сокращения кредиторской задолженности в относительно сжатые сроки (1-2 года)

¹⁰Лифшиц А.С. Управленческие решения. М., 2013. С. 34.

Индекс прибыльности	Ограниченность собственного капитала, низкая либо средняя степень риска уменьшения прироста или величины денежной наличности
---------------------	--

Продолжение таблицы 2

1	2
Рентабельность капитала	Дефицит финансовых ресурсов, наличие условий, при которых можно не дисконтировать притоки отток денежной наличности (единовременные инвестиции, проекты с одинаковыми инвестиционными затратами, одинаковыми сроками освоения и одинаковыми объемами освоения в каждом году, одинаковыми сроками службы объектов инвестирования, устойчивое преимущество в денежных поступлениях у одного проекта по сравнению с другим, сложность прогнозирования стоимости капитала по годам)
Рентабельность дефицитного ресурса	Дефицит использования материальных ресурсов, персонала, производственных мощностей, наличие вышеперечисленных условий, при которых можно не дисконтировать приток и отток денежной наличности

Чистый дисконтированный доход используется в качестве критерия оценки инвестиционных проектов при низкой и средней степени риска уменьшения прироста денежной наличности и отсутствии сильной ценовой конкуренции.

При сильной ценовой конкуренции возникает необходимость в снижении затрат на производство продукции за счет использования низкой нормы амортизации и снижения цен на реализацию продукции. В данном случае для определения наилучшего варианта проекта используется показатель приведенной прибыли.

Расчет экономии приведенных затрат может использоваться не только в случае замены старого оборудования более производительным, что ведет к снижению себестоимости продукции, хотя капитальные вложения возрастают. На основе критерия представленных затрат можно определить экономию средств при выборе наиболее рационального варианта вложения инвестиций.

При имеющихся определенных условиях выбора предпочтительного варианта инвестиций на основными показателями являются – рентабельность капитала, срок окупаемости, внутренняя норма доходности, индекс прибыльности, рентабельность (см. таблица 2).

Если организация имеет ограниченный капитал, и отсутствуют средства для реализации проектов с высокой величиной ЧДД, а также нет широкого доступа к ссудному капиталу, то внутренняя норма доходности должна использоваться в качестве главного показателя оценки доходности проекта. Внутренняя норма доходности также играет не малую роль при выборе инвестиционного проекта в условиях высокой степени риска .

Особенно важен для оценки проектов инвестиций для предприятий с недостаточными наличным средствами срок окупаемости капиталовложений, со слабыми кредитными возможностями при осуществлении рискованных капиталовложений на неустойчивом рынке, когда требуется быстрое создание новой или модернизация старой продукции.

Одним из важных условий обеспечения достоверности расчетов экономического эффекта от реализации принятого решения является приведение их в соответствующий вид. Рекомендуется учитывать такие факторы как : фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций); фактор качества объекта; фактор масштаба (объема) производства; уровень освоенности объекта; метод получения информации для принятия управленческого решения; условия применения (эксплуатации объекта); фактор инфляции; фактор риска и неопределенности.

Учёт фактора времени производится с использованием коэффициентов дисконтирования (K_d):

$$K_d = \frac{1}{(1 + E_n)^t}; \quad (1)$$

$$K_d = (1 + E_n)^t; \quad (2)$$

$$K_d = (1 + E_n)^{T-t}, \quad (3)$$

где E_n – норма дисконта коэффициента дисконтирования

Формула (1) необходима для сопоставления будущих затрат и результатов с базисным годом.

Формула (2) применяется при необходимости соотнесения прошлых затрат с будущим годом – годом пуска объекта в эксплуатацию или реализации принимаемого решения. Одновременные инвестиционные затраты, осуществленные в первоначальный момент времени в полном объеме, не корректируются на коэффициент дисконтирования.

Формула (3) применяется в случае возникновения убытков в процессе эксплуатации объекта.

Фактор времени учитывает период «работы» денег, период получения денежной наличности и прибыли от их вложений в проект независимо от темпов инфляции, которые теоретически могут равняться нулю. Фактор инфляции отражает процесс обесценения денег. Конечно, при определении процентной ставки учитываются и прогнозируемые темпы инфляции, но при экономическом обосновании управленческих решений, их стоит учитывать отдельно.

Наиболее точно может быть учтен при принятии решений фактор качества, так полезный эффект от применения новых приобретений прежде всего связан с их производительностью, влияние которой на параметры инвестиционного проекта (размер инвестиций, цену, себестоимость, трудоемкость, затраты в сфере потребления) легко выявить. Также, он проявляется в снижении годовой производительности (полезного эффекта) объекта и росте затрат на его эксплуатацию, ремонт.

При сравнении вариантов управленческого решения рекомендуется пользоваться одними и теми же подходами, и методами получения информации и выполнения расчетов, чтобы избежать привлечения в исходную информацию разных по величине погрешностей.

Экономическое обоснование принимаемых управленческих решений включает в себя оценку их ожидаемой реализуемости.

Решение не будет являться эффективным, если оно не будет обладать приемлемым уровнем реализуемости. Оценивая ожидаемую реализуемость, определяется разность между потенциальной теоретической и ожидаемой недополученной в будущем эффективности. То есть приемлемый уровень реализуемости будет колебаться с учетом конкретной ситуации и величины потенциальной теоретической эффективности.

Таким образом, любое потенциально эффективное решение перестает быть таковым, если оно не реализовано. Возможно менее эффективное решение может оказаться более эффективным при его превосходстве в уровне реализуемости.

В современной управленческой литературе сформулирован тезис о том, что реализовать управленческое решение значительно сложнее, чем его принять.¹¹ Можно сказать, что достичь целевые показатели намного сложнее, чем их разработать. Следовательно очень важно оценить заранее реализуемость целей и целевых показателей. При оценке реализуемости принимаемого решения должны быть приняты во внимание все параметры внешней и внутренней среды предприятия. Основными критериями в экономической обоснованности управленческих решений для торгового предприятия используются такие показатели как: рентабельность, чистый дисконтированный денежный поток и срок окупаемости.

С ростом инфляции, а также конкуренции и стоимости капитала аналитическая работа по экономическому обоснованию принимаемого управленческого решения выступает важнейшим инструментом для развития деятельности современного предприятия.

На основе анализа экономических показателей и факторов, влияющих на них, можно рационально оценить экономическую эффективность разрабатываемого управленческого решения.

Экономическое обоснование в зависимости от содержания разрабатывае-

¹¹ Лифшиц А.С. Управленческие решения. М., 2013. С. 59.

мого управленческого решения может быть представлено и в виде бизнес-плана.¹²

Таким образом, рассмотренные выше формы экономического обоснования и теоретические положения по их разработке будут реализованы в проектной части бакалаврской работы.

¹² Половцева Ф.Л. Коммерческая деятельность. М., 2012. С. 158.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ИП МАСКОЛЕВА Е.Г.

2.1 Анализ внешней среды ИП Масколева Е.Г.

Организацию можно рассматривать как совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и внешней (окружающей) среды.

Внешняя среда - это совокупность факторов, находящихся за рамками ИП Масколева Е.Г. и способствующие его функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании. К компонентам внешней среды ИП Масколева Е.Г. относим те, на которые предприятие не может воздействовать, которыми она не управляет. Внешняя среда разделяется на факторы косвенного (макросреда) и прямого (мезосреда) воздействия.

Изучение макросреды ИП Масколева Е.Г. необходимо для того, чтобы определить те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и их достижении. Анализ макросреды предприятия произведен при помощи PEST-анализа (см. таблица 3), на основании которого выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы макросреды, влияющие на ИП Масколева Е.Г.

Таблица 3 – PEST-анализ внешней среды

Политические факторы	Р	Экономические факторы	Е
1 Вступление России в ВТО 2 Действующая система налогообложения предприятий 3 Смена власти в Амурской области после проведенных выборов в сентябре 2015 года 4 Смена власти в г.Благовещенске после избрания мэра города 5 Рост уровня коррупции по Дальнему Востоку		1 Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара 2 Рост инфляции до 4,21 % 3 Условия кредитования малого бизнеса 4 Замедление роста ВВП до 0,64 % в 2016 году 5 Рост процентной ставки банков по кредитам 6 Увеличение торговых площадей в г.Благовещенске 7 Экономические санкции, введенные правительствами ЕС и США в отношении РФ 8 Снижение уровня располагаемых доходов населения Амурской области	
Социальные факторы	S	Технологические факторы	Т
1 Снижение численности населения Амурской области 2 Строительство жилых домов 3 Изменение базовых ценностей населения 4 Рост положительного отношения к натуральным продуктам 5 Уровень образования 6 Влияние СМИ		1 Возрастание роли электронного документооборота 2 Широкий выбор способов транспортировки кондитерских изделий 3 Повышение роли маркетинга и способов его осуществления 4 Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки) 5 Расширение ассортимента программного обеспечения для ведения бизнеса	

Компоненты макроокружения тесно связаны между собой и оказывают друг на друга взаимное влияние. Изменение состояния одних компонентов оказывает воздействие на другие части макросреды, что может привести к их изменению и усилению влияния на компанию. Проведем PEST - анализ экспертным путем. Задача экспертов состоит в том, чтобы оценить степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на компанию. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

а) 1 - влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

б) 2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

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

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где:

а) 1 - минимальная вероятность изменения фактора внешней среды;

б) 5 - максимальная вероятность изменения фактора внешней среды.

После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним и выполняется оценка реальной значимости факторов. В роли экспертов выступили:

- директор торговой компании Масколева Е.Г.;
- администратор Никитина В.В.;
- старший продавец Коневская Е.С.

Результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка реальной значимости факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка			Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		Директор Масколева Е.Г.	Администратор Никитина В.В.	Старший продавец Коневская Е.С.		
1	2	3	4	5	6	7
1) Политические						
Вступление России в ВТО	1	3	2	3	2,7	0,054

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Действующая система налогообложения предприятия	2	3	4	3	3,7	0,132
Смена власти в Амурской области после проведенных выборов в сентябре 2015 года	2	4	5	4	4,3	0,172
Смена власти в г.Благовещенске после избрания мэра города	2	4	4	4	4	0,16
Рост уровня коррупции по Дальнему Востоку	1	2	1	2	1,6	0,032
2) Экономические						
Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	2	3	3	4	3,3	0,132
Рост инфляции до 4,21 %	2	5	4	3	4	0,16
Условия кредитования малого бизнеса	3	4	3	3	3,3	0,198
Замедление роста ВВП до 0,64 % в 2016 году	2	3	3	2	2,7	0,108
Рост процентной ставки банков по кредитам	2	2	3	2	2,3	0,092
Увеличение торговых площадей в г.Благовещенске	2	4	4	3	3,7	0,148
Экономические санкции, введенные правительствами ЕС и США в отношении РФ	1	3	3	3	3	0,06
Снижение уровня располагаемых доходов населения Амурской области	2	4	5	4	4,3	0,172
3) Социальные						
Снижение численности населения Амурской области	2	4	3	4	3,7	0,148
Строительство жилых домов	1	2	2	3	2,3	0,046
Изменение базовых ценностей населения	2	3	2	3	2,7	0,108
Рост положительного отношения к натуральным продуктам	1	2	3	3	2,7	0,054
Уровень образования	2	4	4	4	4	0,16
Влияние СМИ	3	5	4	4	4,3	0,258
4) Технологические						
Возрастание роли электронного документооборота	1	3	3	3	3	0,06
Широкий выбор способов транспортировки кондитерских изделий	2	5	4	4	4,3	0,172

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Повышение роли маркетинга и способов его осуществления	2	4	4	3	3,7	0,148
Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки)	2	4	4	4	4	0,16
Расширение ассортимента программного обеспечения для ведения бизнеса	1	3	3	3	3	0,06
Общий итог:	43					

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице 5.

Таблица 5 – Сводная таблица PEST - анализа

Экономические		Политические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
1) Смена власти в Амурской области после проведения выборов в 2015 г.	0,172	1) Условия кредитования малого бизнеса	0,198
2) Смена власти в г.Благовещенске после избрания мэра города.	0,16	2) Снижение уровня располагаемых доходов населения Амурской области	0,172
3) Действующая система налогообложения предприятия.	0,132	3) Рост инфляции до 4,21 %	0,16
4) Вступление России в ВТО	0,054	4) Увеличение торговых площадей в г.Благовещенске	0,148
5) Рост уровня коррупции по Дальнему Востоку	0,032	5) Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	0,132
		6) Замедление роста ВВП до 0,64 % в 2016 году	0,108
		7) Рост процентной ставки банков по кредитам	0,092
		8) Экономические санкции, введенные правительствами ЕС и США в отношении РФ	0,06
Социальные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
1) Влияние СМИ	0,258	1) Широкий выбор способов транспортировки кондитерских изделий	0,172
2) Уровень образования	0,16	2) Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки)	0,16
3) Снижение численности населения Амурской области	0,148	3) Повышение роли маркетинга и способов его осуществления	0,148
4) Изменение базовых ценностей населения	0,108	4) Возрастание роли электронного документооборота	0,06
5) Рост положительного отношения к натуральным продуктам	0,054	5) Расширение ассортимента программного обеспечения для ведения бизнеса	0,06
6) Строительство жилых домов	0,046		

Для дальнейшего анализа внешней среды будут использоваться факторы отобранные в соответствии с установленной весовой шкалой от 0,258 до 0,148. На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы внешней среды.

Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Выявление возможностей и угроз PEST-анализа

Фактор	Возможность	Угроза
Политические		
1) Смена власти в Амурской области после проведения выборов в 2015 г.		Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области
2) Смена власти в г.Благовещенске после избрания мэра города.		Изменение нормативно-правовых актов регулирования торговли кондитерских изделий
Экономические		
1) Условия кредитования малого бизнеса	Увеличение спроса получение кредитов на инвестиционные цели	
2) Снижение уровня располагаемых доходов населения Амурской области		Снижение покупательской способности населения ;рост спроса на более дешевые продукты
3) Рост инфляции до 4,21 %		Увеличение стоимости закупаемых кондитерских изделий
4) Увеличение торговых площадей в г.Благовещенске	Открытие новых филиалов	
Социальные		
1) Влияние СМИ	Увеличение спроса на кондитерские изделия	
2) Уровень образования	Наличие квалифицированных работников	
3) Снижение численности населения Амурской области		Сокращение числа потребителей в Амурской области
Технологические		
1) Широкий выбор способов транспортировки кондитерских изделий	Развитие практик сотрудничества с транспортными компаниями	
2) Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки)	Развитие электронных бизнес-процессов	
3) Повышение роли маркетинга и способов его осуществления	Привлечение новых покупателей продукции	

Для того чтобы оценить относительную значимость для предприятия отдельных факторов внешней среды воспользуемся методом составления профиля среды (см. таблица 7).

В таблицу выписываем отдельные факторы внешней среды, каждому из факторов экспертным способом даем оценку (экспертом является автор работы):

- важность для отрасли (3-большая, 2- умеренная, 1-слабая);

- влияние на организацию (3-сильное, 2 - умеренное, 1- слабое, 0-отсутствует);

- направленность влияния («+» позитивное и «-» негативное).

Отрасль – оптово-розничная торговля кондитерскими изделиями

Таблица 7 – Профиль среды предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Важность для организации, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A*B*C
Политические				
1) Смена власти в Амурской области после проведения выборов в 2015 г.	3	2	-	-6
2) Смена власти в г.Благовещенске после избрания мэра города.	3	2	-	-6
Экономические				
1) Условия кредитования малого бизнеса	2	3	+	+6
2) Снижение уровня располагаемых доходов населения Амурской области	2	2	-	-4
3) Рост инфляции до 4,21 %	3	2	-	-6
4) Увеличение торговых площадей в г.Благовещенске	3	2	+	+6
Социальные				
1) Влияние СМИ	3	2	+	+6
2) Уровень образования	3	1	+	+3
3) Снижение численности населения Амурской области	3	2	-	-6
Технологические				
1) Широкий выбор способов транспортировки кондитерских изделий	3	3	+	+9
2) Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки)	2	1	+	+2
3) Повышение роли маркетинга и способов его осуществления	3	3	+	+9

Как видно из приведенной таблицы 7, факторы среды оказывают как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность торговой компании ИП Масколева Е.Г.

При этом наибольшее положительное влияние оказывают:

- 1) повышение роли маркетинга и способов его осуществления;
- 2) широкий выбор способов транспортировки кондитерских изделий;
- 3) увеличение торговых площадей в г.Благовещенске;
- 4) влияние СМИ.

Наибольшее отрицательное влияние оказывают смена власти в Амурской области после проведения выборов в 2015 г., снижение численности населения Амурской области, рост инфляции до 4,21 %.

Для оценки возможностей целесообразно применять метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица возможностей

Вероятность использования	Влияние		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	- увеличение спроса на кондитерские изделия; - открытие новых филиалов	- наличие квалифицированных работников; - развитие электронных бизнес-процессов	-
Средняя (С)	- развитие практик сотрудничества с транспортными компаниями; - привлечение новых покупателей продукции	- увеличение спроса получение кредитов на инвестиционные цели;	-
Низкая (Н)	-	-	-

Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для компании, и их необходимо обязательно использовать, к ним относятся:

- 1) увеличение спроса на кондитерские изделия;
- 2) открытие новых филиалов;
- 3) наличие квалифицированных работников;
- 4) развитие электронных бизнес-процессов;
- 5) развитие практик сотрудничества с транспортными компаниями;

б) привлечение новых покупателей продукции.

Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания компании, в данном случае таких не имеется. Использовать возможность попавшую на поле СУ (увеличение спроса получение кредитов на инвестиционные цели), можно, но на данный момент компания не нуждается в получении дополнительных кредитов.

Похожую матрицу целесообразно составлять для оценки угроз (таблица 9).

Сверху по горизонтали располагают возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»).

Слева по вертикали откладывают вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Таблица 9 – Матрица угроз

Возможность реализации угрозы	Влияние			
	Разрушение (Р)	Критическое состояние (К)	Тяжелое состояние (Т)	«легкие ушибы» (Л)
Высокая (В)	- увеличение стоимости закупаемых кондитерских изделий - сокращение покупательской способности населения ;рост спроса на более дешевые продукты	- изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области; - изменение нормативно-правовых актов регулирования торговли кондитерских изделий	-	-
Средняя (С)	- сокращение числа потребителей в Амурской области	-	-	-
Низкая (Н)	-	-	-	-

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для компании и требуют немедленного и обязательного

устранения, такими угрозами являются: увеличение стоимости закупаемых кондитерских изделий - сокращение покупательской способности населения ; рост спроса на более дешевые продукты, изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области; изменение нормативно-правовых актов регулирования торговли кондитерских изделий, сокращение числа потребителей в Амурской области

Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке, в данном случае таких не имеется.

Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, в данном случае таких угроз не имеется.

Анализ мезосреды.

С целью дальнейшего анализа внешней среды проведем анализ мезосреды (среды непосредственного воздействия) по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера. Отрасль, в которой работает предприятие – оптовая и розничная торговля кондитерскими изделиями.

Конкуренция со стороны товаров-заменителей.

Так как товаров-заменителей кондитерских изделий в современных условиях нет, то угроза товаров-заменителей отсутствует.

Для предприятий оптовой торговли поставщики имеют высокое значение. От правильно выбранного поставщика зависит успех деятельности торгового предприятия, так как все претензии по качеству, цене, комплектации и т.д. принимает в первую очередь предприятие-продавец.

ИП Масколева Е.Г. предпочитает вести сотрудничество с узким кругом проверенных поставщиков. Основными поставщиками продукции для ИП Масколева Е.Г. являются предприятия, находящиеся в городе Москва.

Поставщики компании ИП Масколева:

- ООО «Кальдера» город Москва. Генеральный директор организации Бурносов Виталий Владимирович. Основным видом деятельности компании является оптовая торговля сахаром и сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад;

- ООО «Кондитеская фабрика «ПОБЕДА» город Москва. Генеральный директор организации Муравьева Ольга Эдуардовна. Вид деятельности - производство кондитерских изделий, шоколада;

- ООО «Столичные поставки» город Москва. Генеральный директор - Шиян Виктор Васильевич. Вид деятельности - оптовая торговля сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями;

- ООО «Торговый Дом» Славянские традиции» город Москва. Генеральный директор - Базад Хусам Абдурахман. Вид деятельности - торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе.

Влияние покупателей.

Суть существования такой торговой организации как ИП Масколева Е.Г. сводится к постоянному взаимодействию с покупателями. Влияние потребителей на каждое торговое предприятие отличается от ассортимента продукции, от основного направления деятельности предприятия и множества других факторов. ИП Масколева Е.Г. является малым предприятием с достаточно широким ассортиментом кондитерских изделий и соответственно кругом покупателей.

Основными потребителями ИП Масколева Е.Г. являются предприятия, занимающиеся розничной торговлей продуктами питания, одни из которых ООО «ГУРМАН», ИП Адаменко А.В., ИП Лавтиенко А.Н., ООО «АНИ», а также частные лица.

Конкуренция внутри отрасли.

У компании ИП Масколева Е.Г. достаточно большое количество конкурентов, занятых оптовой торговлей кондитерскими изделиями. Все предприятия в зависимости от масштаба действуют в относительно равных

условиях: ассортимент продукции однороден, способы ведения торговли схожи.

Все компании стремятся достичь уровня лидера, что возможно лишь при снижении издержек при неизменном качестве, расширении ассортимента, предложении услуг по монтажу, ремонту предлагаемого оборудования.

Угроза появления новых конкурентов.

Возможность появления новых конкурентов в отрасли существует так как город Благовещенск является городом торговли с постоянно увеличивающимися торговыми площадями и можно предположить появление компаний-конкурентов, занимающихся как оптовой, так и розничной торговлей кондитерскими изделиями.

Однако для входа на рынок конкурент может столкнуться с такими проблемами как:

- вкус потребителей (потребители обычно товары проверенных компаний, поэтому потенциальным конкурентам требуются дополнительные расходы на рекламу, продвижения, улучшения сервиса, снижения цен, что уменьшит прибыльность);

- значительная потребность в капитале (капитал нужен не только для организации, о и для текущей работы: оплата труда работников, приобретение материалов и др.);

- доступ к каналам сбыта (в существующих организациях сложились каналы распределения, отношения с поставщиками и потребителями, поэтому новичок должен предусмотреть лучшие условия для продвижения товара на рынок, что требует дополнительных расходов).

В настоящий момент основными конкурентами компании ИП Масколева Е.Г. являются индивидуальные предприниматели осуществляющие оптовую торговлю кондитерскими изделиями, таковыми являются: ИП Перерва О.А., ИП Павловская Г.Е., ИП Кондратов С.С. Проведем сравнительный анализ конкурентных преимуществ компании ИП Масколева Е.Г. по 9 видам конкурентных преимуществ. Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Конкурентные преимущества ИП Масколева Е.Г.

Виды конкурентных	ИП Масколева Е.Г.	ИП Перерва О.А.	ИП Павловская Г.Е.	ИП Кондратов С.С.
Конкурентные преимущества основанные на географических факторах	Невыгодное расположение относительно жилых мест города. Наличие остановок общественного транспорта и парковочных мест.	Невыгодное расположение относительно жилых мест города Наличие остановок общественного транспорта и парковочных мест.	Невыгодное расположение относительно жилых мест города. Наличие остановок общественного транспорта и парковочных мест.	Невыгодное расположение относительно жилых мест города. Отсутствие остановок общественного транспорта.
Конкурентные преимущества основанные на экономических факторах	Способность привлекать инвестиции. Отсутствие систем скидок и предложений. Наличный и безналичный расчет.	Способность привлекать инвестиции. Наличие систем скидок и предложений. Только наличный расчет	Способность привлекать инвестиции. Отсутствие систем скидок и предложений. Только наличный расчет.	Способность привлекать инвестиции. Отсутствие систем скидок и предложений. Наличный и безналичный расчет.
Технические(технологические) конкурентные преимущества	Наличие сертификатов качества и гарантий доставок. Большие арендуемые помещения.	Конкурентное преимущество не выявлено	Конкурентное преимущество не выявлено	Конкурентное преимущество не выявлено
Конкурентные преимущества основанные на демографических факторах	Конкурентное преимущество не выявлено	Конкурентное преимущество не выявлено	Конкурентное преимущество не выявлено	Конкурентное преимущество не выявлено
Конкурентные преимущества определенные уровнем развития инфраструктуры	Развитая система транспорта и связи. Наличие двух филиалов.	Конкурентные преимущества не выявлено	Конкурентные преимущества не выявлено	Конкурентные преимущества не выявлено
Конкурентные преимущества структурного характера	Наличие прямых связей с производителями продукции	Преимущество не выявлено	Преимущество не выявлено	Преимущество не выявлено
Конкурентные преимущества определяемые хорошей информированностью	Отсутствие рекламных компаний. Отсутствие сайта. Плохо развитая маркетинговая деятельность.	Отсутствие сайта. Остальные факторы не выявлены.	Отсутствие сайта. Остальные факторы не выявлены.	Отсутствие сайта. Остальные факторы не выявлены.
Конкурентные преимущества вызванные административными барьерами	Конкурентное преимущество не выявлено	Конкурентное преимущество не выявлено	Конкурентное преимущество не выявлено	Конкурентное преимущество не выявлено
Конкурентные преимущества основанные на нормативно-правовых актах	Наличие налоговых льгот	Наличие налоговых льгот	Наличие налоговых льгот	Наличие налоговых льгот

Выполненный анализ модели пяти сил М. Портера и, выявив конкурентные преимущества торговой компании ИП Масколева Е.Г свидетельствуют о наличие возможностей и угроз, определяемых мезосредой торговой компании, перечень которых приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Возможности и угрозы мезосреды

Фактор	Возможности	Угрозы
Влияние конкурентов	Уход конкурентов с рынков оптовой торговли кондитерскими изделиями	Вытеснение с рынка оптовой торговли кондитерскими изделиями
	Увеличение спроса на кондитерские изделия	Возрастающая конкуренция в сфере оптовой торговли кондитерскими изделиями
Влияние поставщиков		Увеличение стоимости кондитерских изделий
Влияние потребителей	Расширения рынка сбыта кондитерских изделий	Несоответствие качества кондитерских изделий запросам потребителей

Таким образом общий перечень выявленных во внешней среде возможностей и угроз влияющих на деятельность торговой компании ИП Масколева Е.Г. представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Заключительный перечень возможностей и угроз

Возможности	Угрозы
Увеличение спроса на кондитерские изделия	Увеличение стоимости закупаемых кондитерских изделий
Открытие новых филиалов	Рост спроса на более дешевые продукты
Развитие практик сотрудничества с транспортными компаниями;	Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области;
Привлечение новых покупателей продукции	Изменение нормативно-правовых актов регулирования торговли кондитерских изделий
Наличие квалифицированных работников;	Сокращение числа потребителей в Амурской области
Развитие электронных бизнес-процессов	Вытеснение с рынка оптовой торговли кондитерскими изделиями
Уход конкурентов с рынков оптовой торговли кондитерскими изделиями	Возрастающая конкуренция в сфере оптовой торговли кондитерскими изделиями
Расширения рынка сбыта кондитерских изделий	Несоответствие качества кондитерских изделий запросам потребителей
	Снижение покупательской способности населения

Таким образом, анализ мезосреды ИП Масколева Е.Г. выявил возможности и угрозы со стороны ближнего окружения организации, влияние которых нужно оценить в совокупности с теми возможностями и угрозами, которые представил анализ макросреды. При этом для комплексной оценки предприятия необходимо проанализировать внутреннюю среду.

2.2 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда предприятия - это та часть общей среды, которая находится в пределах предприятия. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на его функционирование.

Одним из наиболее распространенных подходов к анализу внутренней среды предприятия является выделение нескольких ее срезов, которые в совокупности образуют диапазон потенциальных возможностей предприятия.

Организационный срез.

Индивидуальное предпринимательство (ИП) Масколева Е.Г. зарегистрировано в 2012 году Межрайонной Инспекцией ФНС № 7 по Амурской области. Индивидуальный предприниматель осуществляет предпринимательскую деятельность на основании выданного свидетельства, выданного налоговыми органами города Благовещенск.

Имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на его место нахождения, регистрационный номер; штампы, бланки и другие реквизиты.

ИП Масколева Е.Г. включает в себя центральный офис, расположенный в г. Благовещенске, где осуществляется совершение сделок и ведется основная документация, и две торговых точки.

Органом управления ИП Масколева Е.Г. является единоличный исполнительный орган (директор). В его обязанности входит:

- общее распоряжение ресурсами компании;

- подписание контрактов и заключение договоров, а также их корректировка в случае необходимости;
- грамотное формирование планов продаж;
- проведение переговоров с клиентами;
- контроль за своевременной доставкой заказанной продукции;
- составление необходимой для руководителя отчетности.

Основными задачами старшего продавца являются: организация и ведение розничной торговли на торговой точке, руководство коллективом торговой точки (решать текущие задачи, следить за точным выполнением служебных обязанностей и соблюдением трудовой дисциплины подчиненными, разрешать возникающие конфликтные ситуации (предупреждать появление новых) и оперативное руководство торговым процессом.

Обязанностью администратора является осуществление работы по организационно - техническому обеспечению и административно-распорядительной деятельности компании. В отсутствие директора компании работник осуществляет прием заказов, фиксируя всю необходимую информацию для дальнейшего предоставления ее непосредственно директору.

Кадровый срез.

ИП Масколева Е.Г. является молодым торговым развивающимся предприятием. Человеческие ресурсы данного предприятия невелики. В данный момент в организации работают 10 человек.

В таблице 13 представлен качественный состав работников компании.

Таблица 13 – Качественный состав работников

Показатель	Численность рабочих на конец года, чел.									
	2013 год	Уд. вес. % 2013 г.	2014 год	Уд. вес. % 2014 г.	2015 год	Уд. вес. % 2015 г.	2016 год	Уд. вес, % 2016 г.	Абсолютное отклонение, чел	
									2016/2013	2016/2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
По возрасту, лет:										
- От 20 до 30 лет	1	20	1	16	3	40	3	30	2	0
- От 30 до 40 лет	1	20	2	34	2	20	4	40	3	2
- От 40 до 50 лет	3	60	3	50	3	40	3	30	0	0

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- Свыше 60 лет	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого:	5	100	6	100	8	100	10	100	5	2
По уровню образования:										
- среднее специальное;	4	80	5	83	5	62	7	70	3	2
- высшее.	1	20	1	17	3	38	3	30	2	0
Итого:	5	100	6	100	8	100	10	100	5	2
По трудовому стажу, лет:										
- до 5 лет	5		6		8		10		5	2
- от 5 до 10 лет			-		-		-		-	-
- свыше 10 лет			-		-		-		-	-
Итого:	5		6		8		10		5	2

Исследуя показатели, представленные в данной таблице можно сделать вывод, что в 2016 году качественный состав персонала изменился: численность работников в 2016 году по сравнению с 2013 годом выросла на 5 человек, в их структуре наибольший удельный вес занимают группы рабочих в возрасте от 30 до 40 лет.

По уровню образования значительный перевес имеют работники со средним специальным образованием (7 человек), в 2016 году их численность по сравнению с 2013 годом возросла на 3 человека, с высшим образованием на 2 человека.

Так как компания занимается своей деятельностью на рынке 4 года, то по трудовому стажу все работники относятся к категории до 5 лет.

Поскольку изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание (таблица 14).

Таблица 14 – Движение рабочей силы

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
1	2	3	4	5
Численность персонала на начало года, чел.	5	6	8	10
Приняты на работу, чел.	1	2	2	0
Выбыло, чел.	0	0	0	0

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5
Численность персонала на конец года, чел.	6	8	10	10
Среднесписочная численность, чел.	5	6	8	10
Коэффициент оборота по приему работников, %	20	33,3	25	0
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	0	0	0	0
Коэффициент текучести кадров, %	0	0	0	0
Коэффициент постоянства кадров, %	100	100	100	100

Изучая движение кадров можно увидеть, что компания начинает постепенно расширять свой вид деятельности из-за чего происходит прием на работу новых работников. В период с 2012 года по 2015 год численность персонала увеличилась на 5 человек.

Персонал набирают из внешних источников: составляется и публикуется объявление об открытии вакансии, проходит прием резюме от потенциальных работников, проводится собеседование с руководителем предприятия. В случае полного удовлетворения кандидатом, его приглашают на работу. В обратном случае – отказ о приеме на работу с объяснением причин. Решение о приеме на работу принимается директором.

Новых работников принимают на работу, как правило, с испытательным сроком. Во время испытательного срока работник ИП Масколева Е.Г. должен научиться профессионально общаться с покупателем, знать товарный ассортимент, пользоваться оргтехникой и разбираться в сопроводительной документации.

Обучение проводится наставниками. В конце испытательного срока комиссия предприятия проверяет, насколько хорошо новый работник запомнил и усвоил данную ему информацию и систему работы, учитывается мнение опытных работников.

Производственно-финансовый срез позволяет охарактеризовать торговую деятельность предприятия. Согласно ОКВЭД основным видом деятельности

ИП Масколева Е.Г. является: 52.6 - Розничная торговля. Торговля вне магазинов.

На сегодняшний день торговая компания ИП Масколева предлагает широкий ассортимент кондитерских изделий - зефир, вафли, печенье, мармелад, шоколад, торты, пирожное и т.п. Торговая компания ИП Масколева заключает договоры на поставку кондитерских изделий, закупка которых осуществляется в городе Москве, заказ производится при помощи интернет-ресурса. Предприниматель оставляет заявку на сайте после чего с ним связывается менеджер для подтверждения наличия товара, уточнения адреса доставки, срок доставки и стоимость заказа. Для реализации продукции в розничную торговлю используются торговые залы. Для продажи товара и его показа торговые помещения оснащены торгово-технологическим оборудованием. Наибольшее количество занимают горки пристенные, прилавки, столы для упаковки. Горки пристенные имеют высоту более 2.5 метров и обеспечивают хорошую видимость.

От состава и своевременного обновления ассортимента товаров в торговых залах в значительной мере зависят степень удовлетворения спроса, издержки потребления населения, связанные с покупкой товаров, количественные и качественные показатели хозяйственной деятельности розничных торговых предприятий. Отсутствие в отдельных достаточных товарах, их узкий, нестабильный или не соответствующий запросам покупателей ассортимент порождает неудовлетворенный спрос, увеличивают затраты времени населения на поиск нужных товаров, отрицательно сказываются на экономической эффективности предприятия.

Удельный вес продукции представлен на рисунке 4.

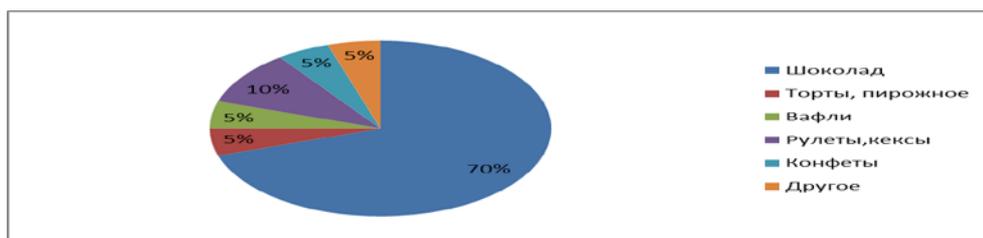


Рисунок 4 – Удельный вес заказываемой продукции

Из рисунка видно, что наибольший удельный вес занимает шоколадная продукция - 70 %, 10 % - рулеты, кексы и 5 % - торты, пирожное, вафли, конфеты и другая продукция.

Основу закупаемой шоколадной продукции составляет:

- шоколад «Alpen Gold» (закупается раз в месяц, поставщик - торговый дом «Золотая тройца»);

- шоколад «Аленка» (закупается один раз в месяц, поставщик - ООО «Мир сладостей»);

- кондитерская плитка (закупается один раз в месяц, поставщик - фабрика «Золотая Русь»);

- шоколад «Победа» (закупается два раза в месяц, поставщик - ООО «Кондитерская фабрика «ПОБЕДА»).

В качестве примера приведены расчеты продукции шоколада Аленка в таблице 15, где указана цена за единицу товара, количество и сумма с учетом и без учета НДС.

Таблица 15 – Перечень продукции шоколада Аленка

Наименование товара	Кол-во (шт./кг.)	Цена, руб. коп (Без НДС)	Сумма без учета НДС, руб. коп.	НДС		Сумма с учетом НДС, руб. коп.	Цена с учетом НДС, руб. коп.
				Ставка, %	Сумма, руб. коп.		
Шоколад Аленка 1/20 гр.	5120	9,90	50679,32	18	9122,28	59801,60	11,68
Шоколад Аленка 1/200	1800	77,65	139774,58	18	25159,42	164934	91,63
Шоколад Аленка пористый 1/95 гр	560	36,72	20563,39	18	3701,41	24264,80	43,33
Шоколад Аленка шоу б 1/15	8232	7,41	60972,61	18	10975,07	71947,66	8,74
Шоколад Аленка 1/60	1350	23,86	32205,51	18	5796,99	38002,50	28,15
Итого			304195,41		54755,17	358950,5	

По данным таблицы 15 общая сумма стоимости шоколада Аленка с учетом НДС составила 358 950, 5 рублей. В таблице 16 произведен расчет закупаемой продукции шоколада Alpen Gold

Таблица 16 – Перечень продукции шоколада Alpen Gold

Наименование товара	Кол-во упаковок	Кол-во шт. в упаковке	Цена за шт.	Цена упаковок.	Сумма
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Арахис кукур.хлопья	4	400	48,00	4800,00	19 200,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Капучино	4	400	48,00	4800,00	19 200, 00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Клубника - йогурт	10	1000	48,00	4800,00	48 000,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Малина - йогурт	10	1000	48,00	4800,00	48 000,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Миндаль и кокос	6	600	48,00	4800,00	28 800,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Молочный	20	2000	48,00	4800,00	96 000,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Соленый арахис	4	400	48,00	4800,00	19 200,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Темно-белый	4	400	48,00	4800,00	19 200,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Фундук	20	2000	48,00	4800,00	96 000,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Фундук-изюм	20	2000	48,00	4800,00	96 000,00
Alpen Gold 90гр. 1/5/20 Черника йогурт	10	1000	48,00	4800,00	48 000,00
Итого	112				537600,00

В общем итоге суммарное значение по всем видам товара Alpen Gold составило 537600 рублей.

Финансы индивидуальных предпринимателей являются особым звеном финансовой системы, связанное с формированием и использованием финансовых ресурсов граждан с целью обеспечения их предпринимательской деятельности. Основным источником финансовых ресурсов предпринимателя является

предпринимательский доход, в состав которого включаются все виды доходов, полученных от предпринимательской деятельности. Финансовые отношения индивидуальных предпринимателей с государством в основном связаны с уплатой административных сборов за регистрацию и лицензирование их деятельности, налогов и штрафных санкций за нарушение действующего законодательства. Компания ИП Масколева Е.Г. находится на упрощенной системе налогообложения в оптовой торговле (УСН).

Применение упрощенной системы налогообложения индивидуальным предпринимателем предусматривает замену уплаты налога на доходы физических лиц (в отношении доходов, полученных от осуществления предпринимательской деятельности), налога на добавленную стоимость, налога на имущество (в отношении имущества, используемого для осуществления предпринимательской деятельности) и единого социального налога с доходов, полученных от предпринимательской деятельности, а также выплат и иных вознаграждений, начисляемых им в пользу физических лиц, уплатой единого налога, исчисляемого по результатам хозяйственной деятельности за налоговый период.

При этом индивидуальный предприниматель, применяющий упрощенную систему налогообложения, производит уплату страховых взносов на обязательное пенсионное страхование в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Остальные налоги уплачиваются индивидуальным предпринимателем, применяющим упрощенную систему налогообложения, в соответствии с общим режимом налогообложения.

Помимо оптовой торговли, предприниматель осуществляет розничную торговлю, которая находится на едином налоге на вмененный доход (ЕНВД). Так как торговая компания ИП Масколева Е.Г является индивидуальным предпринимателем находящейся на указанных выше налоговых режимах, то потребности в отчетности нет, поэтому предприниматель ведет только личные расчеты о доход и расходах компании.

Результаты анализа динамики экономических показателей представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Динамика экономических показателей за 2013-2016 года

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение, тыс.руб.	Темп рос- та,%
					2016/2013	2016 /2013
Выручка, тыс.руб.	23489	24845	28875	23772	283	101,2
Расходы, тыс. руб.	22841	23954	27849	22942	101	100,4
Прочие доходы, тыс.руб.	1346	1373	1454	1304	-42	96,8
Прочие расходы, тыс.руб.	1256	1297	1407	1295	39	103,1
Налоги на прибыль (15 % от «доходы-расходы»)	110,7	145,1	160	125,8	15,1	113,6
Чистая прибыль, тыс.руб.	627,3	821,9	913	713,2	84,9	113,6

Анализ динамик экономических показателей свидетельствует об увеличении выручки в 2015 году и ее сокращении в 2016.

Тем не менее, темп роста выручки в 2016 году по сравнению с 2013 годом увеличился на 1,2 % или на 283 тыс. руб., при этом расходы выросли на 0,4 %.

Чистая прибыль в 2016 году составила 713,2 тыс. руб. что на 13,6 % (84,9 тыс. руб.) больше по сравнению с 2013 годом.

Проведенные срезы внутренней среды позволяют выделить сильные и слабые стороны компании. Оценить степень важности и влияния факторов позволяет IFAS-анализ.

В таблице 18 представлена оценка влияния сильных сторон путем оценки значимости каждого фактора с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния фактора на стратегию предприятия по 5-ти бальной шкале («5» - выдающееся влияние, «4» - выше среднего, «3» - среднее, «2» - ниже среднего и «1» - незначительное влияние). Экспертом выступил автор курсовой работы.

Таблица 18 – Оценка сильных сторон ИП Масколева Е.Г.

Сильные стороны	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Широкий ассортимент продукции	0,2	4	0,8
Наработанная клиентской база	0,25	5	1,25
Высокое качество продукции	0,09	3	0,27
Наличие потенциала для развития маркетинговой деятельности	0,2	4	0,8
Наличие двух торговых точек	0,05	2	0,1
Наличие прямых связей с производителями продукции	0,08	3	0,24
Наличие остановок общественного транспорта и парковочных мест	0,05	1	0,05
Большие арендуемые помещения	0,07	2	0,14
Наличный и безналичный расчет	0,01	2	0,02
Итого:	1		

Для дальнейшего исследования будут использоваться только те факторы, которые имеют взвешенную оценку от 1,25 до 0,24.

Аналогичным способом произведена оценка факторов слабых сторон торговой компании ИП Масколева Е.Г. Результаты представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка слабых сторон ИП Масколева Е.Г.

Слабые стороны	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Отсутствие сайта	0,3	4	1,2
Недостаточная рекламная деятельность	0,25	5	1,25
Невыгодное расположение относительно жилых мест города.	0,2	3	0,6
Отсутствие систем скидок и предложений.	0,25	3	0,75
Итого:	1		

Для дальнейшего исследования будут использоваться только те факторы, которые имеют взвешенную оценку от 1,25 до 0,75.

Таким образом были выявлены наиболее значимые факторы сильных и слабых сторон торговой компании ИП Масколева Е.Г.

Сильные стороны:

- широкий ассортимент продукции;
- наработанная клиентской база;
- высокое качество продукции;
- наличие потенциала для развития маркетинговой деятельности;
- наличие прямых связей с производителями продукции.

Слабые стороны:

- отсутствие сайта;
- недостаточная рекламная деятельность;
- отсутствие систем скидок и предложений.

Анализ внешней и внутренней среды выявил возможности и угрозы, сильные и слабые стороны торговой компании ИП Масколева Е.Г., с помощью которых были сформулированы факторы для SWOT-анализа (таблица 20).

Таблица 20 – SWOT - анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)
1) широкий ассортимент продукции; 2) наработанная клиентская база; 3) высокое качество продукции; 4) наличие потенциала для развития маркетинговой деятельности; 5) наличие прямых связей с производителями продукции	1) отсутствие сайта; 2) недостаточная рекламная деятельность; 3) отсутствие систем скидок и предложений.
ВОЗМОЖНОСТИ (O)	УГРОЗЫ (T)
1) увеличение спроса на кондитерские изделия; 2) открытие новых; 3) развитие практики сотрудничества с транспортными компаниями; 4) расширение рынка сбыта кондитерских изделий; 5) привлечение новых потребителей продукции	1) увеличение стоимости закупаемых кондитерских изделий; 2) сокращение числа потребителей в Амурской области; 3) возрастающая конкуренция в сфере оптовой торговли кондитерскими изделиями; 4) снижение покупательской способности населения.

Данные таблицы 20 позволяют сформулировать комплексную матрицу SWOT - анализа ИП Масколева Е.Г., которая представлена в таблице 21.

Таблица 21 – SWOT - матрица

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>А) Увеличение спроса на кондитерские изделия</p> <p>В) Открытие новых филиалов</p> <p>С) Развитие практики сотрудничества с транспортными компаниями</p> <p>Д) Расширение рынка сбыта кондитерских изделий</p> <p>Е) Привлечение новых потребителей продукции</p>	<p>а) Увеличение стоимости закупаемых кондитерских изделий</p> <p>б) Сокращение числа потребителей в Амурской области</p> <p>с) Возрастающая конкуренция в сфере оптовой торговли кондитерскими изделиями</p> <p>д) Снижение покупательской способности населения</p>
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Поле СиВ	Поле СиУ
<p>1) Широкий ассортимент продукции</p> <p>2) Нарботанная клиентская база</p> <p>3) Высокое качество продукции</p> <p>4) Наличие потенциала для развития маркетинговой деятельности</p> <p>5) Наличие прямых связей с производителями продукции</p>	<p>4.А) Увеличение спроса на кондитерские изделия с использованием потенциала для развития маркетинговой деятельности</p> <p>1.Е) Привлечь больше потребителей за счет широкого ассортимента продукции</p> <p>2.Д) Расширения рынка сбыта кондитерских изделий с помощью наработанной клиентской базы</p> <p>5.С) Развитие практики сотрудничества с транспортными компаниями за счет имеющихся у нас прямых связей с производителями продукции</p> <p>3. В) Открытию новых филиалов может способствовать полученная прибыль от высокого качества продукции</p>	<p>1.д) Предотвратить снижение покупательской способности населения мы можем использовав</p> <p>3.с) Снизить влияние от возрастающей конкуренции в сфере оптовой торговли кондитерских изделий возможно с помощью имеющейся наработанной клиентской базы</p> <p>5.а) Предотвращению увеличения стоимости закупаемых кондитерских изделий может способствовать наличие прямых связей с производителями продукции</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Поле СлВ	Поле СлУ
<p>1) отсутствие сайта</p> <p>2) недостаточная рекламная деятельность</p> <p>3) отсутствие систем скидок и предложений</p>	<p>1.Е) Привлечению новых потребителей продукции может помешать отсутствие сайта</p> <p>2.А) Увеличения спроса на кондитерские изделия может не произойти ввиду недостаточной рекламной деятельности нашей компании</p>	<p>3.с) Появившиеся новые конкуренты могут привлечь наших покупателей за счет имеющихся у них систем скидок и предложений</p>

Подводя итоги выполненного анализа можно сказать, что SWOT-анализ определил основное направление развития ИП Масколева Е.Г. путем сопоставления сильных сторон и возможностей предприятия.

2.3 Оценка уровня обоснованности управленческих решений ИП Масколева Е.Г.

В каждой организации имеются особенности принятия управленческих решений, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, системой внутрифирменной коммуникации. Тем не менее, процесс разработки управленческого решения имеет нечто общее для всех организаций. Он представляет собой алгоритм или основные этапы, опосредующие организацию процесса разработки управленческого решения. При принятии решений на предприятии руководство часто не владеет всей необходимой информацией, что значительно повышает риск управленческого решения. К примеру, при заключении нового договора с поставщиком, не были рассмотрены все возможные выгодные варианты поставки продукции. Выбор был сделан на основании интуитивных рассуждений и не имел экономической обоснованности. На основании выполненного анализа по внешней и внутренней среде воспользуемся методом контрольных вопросов, который позволит нам определить уровень экономического обоснования управленческих решений ИП Масколева Е.Г.

Сравним идеальное и реальное состояние процесса принятия управленческих решений в торговой компании ИП Масколева Е.Г. Для этого ответим на ряд следующих вопросов:

- 1) корректно ли формулируется цель разрабатываемых решений?
- 2) производится ли сбор и анализ информации при разработке управленческих решений?
- 3) анализируется ли проблемная ситуация с экономической точки зрения?
- 4) осуществляется ли выбор и обоснование приоритетной проблемы?
- 5) рассматриваются ли альтернативы для решения проблемы и соответствуют ли требованиям, предъявляемым к альтернативам?
- 6) каким образом происходит оформление и утверждение разрабатываемых решений?

7) предлагаемые решения должно иметь четкое обоснование и структуры выполнения, разрабатывается ли план реализации?

8) при разработке управленческого решения определяются влияние рисков на решение, выявляются ли риски при реализации решения?

9) происходит ли обоснование и разработка мер по снижению рисков?

10) производится ли прогноз и оценка эффективности разрабатываемого решения?

11) достигаются ли поставленные цели при реализации принятого решения?

12) были ли принимаемые в последнее время управленческие решения обоснованные на основе бизнес - плана?

Результаты оценки уровня обоснованности принимаемых ИП Масколёва Е.Г. управленческих решений представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка уровня обоснованности принимаемых ИП Масколёва Е.Г. управленческих решений

Вопрос	Характеристика процесса	
	Идеальное состояние	Реальное состояние
1	2	3
Корректно ли формулируется цель разрабатываемых решений?	Цель должна быть корректной	Да, цель формулируется корректно
Производится ли сбор и анализ информации при разработке управленческих решений?	Подробный сбор информации	Количество информации недостаточно
Анализируется ли проблемная ситуация с экономической точки зрения?	Детальный анализ проблемы	Анализ проблемы некачественный, следствие чего является недостаточность информации
Осуществляется ли выбор и обоснование приоритетной проблемы?	Выбор проблемы с наибольшей разрешающей способностью	Интуитивный выбор проблемы
Рассматриваются ли альтернативы для решения проблемы и соответствуют ли требованиям, предъявляемым к альтернативам?	Предложения нескольких вариантов решения проблемы	Не рассматриваются
Каким образом происходит оформление и утверждение разрабатываемых решений?	Документальное оформление решения	Документально

1	2	3
Предлагаемые решения должно иметь четкое обоснование и структуры выполнения, разрабатывается ли план реализации?	Разработка плана	Отсутствие плана
При разработке управленческого решения определяются влияние рисков на решение, выявляются ли риски при реализации решения?	Выявление возможных рисков	Отсутствие анализа рисков
Происходит ли обоснование и разработка мер по снижению рисков?	Предоставление ряд мер по снижению рисков	Отсутствует
Достигаются ли поставленные цели при реализации принятого решения?	Цель должна быть достигнута	Цели достигаются не всегда
Производиться ли прогноз и оценка эффективности разрабатываемого решения?	Должен быть проведен прогноз и оценка эффективности принятого решения	Данные действия производятся не в полной мере
Были ли принимаемые в последнее время управленческие решения обоснованные на основе бизнес - плана?	Принимаемые управленческие решения должны иметь экономическую обоснованность (бизнес-план)	Нет

Таким образом можно сказать, что принимаемые управленческие решения торговой компаний ИП Масколева Е.Г. не отвечают всем требованиям, так как нет полной экономической обоснованности по предлагаемым решениям, что приводит к появлению рисков при реализации решения. Это приводит к тому, что поставленные цели не достигаются в полной мере, а это препятствует развитию бизнеса.

3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ СКЛАДА ИП МАСКОЛЕВА Е.Г.

3.1 Бизнес - идея и производственный план создания склада

В проектной части выпускной квалификационной работы экономическое обоснование представлено, как разработка бизнес-плана по строительству склада с целью его дальнейшей сдачей в аренду.

В данном бизнес-плане включены основные разделы, такие как: анализ отрасли, анализ рынка, организационный план, маркетинговый, производственный, финансовый, анализ чувствительности и эффективности проекта.

Бизнес-проект предполагает строительство склада площадью m^2 на участке земли, с последующей сдачей в аренду. Размеры склада: длина- 32 метра, ширина - 12 метров, высота - 5 метров.

Материал используемый при строительстве - сэндвич - панели с наполнителем из пенополистерола.

Склад будет коммерческим общего пользования. Потенциальными клиентами являются различные организации и индивидуальные предприниматели, которые будут нуждаться в аренде склада.

В складе будут расположены шесть окон по периметру и установлены складские стеллажи размером 2м.*2,5м.*0,6м. в количестве 15 штук, гидравлическая тележка TOR СВУ-DF 2500 для перевозки тяжелых грузов.

В целях охраны безопасности будут установлены камеры видеонаблюдения и несколько огнетушителей для пожарной безопасности.

Предполагаемый срок эксплуатации склада составляет 50 лет.

Основные документы, требуемые для внедрения склада в эксплуатацию:

- разрешение органа местного самоуправления (субъект Российской Федерации) о размещении на его территории склада-организации или складских зданий промышленных, торговых или иных предприятий;

- заключение управления государственной противопожарной службы субъекта Российской Федерации о соответствии объекта требования пожарной безопасности.

Строительство склада будет планироваться в г. Москва. Это обусловлено тем, что все поставщики кондитерской продукции ИП Масколёва Е.Г. располагаются именно в этом городе. Поэтому в случае простоя склада, индивидуальный предприниматель будет использовать склад под собственные нужды. На сегодняшний период времени российский логистический рынок быстро развивается. Главной составляющей логистической цепочки является аренда складских площадей. Это способствует складской инфраструктуре стать отдельным бизнес - планированием. Российская статистика говорит о том, что складская отрасль развивается быстрыми темпами.¹³ Особенно большой спрос наблюдается на складские помещения в московском регионе. Аналитики международной консалтинговой компании Knight Frank отмечают, что объем сделок и продажи складских площадей на московском рынке повысился. Третий квартал 2016 года ознаменовался арендой более 500 тыс. квадратных метров, что на 20 % выше показателей 2015 года.¹⁴

Планируется сдавать в аренду весь склад одному арендатору на длительный срок по цене 250 руб. за 1 м². Данная цена является средней по г. Москве на предоставление услуг по аренде складов такого уровня. Следовательно, спрос на аренду данного склада будет высоким и не потребуются дополнительные затраты на рекламу.

Производственный план.

Предполагаемый срок строительства склада площадью 384 м² один месяц. Местоположение - г. Москва. Земля, на которой будет построен склад находится в собственности у индивидуального предпринимателя.

¹³ Аренда помещений под склады в Москве спрос и перспективы [Электронный ресурс]. URL: <https://arenda-ros.ru/arenda-pomeshhenij-pod-sklady-v-moskve> (дата обращения 09.05.2017)

¹⁴ Аналитика рынка складских помещений [Электронный ресурс]. URL: <https://zдание.info/2393/2421/>. (дата обращения: 10.05.2017.)

Технологический процесс.

Рассмотрим этапы строительства склада, а также рассчитаем потребность в необходимых материалах и в рабочих.

Установка фундамента.

Первый этап - это установка фундамента. Фундамент будет заливаться бетоном не по всей площади склада, а только по периметру склада.

Предполагаемые размеры склада:

- длина = 32 метров;
- ширина = 12 метров;
- высота = 4 метра.

Площадь склада $S_{ск} = 32\text{м.} \times 12\text{м.} = 384 \text{ м}^2$.

Чтобы придать фундаменту прочности по его периметру будет проведен металлический каркас из четырех нитей арматуры диаметра 12 мм., скрепленные между собой поперечинами из арматуры диаметра 10 мм. Поставщиком арматуры будет компания ООО «ПромСтальСервис».

Рассчитаем потребность в арматуре:

- для арматуры диаметра 12 мм: (нити по периметру)

а) $P(ск) = 32 \text{ м.} + 32 \text{ м.} + 12 \text{ м.} + 12 \text{ м.} = 88 \text{ м.};$

б) потребность в данной арматуре составит: $88 \text{ м.} \times 4 \text{ шт.} = 352 \text{ м.};$

в) стоимость одного метра арматуры диаметра 12 мм. = 32 руб. 50 коп.;

г) затраты на покупку арматуры диаметра 12 мм составят: $352 \text{ м} \times 32,5 \text{ руб.} = 11440 \text{ руб.}$

- для арматуры диаметра 10 мм: (поперечины)

а) потребность в данной арматуре составит:

$$\frac{88\text{м}}{0,3\text{м}} \times (0,5\text{м} + 0,5\text{м} + 0,4\text{м} + 0,4\text{м}) = 527\text{м.};$$

б) стоимость одного метра арматуры диаметра 10 мм. = 22 руб. 50 коп.;

в) затраты на покупку арматуры диаметра 10 мм составят: $527 \text{ м} \times 22,5 \text{ руб.} = 11857 \text{ руб.}$

- на сваривание поперечен к основным нитям арматуры потребуется 2

пачки электродов диаметра 4 мм. Стоимость одной пачки электродов диаметра 4 мм. = 270 руб. Итого затраты на электроды составят 1080 руб.;

- потребуется отрезной круг в количестве 20 штук. Стоимость отрезного круга составляет 40 руб.;

Итого затраты на отрезные круги составят 800 руб.

- на выполнение работы на данном этапе строительства потребуются два электросварщика. Работу они выполнят за 5 дней. Средняя заработная плата электросварщика составляет 25000 руб./мес.

Следовательно, стоимость 1 чел./час будет равна:

$$1 \text{ чел./час} = \frac{25000 \text{ руб.}}{4 \text{ нед.} \times 5 \text{ дн.} \times 8 \text{ час.}} = 156,25 \text{ руб.}$$

Общее время работы электросварщиков в часах: $2 \text{ чел.} \times 5 \text{ дн.} \times 8 \text{ час.} = 80$ чел./час.

Затраты на оплату труда электросварщиков составят: $80 \text{ чел./час} \times 156,25 \text{ руб.} = 12500 \text{ руб.}$

Для стабильности фундамента склада необходимо по его периметру через каждые 3 метра сделать "бурки" диаметром 0,4 м. Для бурения потребуется автомобиль, оснащенный бурильной установкой. В нашем случае глубина бурения составит 3 метра. После того, как будут сделаны бурки по периметру склада, в них будет размещена конструкция из арматур.

В узлах конструкции будут размещены арматуры длиной 3 метра диаметра 10 мм. Через каждые 0,3 метра они будут скреплены поперечинами путем сварки. В качестве поперечин будет применяться арматура диаметра 8 мм.

Затраты на выполнение данного этапа составят:

- затраты на бурение (стоимость за выполнение услуг бурения отверстий автомобилем, оснащенный бурильной установкой):

а) общее количество пробуренных отверстий = 24;

б) общая глубина бурения: $24 \text{ шт.} \times 3 \text{ м.} = 72 \text{ м.};$

в) стоимость услуги бурения одного метра = 300 руб.

$72 \text{ м.} \times 300 \text{ руб./м.} = 21600 \text{ руб.}$ – стоимость бурения.

- далее рассчитаем потребность в арматуре:

а) для арматуры диаметра 10 мм:

- потребность в данной арматуре составит: 72 м. × 3 шт. = 216 м.;

- стоимость одного метра арматуры диаметра 10 мм. = 22 руб. 50 коп.

Затраты на покупку арматуры диаметра 10 мм составят: 216 м × 22,5 руб.
= 4860 руб.;

б) для арматуры диаметра 8 мм:

- потребность в данной арматуре составит

$$(0,3\text{м.} + 0,3\text{м.} + 0,3\text{м.}) \times \frac{3\text{м.}}{0,3\text{м.}} \times 24\text{шт.} = 216 \text{ м.}$$

Стоимость одного метра арматуры диаметра 8 мм. = 14 руб. 50 коп.

Затраты на покупку арматуры диаметра 10 мм составят: 216 м × 14,5 руб. =
3132 руб.

Также потребуется отрезной круг в количестве 20 штук. Стоимость отрезного круга составляет 40 руб.

Итого затраты на отрезные круги составят 800 руб.;

На сваривание поперечен к основным нитям арматуры потребуется 2 пачки электродов диаметра 4 мм. Итого затраты на электроды составят 540 руб.

На доставку арматуры потребуются услуги крана. Стоимость услуг крана составляет 1500 руб./час. Затраты на оплату услуг крана составят 1500 руб.;

На выполнение работы на данном этапе строительства потребуются два электросварщика. Работу они выполнят за 2 дня.

Общее время работы электросварщиков в часах: 2чел. × 2дн. × 8час. = 32 чел./час.

Затраты на оплату труда электросварщиков составят: 32 чел./час × 156,25 руб. = 5000 руб.

На следующем этапе необходимо установить опалубку из досок. Опалубка будет установлена по бокам металлического каркаса фундамента (сделанного из арматуры). Толщина досок = 0,05 м., высота опалубки = 0,5 м.

Затраты на выполнение данного этапа составят:

а) рассчитаем потребность в досках:

$$(88\text{м.} \times 0,5\text{м.} \times 0,05\text{м.}) + (88\text{м.} - 0,4\text{м.} \times 4) \times 0,5\text{м.} \times 0,05\text{м.} = 4,36\text{м}^3$$

Средняя стоимость кубометра деловой древесины на данный момент составляет 7000 руб.

Затраты на опалубку из досок составят: $4,36 \text{ м}^3 \times 7000 \text{ руб./ м}^3 = 30520 \text{ руб.}$;

б) на доставку досок потребуются услуги крана. Затраты на оплату услуг крана составят 1500 руб.;

в) на изготовление опалубки также потребуется 3 кг. гвоздей размером 100 мм. Затраты на гвозди составят:

$$3 \text{ кг.} \times 35 \text{ руб./кг.} = 105 \text{ руб.}$$

г) на выполнение работы на данном этапе строительства потребуются два плотника. Работу они выполняют за 1 день.

$$\text{Общее время работы плотников в часах: } 2\text{чел.} \times 1\text{дн.} \times 8\text{час.} = 16 \text{ чел./час.}$$

Затраты на оплату труда плотников составят: $16 \text{ чел./час} \times 125 \text{ руб.} = 2000 \text{ руб.}$ Расчет был произведен при условии, что заработная плата плотника составляет 20000 руб./мес.

Определим потребность в бетоне. Поставщиком бетона будет компания ООО «Атлант Бетон».

$$\text{а) заливка пробуренных отверстий: } 24 \text{ шт.} \times 3 \text{ м.} \times 3,14 \times (0,2\text{м.})^2 = 9,03\text{м}^3.;$$

$$\text{б) заливка фундамента: } 0,4 \text{ м. (шир.)} \times 0,5 \text{ м. (выс.)} \times 88 \text{ м. (периметр)} = 17,6 \text{ м}^3.$$

Будет использована марка бетона «200 – на пескогравии». Цена 3260 руб./м³.

$$\text{Итого потребность в бетоне составит: } 9,03 \text{ м}^3 + 17,6 \text{ м}^3 = 26,63 \text{ м}^3.$$

$$\text{Затраты на бетон составят: } 26,63 \text{ м}^3 \times 3260 \text{ руб./ м}^3 = 86813 \text{ руб.};$$

в) на выполнение работы на данном этапе строительства потребуются два бетонщика. Работу они выполняют за 3 дня.

$$\text{Общее время работы бетонщиков в часах: } 2\text{чел.} \times 3\text{дн.} \times 8\text{час.} = 48 \text{ чел./час}$$

Затраты на оплату труда бетонщиков составят: $48 \text{ чел./час} \times 125 \text{ руб.} = 6000 \text{ руб.}$ Расчет был произведен при условии, что средняя заработная плата бетонщика составляет 25000 руб./мес.

Установка каркаса.

Каркас склада будет изготовлен из стального уголка размерами $0,05 \text{ м.} \times 0,05 \text{ м.} \times 0,0035 \text{ м.}$ Поставщик уголка – компания ООО «ПромСтальСервис». Рассчитаем потребность в уголке:

а) на основание склада и основание крыши: $88 \text{ м.} \times 2 = 176 \text{ м.};$

б) на перегородки высотой 4 м., которые будут расположены по периметру

склада: $\frac{32 \text{ м.}}{3 \text{ м.}} \times 2 = 21 \text{ шт.}$ – на боковые стены;

$\frac{12 \text{ м.}}{3 \text{ м.}} \times 2 - 4 \text{ шт.} = 4 \text{ шт.}$ – на переднюю и заднюю стены.

Итого стального уголка на стены потребуется $25 \text{ шт.} \times 4 \text{ м.} = 100 \text{ м.};$

в) на крышу:

- по длине крыши $2 \text{ шт.} \times 32 \text{ м.} = 64 \text{ м.};$

- по ширине крыши $8 \text{ шт.} \times 12 \text{ м.} = 96 \text{ м.}$

Итого на изготовление каркаса потребуется:

- $176 \text{ м.} + 96 \text{ м.} + 64 \text{ м.} + 96 \text{ м.} = 432 \text{ м.}$ стального уголка.

Цена одного метра уголка такого типа в настоящее время составляет 100 руб.

Затраты на приобретение стального уголка составят: $432 \text{ м.} \times 100 \text{ руб.} = 432000 \text{ руб.};$

г) на доставку стального уголка потребуются услуги крана. Затраты на оплату услуг крана составят 1500 руб.;

д) также потребуется отрезной круг в количестве 20 штук. Стоимость отрезного круга составляет 40 руб. Итого затраты на них составят 800 руб.;

е) на сваривание каркаса потребуется 2 пачки электродов диаметра 4 мм. Стоимость одной пачки электродов диаметра 4 мм. = 270 руб. Итого затраты на электроды составят 540 руб.;

ж) на выполнение работы на данном этапе строительства потребуются два электросварщика. Работу они выполняют за 7 дней.

Общее время работы электросварщиков в часах: $2 \text{ чел.} \times 7 \text{ дн.} \times 8 \text{ час.} = 112$ чел./час. Затраты на оплату труда электросварщиков составят: $112 \text{ чел./час} \times 156,25 \text{ руб.} = 17500 \text{ руб.}$

Установка сэндвич-панелей (СП).

Произведем расчет потребность в сэндвич-панелях, из которых будут собраны стены склада и крыши. Высота стен склада равна 4 метра. Сэндвич-панели продаются шириной в 0,9 метра. Выбранный наполнитель в сэндвич-панелей- пенополистирол. Стеновые сэндвич-панели будут заказаны толщиной 100 мм, а на кровельные – 150 мм. Стоимость стеновой СП указанного типа составляет 750 руб./м², а кровельной – 850 руб./м². Поставщик сэндвич-панелей – компания ООО «Профиль».

Найдем количество стеновых сэндвич-панелей:

$$\frac{12 \text{ м.}}{0,9 \text{ м.}} \times 2 = 27 \text{ сэндвич-панелей – на переднюю и заднюю стену;}$$

$$\frac{32 \text{ м.}}{0,9 \text{ м.}} \times 2 = 71 \text{ сэндвич-панелей – на боковые стены.}$$

Итого потребность в стеновых СП составит 98 штук.

Затраты на приобретение стеновых сэндвич-панелей составят: $97 \text{ шт.} \times 0,9 \text{ м.} \times 4 \text{ м.} \times 750 \text{ руб./м}^2 = 261900 \text{ руб.}$

Найдем количество кровельных сэндвич-панелей:

$$\frac{32 \text{ м.}}{0,9 \text{ м.}} = 35 \text{ шт. Дополнительно закажем еще 1 сэндвич-панель на выступы.}$$

Итого общая потребность в кровельных сэндвич-панелей составит 36 штук.

Затраты на приобретение кровельных сэндвич-панелей составят: $36 \text{ шт.} \times 0,9 \text{ м.} \times 12 \text{ м.} \times 850 \text{ руб./м}^2 = 330480 \text{ руб.}$

Итого затраты на сэндвич-панели составят: $261900 \text{ руб.} + 330480 \text{ руб.} = 592380 \text{ руб.};$

в) на доставку сэндвич-панелей потребуются услуги крана. Затраты на

оплату услуг крана составят 1500 руб. После установки стеновых сэндвич-панелей для поднятия кровельных снова понадобятся услуги крана. Затраты на оплату услуг крана составят 1500 руб.;

г) для крепления сэндвич-панелей к каркасу потребуются болты - саморезы.;

Болты - саморезы 150 мм. (для крепления стеновых сэндвич-панелей).
Цена = 100 руб./кг. Необходимо 5 кг. данных саморезов, затраты на их покупку составят 500 рублей.

Болты - саморезы 200 мм. (для крепления кровельных сэндвич-панелей).
Цена = 100 руб./кг. Необходимо 5 кг. данных саморезов, затраты на их покупку составят 500 рублей.

д) также потребуются пенобетон в количестве 50 баллонов. Цена одного баллона 200 руб. Затраты на покупку пенобетона составят 10000 руб.;

е) на выполнение работы на данном этапе строительства потребуются четыре рабочих. Работу они выполняют за 5 дней. Общее время работы рабочих в часах: $4 \text{ чел.} \times 5 \text{ дн.} \times 8 \text{ час.} = 160 \text{ чел./час}$. Затраты на оплату труда рабочих составят: $160 \text{ чел./час} \times 156,25 \text{ руб.} = 25000 \text{ руб.}$

Установка ворот.

В складе будут установлены утепленные ворота шириной 4 метра, высотой 3 метра. Затраты на покупку и установку ворот составят 60000 руб.

Покраска склада.

На покраску каркаса потребуется 5 банок краски. Цена одной банки составляет 270 руб. Затраты на краску составят 1350 руб. Покраска будет осуществлена пульверизатором.

На выполнение работы на данном этапе строительства потребуется два маляра. Работу они выполняют за 2 дня.

Общее время работы маляров в часах: $2 \text{ чел.} \times 2 \text{ дн.} \times 8 \text{ час.} = 32 \text{ чел./час}$. Затраты на оплату труда маляров составят: $32 \text{ чел./час} \times 125 \text{ руб.} = 4000 \text{ руб.}$

Установка оборудования.

В складе будут установлены складские полочные стеллажи в количестве 15 шт., размеров 2 м. × 2,2 м. × 0,6 м. (длина, высота, глубина). Нагрузка на одну полку составляет до 100 кг. Стеллажи будут куплены в компании АО «Компания инноваций и технологий». Стоимость одного стеллажа составляет 3500 руб. Итого затрат на стеллажи 52500 руб. Также в склад будет закуплена тележка гидравлическая TOR CBY-DF 2500 стоимостью 14000 руб. Итого затраты на закупку складского оборудования составят 66500 руб.

В целях пожарной безопасности в складе будут установлены 5 углекислотных огнетушителей ОУ-5. Стоимость одного огнетушителя 1200 руб. Затраты на огнетушители составят 6000 рублей.

В целях охраны склада, в нем будут установлены камеры видеонаблюдения:

- 2 камеры видеонаблюдения DS-2CE56COT-IRM стоимостью 2100 руб. за шт. Итого затраты на охранные мероприятия составят 4200 руб.

Прочие расходы:

- дверь входная вместе с установкой: 6500 руб.;

- окна: 5 шт. × 2100 руб./шт. = 10500 руб. (вместе с установкой).

Расчет стоимости сырья и материалов для строительства склада представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет стоимости сырья и материалов для строительства склада

Наименование ресурса	Ед. измерения	Кол-во в нат. ед.	Цена ед. ресурсов, руб.	Стоимость в руб.
1	2	3	4	5
арматура Ø 12 мм.	м.	336	32,5	10920
арматура Ø 10 мм.	м.	720	22,5	16200
арматура Ø 8 мм.	м.	216	14,5	3132
электроды Ø 4 мм	Пачка	6	270	1620
отрезной круг	шт.	60	40	2400
доска на опалубку	м ³	4,16	7000	29120
гвозди 100 мм.	кг.	3	35	105
бетон «200 – на песко-гравии»	м ³	25,8432	3360	86833
стальной уголок 0,05м. × 0,05м. × 0,0035 м	м.	420	101	42420

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5
стенные СП	м ²	338,4	750	253800
кровельные СП	м ²	378	850	321300
болты – саморезы 150 мм. для стеновых СП	кг.	5	100	500
болты – саморезы 200 мм. для кровельных СП	кг.	5	100	500
Пенобетон	Баллон	50	200	10000
Краска	Банка	5	270	1350
Итого				780200

На выполнение проекта по строительству склада потребуется 5000 кВт электроэнергии. Стоимость 1 кВт = 4,68 руб. Затраты на электроэнергию составят 23400 руб.

Расходы по данным ресурсам будут представлены в определении потребности в оборотные средства в таблице 27. Производственная программа представлена в приложении А. Программа отражает площадь склада, которую индивидуальный предприниматель будет сдавать за каждый период времени.

Определена потребность в основных фондах:

1) потребность в производственных площадях и помещениях (таблица 24).

Таблица 24 – Производственные площади и помещения

Наименование	Общее количество кв.м.	Источник	Необходимые работы	Затраты на проект, тыс.руб.
Склад	384	Строительство за счет собственных средств	Строительство склада, заключение договора на поставку материалов, поиск рабочих	1823

2) потребность в оборудовании, оснастке, инструментах.

В таблице 25 указаны инструменты и оборудование, которые необходимы для строительства складского помещения, а также затраты по каждой единице.

Таблица 25 – Оборудование, оснастка, инструмент

Наименование	Цена, тыс.руб.	Количество	Поставщик	Срок поставки, дни.	Затраты на проект, тыс.руб.
Складской стеллаж полочный (2м.*2,5м.*0,6м.)	3,5	15	АО «Компания инноваций и технологий»	2	52,5
Тележка гидравлическая TOR СВУ-DF 2500	14	1	ООО «Строймаш-сервис-Мск»	2	14
Алюминиевая двухсекционная лестница стремянка ВЕКТОР 2*10	3,5	2			7
Пистолет для монтажной пены Blast Hard 59002	0,3	2			0,6
Дрель BOSCH PSB 500RE	2,7	2			5,4
Сварочный трансформатор НТС - 6,0 (380 В-36, ПН 100 %, 60 кг. КАВИК)	10,5	1	ООО «СПЕЦГА-РАНТ»	2	10,5
Углошлифовальная машина (балгарка) HAMMER USM1050A	2,9	1	ООО «СПЕЦГА-РАНТ»	1	2,9
Краскопульт HAMMER PRZ500A	1,2	2			2,4
Камера видеонаблюдения DS-2CE56COT-IRM	2,1	2	«Security 4 You»	1	2,1
Огнетушитель ОУ-5	1,2	5	«Security 4 You»	1	6
Итого					103,4

Суммарное значение затрат по таблице 25 составило 103,4 тыс. руб.

Расчет амортизационных отчислений представлен в приложении В;

3) потребность в транспорте и связи.

Затраты необходимые на телефонные разговор по заключению договор на поставку материалов, а также поиск рабочих и их контроль за выполнением плана составят 1000 руб.

Необходим автомобиль, оснащенный бурильной установкой для бурения отверстий по периметру склада на этапе строительства фундамента склада. Стоимость на оплату услуг бурения составят: 320 руб. (стоимость бурения одного метра) * 75 метра (общая глубина бурения) = 24000 руб. Также необходим будет кран для перевозки арматуры и других материалов необходимых для

строительства склада. Стоимость одного часа работы крана 1500 руб. На выполнение данных мероприятий потребуется 5 часов. Суммарные затраты на услуги крана составят 7500 руб. Общая сумма затрат на транспорт составят: 24000 руб.+1000 руб.+7500 руб. = 32500 руб.

Потребность в основных фондах представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Потребность в основных фондах

Основные фонды	Общая потребность, руб.
1 Здания и сооружения производственного назначения	840200
2 Рабочие машины и оборудование	74600
Итого	944840

Таким образом суммарное значение потребности в основных фондах составило 944840 рублей.

Потребность в оборотных фондах представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Потребность в оборотных фондах

Ресурсы (виды и наименование)	Период		
	Кол-во в нат.ед.	Цена ед. ресурсов, руб.	Стоимость в руб.
1	2	3	4
1 сырье и материалы:			
арматура Ø 12 мм.	336	32,5	10920
арматура Ø 10 мм.	720	22,5	16200
арматура Ø 8мм.	216	14,5	3132
электроды Ø 4 мм.	6	270	1620
отрезной круг	60	40	2400
доска на опалубку	4,16	7000	29120
гвозди 100 мм.	3	35	105
бетон "200 - на пескогравии"	25,8432	3360	86833
стальной уголок о,05 м.	420	101	42420
стеновые СП	338,4	750	253800
кровельные СП	378	850	321300
болты-саморезы 150 мм. для стеновых СП	5	100	500
болты-саморезы 200 мм. для стеновых СП	5	100	500
пенобетон	50	200	10000
Краска	5	270	1350
Итого сырье и материалы			780200
2 покупных и комплектующих изделия:			
камера видеонаблюдения DS-2CE56COT-IRM	2	2100	4200
Огнетушитель ОУ-5	5	1200	6000
утепленные ворота для въезда грузовика	1	50000	50000
тележка гидравлическая TOR CBY-DF 2500	1	14000	14000
складской стеллаж полочный (2м.*2,5м.*0,6м.)	15	3500	52500

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4
дверь входная	1	6500	6500
окна	5	2100	6000
Итого покупных и комплектующих изделий			139200
3 Топливо:			
затраты на оплату услуг крана	5	1500	7500
затраты на оплату услуг бурильного автомобиля	75	320	24000
Итого топлива			31500
4 Электроэнергия	5000	4,68	23500
5 Прочее			1000
6 Итого			975300

По данным таблицы видно, что наибольшую долю в оборотных фондах занимаю сырье и материалы. Ответственным за контроль по своевременной уплате аренды, будет ответственен заместитель директора. Помимо основной заработной платы, он будет получать премию в размере 10000 рублей один раз в год. С этой премии будет высчитываться ЕСН в размере 2600 руб. Рабочие основного производства будут привлечены для строительства склада на временной основе. С ними будет заключен не трудовой договор, договор на оказание услуг по строительству склада. Следовательно, начисления на заработную плату производиться не будут.

В таблице 28 представлена потребность в персонале и заработной плате.

Таблица 28 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднедневная зарплата, руб.	Отработано дней	Затраты на зарплату,руб.
Рабочие основного производства:				
Электросварщик	2	1250	14	35000
Плотник	2	1000	1	2000
Бетонщик	2	1000	3	6000
установщик СП	4	1250	5	25000
Маляр	2	1000	2	4000
Рабочие вспомогательного производства				
Специалисты и служащие				
Итого			25	72000

Калькуляция себестоимости проекта представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Калькуляция себестоимости проекта

Статьи затрат	2018-2020 года	
	На 1 м ²	Всего,руб.
Сырье и материалы	60,2	780200
Покупные комплектующие изделия и услуги кооперированных предприятий	13,2	139200
Топливо и энергия	4,2	55000
Основная зарплата производственных рабочих	5,56	72000
Дополнительные затраты (премия зам.директора)	2,91	37800
Амортизация	5,15	55464,28
Итого	91,3	1084664,28

Амортизационные отчисления рассчитаны линейным способом для склада, установленного в нем оборудования и использованного при строительстве склада инструментов из расчета, что предположительный срок службы склада и складского полочного стеллажа - 50 лет, сварочного трансформатора и алюминиевой двухсекционной лестницы стремянки, тележки гидравлической – 20 лет, остальных инструментов и камер видеонаблюдения – 10 лет, огнетушителей – 5 лет. Общая сумма амортизационных отчислений за 3 года – 55464,28 руб. Расчет амортизации представлен в приложении Б.

3.2 Организационно - финансовый план реализации проекта

Организационный план.

Рассмотрим команду управления и ведущих специалистов (таблица 30).

Таблица 30 – Команда управления и ведущих специалистов

Ф.И.О, должность	Задачи, функции и ответственность	Сведения
Масколёва Евгения Геннадьевна (директор)	составляет бизнес план проекта, заключает договора на поставку сырья и материалов для строительства, нанимает рабочих, контролирует ход строительства, оценивает целесообразность проекта	Наличие высшего экономического образования
Круглова Елена Алексеевна	участвует в составлении бизнес-план, осуществляет поиск поставщиков сырья и материалов, контролирует ход строительства, участвует в оценке целесообразности проекта, осуществляет контроль за своевременностью уплаты аренды	Наличие высшего экономического образования

Структура управления ИП Масколева Е.Г. Во главе организации стоит директор, в его подчинении находится заместитель директора, а им, в свою очередь, подчиняются продавцы и грузчики.

Рассмотрим этапы проекта и их продолжительность (таблица 31).

Таблица 31 – Продолжительность этапов проекта

Наименование этапов проекта	Продолжительность (дни)
Разработка проектной документации	1
Заключение договоров на поставку материалов	1
Заключение договоров с рабочими	1
Установка фундамента склада	12
Установка металлического каркаса	8
Установка сендвич-панелей	6
Установка ворот	1
Установка окон	1
Покраска	2
Установка складского оборудования	1
Итого	34

По итогам таблицы, общая продолжительность проекта составит 34 дня.

График реализации проекта по каждому из этапов представлен в таблице 32.

Таблица 32 – График реализации проекта

Наименование этапов	Период, дни									
	1-2	2-3	3-4	4-15	15-23	23-29	29-30	30-31	31-33	33-34
Разработка проектной документации	X									
Заключение договоров на поставку материалов		X								
Заключение договоров с рабочими			X							
Установка фундамента склада				X						
Установка металлического каркаса					X					
Установка сендвич-панелей						X				
Установка ворот							X			
Установка окон								X		
Покраска									X	
Установка складского оборудования										X

Финансовый план.

В таблице 33 представлена потребность в инвестициях на строительство склада и установку оборудования в нем.

Таблица 33 – Общая потребность в инвестициях

Наименование	Нулевой период, руб.
Основной капитал:	
Здания и сооружения производственного назначения	840200
Рабочие машины и оборудование	74600
Оборотный капитал:	
Запасы и затраты	780200
Денежные средства	128000
Итого	1823000

Таким образом общая потребность в инвестициях составит 1823000 рублей.

В качестве источника финансирования планируется использовать собственные накопленные средства ИП Масколева Е.Г.

В приложении В представлен прогноз продаж, где отражена площадь склада, сдаваемая в аренду за каждый период времени, а также стоимость аренды за квадратный метр. По итогам прогноза продаж общая выручка за три года составит 3456000.

В смете затрат отражены следующие показатели: дополнительная заработная плата заместителя директора и амортизация. Общая сумма затрат составит 125010 руб. (см. приложение Г).

Планирование прибыли представлено в приложении Д.

Балансовая прибыль рассчитана как разность между общими поступлениями и общими текущими затратами.

Чистая прибыль определена, как разность между балансовой прибылью и налогами.

Далее чистая прибыль рассчитана нарастающим итогом. Общая сумма за три года составит 3228887 рублей. (без учета инвестиций). Директор компании будет использовать упрощенную систему налогообложения.

Налог платиться ежеквартальной в размере 6 % от полученной выручки сдачи склада в аренду. Суммарное значение налоговых отчислений за три года составит 46656 рублей. (см. приложение Е).

Бюджет движения денежных средств представлен в приложении Ж. Кумулятивный денежный поток в 2018 году составит 3200808 рублей (без учета инвестиций). С учетом инвестиций чистая прибыль составит 1377808 рублей.

3.3 Эффективность и чувствительность предлагаемого проекта

Эффективность и чувствительность проекта.

Для определения эффективности инвестирования средств в строительство склада был произведен расчет эффективности проекта (см. приложение З).

Использованы следующие показатели для определения эффективности проекта:

- 1) NPV - кумулятивный дисконтированный денежный поток;
- 2) DPB - показатель, обозначающий срок окупаемости проекта;
- 3) SRR - показатель, который отражает отдачу от каждого рубля, вложенного в проект.

Результаты расчета представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Показатели эффективности

Показатель	Значение
NPV, руб.	1113368
DPB, мес	18,2
SRR	0,61

Кумулятивный денежный поток равен 1113368 рублей. Срок окупаемости проекта составит 1 год и 6 месяцев, а рентабельность проекта 61 %.

Был произведен расчет внутренней нормы прибыльности IRR (таблица 35).

Таблица 35 – Расчет IRR

Норма дисконта	0,1	0,25	0,415643
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	1113368	598763	0,00

Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом достигнет нулевого значения при норме дисконта, равном 41,56 %. Поскольку внутренняя норма прибыльности превышает стоимость капитала, проект следует принять.

Таким образом по всем приведенным показателям получены положительные результаты, следовательно, предложенный проект по строительству склада является эффективным.

Анализ чувствительности проекта.

При анализе чувствительности проекта в качестве ключевого показателя эффективности инвестиций используем значение NPV. Исследуемые факторы: стоимость аренды, стоимость сырья. В таблице 36 представлены результаты влияния каждого фактора на проект в целом.

Таблица 36 – Влияние факторов на проект

Значение показателя	90 %	100 %	110 %
NPV при изменении стоимости аренды, руб.	985675	1113368	1298643
NPV при изменении стоимости сырья, руб.	1198664	1113368	1001743

В таблице 37 представлен темп роста показателя NPV при изменении данных факторов.

Таблица 37 – Темп роста показателя NPV в зависимости от изменения факторов

Значение показателя	90 %	100 %	110 %
NPV при изменении стоимости аренды, руб.	0,88	1	1,16
NPV при изменении стоимости сырья, руб.	1,07	1	0,89

Таким образом, изменение цены аренды и вызванное в результате изменения значения выручки оказывает наибольшее влияние.

Риски проекта.

При реализации проекта всегда есть вероятность того, что цели, поставленные в плане, могут быть не полностью достигнуты или вообще не достигнуты. Следовательно, индивидуальному предпринимателю необходимо уделить внимание тем рискам, которые могут оказать наибольшее влияние (таблица 38).

Таблица 38 – Перечень рисков

Виды рисков	Отрицательное влияние
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли
Снижение цен конкурентов	Снижение цен
Неустойчивость спроса	Снижение спроса

Анализ рисков показал, что:

- риск рост цен на сырье, материалы и перевозки имеет малую вероятность появления в период строительства, так как склад будет построен за 34 дня;

- риск снижение цен конкурентов, мало вероятен так как аренда складов в г. Москве пользуется большим спросом;

- риск неустойчивости спроса, также имеет малую вероятность, так как опять влияет тот фактор что спрос на аренду складских помещений стабилен.

В таблице 39 произведена оценка рисков экспертным методом.

Таблица 39 – Величина рисков

Наименование риска	Приоритеты		Весы	Эксперт 1	Эксперт 2	Средняя оценка	Величина риска
	Места	Ранги					
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	3	3	0,2	0	0	0	0
Снижение цен конкурентов	2	2	0,35	25	25	25	8,75
Неустойчивость спроса	1	1	0,45	25	25	25	11,25
Итого			1				

По данным таблицы видно, что наибольшая величина у риска неустойчивость спроса. Данная величина риска не требует разработки мероприятий по предотвращению его отрицательного воздействия.

В таблице 40 представлены риски в целом по проекту.

Таблица 40 – Риски по проекту

Стадии проекта	Весы	Вероятность	Величина риска
Инициация	0,2	25	5
Разработка	0,2	50	5
Реализация	0,3	25	7,5
Завершение	0,3	25	7,5
Итого	1		25

Данные таблицы 40 показывают, что не превышают 10, что говорит о их незначительности. Наибольшее значение риска имеется на этапе реализации и завершения проекта. Это говорит о том, что есть малая вероятность не успеть закончить строительство склада в поставленные сроки.

Подводя итог проектной части бакалаврской работы, можно сказать, что выполненный в работе бизнес - план является более чем достаточным экономическим обоснованием предложенным управленческим решением по строительству нового склада ИП Масколёва Е.Г., планируемого в г. Москва.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной бакалаврской работы являлась поиск управленческого решения по развитию бизнеса ИП Масколева Е.Г. и его экономическое обоснование. В первую очередь были рассмотрены теоретические вопросы:

- развитие малого бизнеса в современных условиях;
- требования, предъявляемые к качественным решениям;
- экономическое обоснование управленческих решений.

Предприятия малого и среднего бизнес имеют неравномерное территориальное распределение внутри страны. Наибольшее количество малых и средних предприятий сконцентрировано в Центральном федеральном округе (56 %), далее идет Приволжский федеральный округ (13 %), Сибирский федеральный округ (8 %), Южный и Уральский федеральные округа (6 %), Северо - Западный федеральный округ (5 %), Дальневосточный федеральный округ (3 %), и самая малая часть в Северо - Кавказском (2 %) и Крымском (1 %) федеральных округах. Такое распределение может быть вызвано рядом факторов таких как:

- инфраструктура региона;
- численность населения;
- уровень качества жизни населения.

Также можно отметить, что амурская область в своем федеральном округе находится на 3 месте.

Наиболее популярными видами деятельности малого предпринимательства являются оптовая и розничная торговля (их доля от общего числа составила в 2016 году 39 %), далее следует операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (20 %), строительство (12 %), обрабатывающие и другие виды деятельности (9 %), транспорт и связь (7 %).

Наименьший удельный вес занимают сельское хозяйство (3 %) и добыча полезных ископаемых (1 %).

Таким образом государству необходимо и дальше продолжать вести политику по поддержке малого бизнеса, так как они играют значимую роль в эко-

номике страны. имея способность быстро адаптироваться к различным внешним факторам, они могут помогать стабилизировать и улучшать экономику страны, что является их преимуществом перед крупными предприятиями.

На основании проведенного анализа внешней среды были выявлены следующие факторы, влияющие на развитие ИП Масколёва Е.Г.:

- увеличение спроса на кондитерские изделия;
- увеличение стоимости закупаемых кондитерских изделий;
- конкуренция в сфере оптовой торговой деятельности;
- расширение рынка сбыта;
- условия кредитования малого бизнеса.

Анализ внутреннего текущего состояния деятельности организации выявил сильные и слабые стороны ИП Масколёва Е.Г.:

а) сильные стороны:

- широкий ассортимент предлагаемой кондитерской продукции;
- наработанная клиентская база;
- высокое качество поставляемой продукции;
- наличие прямых связей с производителями.

б) слабые стороны:

- отсутствие сайта;
- недостаточная рекламная деятельность;
- отсутствие систем скидок и предложений;
- малая численность персонала.

На основании данного анализа была построена SWOT - матрица, благодаря которой были определены основные направления развития бизнеса ИП Масколёва Е.Г.

Следующим этапом была произведена оценка уровня обоснования управленческих решений, разрабатываемых ИП Масколева Е.Г. с помощью метода контрольных вопросов. Выполнено сравнение идеального и реального состояния процесса принятия управленческих решений торговой компании ИП Масколёва Е.Г. показал, что принимаемые управленческие решения не отвечают

требованиям, так как нет полной обоснованности, в особенности экономической. Это приводит к появлению рисков при реализации решения, в следствии чего поставленные цели не достигаются в полной мере, а это препятствует развитию бизнеса.

В проектной части бакалаврской работы экономическое обоснование представлено, как разработка бизнес - плана по строительству склада с целью его дальнейшей сдачей в аренду.

Бизнес-проект предполагает строительство склада площадью m^2 на участке земли, с последующей сдачей в аренду. Размеры склада: длина- 32 метра, ширина - 12 метров, высота - 5 метров. Материал используемый при строительстве - сендвич - панели с наполнителем из пенополистерола. Склад будет коммерческим общего пользования. Потенциальными клиентами являются различные организации и индивидуальные предприниматели, которые будут нуждаться в аренде склада. В складе будут расположены шесть окон по периметру и установлены складские стеллажи размером 2м.*2,5м.*0,6м. в количестве 15 штук, гидравлическая тележка TOR СВУ-DF 2500 для перевозки тяжелых грузов. В целях охраны безопасности будут установлены камеры видеонаблюдения и несколько огнетушителей для пожарной безопасности. Предполагаемый срок эксплуатации склада составляет 50 лет.

Строительство склада будет планироваться в г. Москва. Это обусловлено тем, что все поставщики кондитерской продукции ИП Масколёва Е.Г. располагаются именно в этом городе. Поэтому в случае простоя склада, индивидуальный предприниматель будет использовать склад под собственные нужды.

Команда управления проектом состоит из директора организации и заместителя директора. В их обязанности входит составление бизнес плана, заключение договоров на поставку сырья и материалов для строительства, найм рабочих, контроль за ходом строительства и оценка целесообразности проекта.

Общее количество инвестиций, которые потребуются для строительства склада составит 1823000 рублей. В качестве источников финансирования будут

использованные собственные средства ИП Масколёва Е.Г. Срок окупаемости проекта составит 1 год и 6 месяцев. Общая выручка за три года сдачи склада в аренду составит 3456000 рублей, за вычетом инвестиций чистая прибыль составит 1633000 рублей. Чистый дисконтированный денежный поток (NPV) составит 1113368 руб. Рентабельность проекта 61 %.

Анализ рисков показал, что:

- риск рост цен на сырье, материалы и перевозки имеет малую вероятность появления в период строительства, так как склад будет построен за 34 дня;

- риск снижение цен конкурентов, мало вероятен так как аренда складов в г.Москве пользуется большим спросом;

- риск неустойчивости спроса, также имеет малую вероятность, так как опять влияет тот фактор что спрос на аренду складских помещений стабилен.

Также была рассчитана чувствительность данного проекта от изменения стоимости аренды, стоимости сырья. Наиболее чувствительным проект оказался к изменению цены аренды за склад.

Подводя итог данной бакалаврской работы, можно сделать вывод о том, что бизнес-план по строительству склада и последующей сдаче его в аренду является более экономически обоснованным в результате большей детализации расчетов, меньшей подверженности воздействию случайных факторов, а также конкретизацией каждого этапа строительства и условий сдачи готового склада в аренду.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Альтшулер, А.И. Алгоритм повышения качества подготовки и принятия управленческих решений для менеджеров и специалистов / А.И. Альтшулер // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 37. – С. 30-35.
- 2 Аналитика рынка складских помещений [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <https://zдание.info/2393/2421/>. – 10.05.2017.
- 3 Аренда под склад – вчера, сегодня, завтра [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: http://aviator-mk.ru/index.option=com_Itemid=70 . – 14.03.2017.
- 4 Аренда складов подорожала [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://www.domoway.ru/news/sklad/> . – 03.03.2017.
- 5 Аренда помещений под склады в Москве спрос и перспективы [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <https://arenda-ros.ru/arenda-pomeshhenij-pod-sklady-v-moskve>. – 09.05.2017
- 6 Аристов, С.А. Особенности имитационных моделей для поддержки принятия решений в управлении предприятием / С.А.Аристов // Финансы и кредит. – 2013. – № 46. – С. 72-77.
- 7 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.
- 8 Бабынина, Л. Чем определяется эффективность / Л. Бабынина // Человек и труд. – 2012. – № 5. – С. 82-84.
- 9 Брагина, Л.А. Организация и управление торговым предприятием: учебник /Л.А. Брагина, Т.П. Данько. – М.: ИНФРА – М,2014. – 303 с.
- 10 Гревцева, Г. Основные направления оптимизации склада на предприятиях оптовой торговли / Г. Гревцева // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 2, 4.1 – С. 39-42.
- 11 Громов, Р.Е. Оцениваем эффективность управления малым и средним бизнесом / Р.Е. Громов // Российское предпринимательство. – 2015. – № 12. – С.

79-84.

12 Джакубова, Т.Н. Бизнес-план. Расчеты по шагам: учебник / Т.Н. Джакубова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 96 с.

13 Дружинина, И. Структуризация процесса принятия стратегических управленческих решений / И. Дружинина // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 4. – С. 486-491.

14 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.

15 Жуланов, Е.Е. Моделирование управленческих решений на предприятии в целях выбора наилучшей стратегии поведения на отраслевом рынке / Е.Е. Жуланов // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 21. – С. 61-68.

16 Зубаревич, Н.В. Мониторинг кризиса и посткризисного развития регионов России [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: http://www.socpol.ru/atlas/overviews/social_sphere/kris.shtml. – 4.04.2017.

17 Ильина, Л.В. Аренда нежилых помещений / Л.В. Ильина // Юридический мир. – 2012. - № 2. – С. 53-54

18 Кирюшина, И.М. Аренда помещений. Налоги, бухгалтер и особенности оформления / И.М. Кирюшина, А.В. Тюрина // Экономическо – правовой бюллетень. – 2012. № 9. – С. 9-11.

19 Киселева, Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: учебное пособие / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 192 с.

20 Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category39/book57/part9/>. – 23.03.2017.

21 Колесников, М. Инвестиционные проекты: определение, жизненный цикл, оценка эффективности / М. Колесников // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 67-75.

22 Колесникова, Н.А. Бизнес-план: методические материалы / Н.А. Колесникова, А.Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.

23 Комаров, В.Ф. Проблемы и методы внедрения управленческих инноваций / В.Ф. Комаров, К.П. Корсунь // Регион: экономика и социология, – 2012. – № 1. – С. 248-267.

24 Крылов, Д. Формирование и анализ показателей рыночной эффективности деятельности организаций / Д. Крылов // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 3. – С. 457-460.

25 Кузнецов, Г.А. Аренда недвижимости: правовой, бухгалтерский и налоговый аспекты / Г.А. Кузнецов. – М.: Российская газета, 2015. – 248 с.

26 Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебник / А.С. Лифшиц. – М.: КноРус, 2012. – 248 с.

27 Марданова, Э.У. Организация работы с информацией с целью принятия управленческих решений / Э.У. Марданова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. – № 4. – С. 258-265.

28 Маслова, Е. Психология принятия управленческих решений / Е. Маслова // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 1. – С. 26-33.

29 Мурая, Е.Н. Анализ внешней среды в рамках стратегического управления малым предприятием / Е.Н. Мурая, А.А. Прокофьев // Экономический анализ: теория и практика, – 2012. – № 24. – С. 10-14.

30 Новотека: Новости [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://www.novoteka.ru/sevent/8885083>. – 04.04.2017.

31 Половцева, Ф.Л. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Л. Половцева. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 248 с.

32 Полотнов, М.М. Подготовка данных для анализа и извлечения знаний при обосновании управленческих решений / М.М. Полотнов, Г.А. Фомин, Е.С. Фомина // Вестник Московского энергетического института, – 2016. – № 3. – С. 125-129.

33 Пономарев, О.Б. Исторические особенности российского предприни-

мательства / О.Б. Пономарев // Российское предпринимательство. – 2015. – № 17. – С. 14-25.

34 Попов, В.М. Бизнес-планирование: учебник / В.М. Попов, С.И. Ляпунов. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 672 с.

35 Постановление губернатора Амурской области от 15.04.2011 № 125.

36 Разгулян, А. Оценка эффективности инвестиционных проектов в сфере недвижимости / А. Разгулян // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 9. – С. 74-78.

37 РБК. Исследования рынков [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://research.rbc.ru/>. – 25.04.2017.

38 Ресурсный центр малого предпринимательства [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://rcsme.ru/ru/statistics>. – 29.05.2017.

39 Савин, В.И. Организация складской деятельности [Электронный ресурс] – М., 2017. – Режим доступа: <http://www.logsystems.ru/articles/normy-proektirovaniya-skladov>. – 22.03.2017.

40 Салимова, Т.А. Содержание и факторы, формирующие качество управленческих решений / Т.А. Салимова, М.Ш. Салимов // Менеджмент в России и за рубежом, – 2014. – № 3. – С. 28-35.

41 Сажнева, С.В. Зарубежный опыт принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики и возможности его применения в России / С.В. Сажнева// Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 25. – С. 57-64

42 Семёнова, Е. Философия XX века: школы и концепции [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: http://anthropology.ru/ru/texts/semyonova_e.html. – 15.03.2017.

43 Солодова, В.В. Комплексный подход к разработке и анализу управленческих решений в условиях риска / В.В. Солодова // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 4. – С. 340-344.

44 Теория принятия решений (ФГУ МГУ) [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://alchnost.com/2011/05/resheniya>. – 25.02.2017.

45 Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений: учебник / Р.А.

Фатхутдинов. – М.: Интел-Синтез, 2013. – 153 с.

46 Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ. [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144. – 25.05.2017.

47 Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2009 г. N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

48 Цакаев, А.Х. Экономическая эффективность управления рисками: показатели и критерии / А.Х. Цакаев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 8-17.

49 Чернов, И.В. Разработка и защита инвестиционных бизнес-проектов / И.В. Чернов // Финансовый менеджмент. – 2013. – № 5. – С. 39-54.

50 Чиркунов, Л. Совокупность инвестиционных проектов: экономическое обоснование / Л. Чиркунов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 10. – С. 79-89.

51 Шапошников, В.А. Некоторые вопросы методологии разработки бизнес концепции предприятия торговли / В.А. Шапошников // Практический маркетинг. – 2009. – № 1. – С. 23-28.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Производственная программа

Таблица А.1 - Производственная программа

Вид услуги	2018 год												2019				2020 год
	1мес.	2мес.	3мес.	4мес.	5мес.	6мес.	7мес.	8мес.	9мес.	10мес.	11мес.	12мес.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	
Сдача склада в аренду, тыс.руб.	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	288	288	288	288	1152

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Амортизационные отчисления

Таблица Б.1 – Амортизационные отчисления

Виды средств	Стоимость, руб.	Срок полезного использования, год.	2018 год												2019 год				2020 год
			1м.	2м.	3м.	4м.	5м.	6м.	7м.	8м.	9м.	10м.	11м.	12м.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	
1 Здания и сооружения																			
Склад	840200	50	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	4200	4200	4200	4200	16800
2 Рабочие машины и оборудование																			
Складской стеллаж полочный	3500	50	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	17,4	17,4	17,4	17,4	69,6
Тележка гидравлическая	14000	20	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3	174,9	174,9	174,9	174,9	699,6
Углекислый огнетушитель	1200	5	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	60	60	60	60	240
Камера видеонаблюдения	2100	10	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	52,5	52,5	52,5	52,5	210
3 Прочее																			
Алюминиевая двухсекционная лестница	3500	20	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58					
Дрель	2700	10	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5					
Пистолет для монтажной пены	300	10	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5					
Отрезная машина по металлу	2900	10	24,16	24,16	24,16	24,16	24,16	24,16	24,16	24,16	24,16	24,16	24,16	24,16					
Сварочный трансформатор	10500	20	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75					
Пульверизатор для покраски	1200	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
Итого	882100		1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	1619,09	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	18019,28
Итого за три года																			55464,28

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Прогноз продаж

Таблица В.1 – Прогноз продаж

Вид услуги	Показатели	2018 год												2019 год				2020 год
		1 м.	2 м.	3 м.	4 м.	5 м.	6 м.	7 м.	8 м.	9 м.	10 м.	11 м.	12 м.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Сдача склада в аренду, в тыс.руб.	Площадь склада, м ²	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	1152	1152	1152	1152	4608
	Стоимость аренды за 1 м ² , тыс.руб.	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,75	0,75	0,75	0,75	3
	Выручка, тыс.руб.	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	288	288	288	288	1152
Итого																		3456

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Смета затрат

Таблица Г.1 – Смета затрат

Показатели	Расчет	2018 год												2019 год				2020 год
		1 м.	2м.	3м.	4м.	5м.	6м.	7м.	8м.	9м.	10м.	11м.	12м.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	
1 Сырье и материалы																		
2 Покупные и комплектующие изделия																		
3 Топливо и энергия																		
4 Основная зарплата производственных рабочих																		
5 Дополнительная зарплата зам. директора													12600				12600	12600
6 Амортизация		1619,0 9	1619,09	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	18019,2										
7 Полная себестоимость	Σ(стр.1-6)	1619,0 9	14219,0 9	4504,8	4504,8	4504,8	17104,8	30619,2										
8 Функционально-административные издержки	стр.7-стр.6												12600				12600	12600
9 Общие текущие издержки	стр.7+стр.8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	14219,0 9	4504,8	4504,8	4504,8	17104,8	30619,2
Итого																		125010

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Планирование прибыли

Таблица Д.1 – Планирование прибыли

Показатели	Расчет	2018 год												2019 год				2020 год
		1м.	2м.	3м.	4м.	5м.	6м.	7м.	8м.	9м.	10м.	11м.	12м.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1 Общие поступления	Прогноз продаж	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	288000	288000	288000	288000	1152000
2 Общие текущие издержки	Смета затрат	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	4504,8	14219,09	4504,8	4504,8	4504,8	17104,8	30619,2
3 Прибыль от реализации	Стр.1-стр.2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	283495,2	283495,2	283495,2	283495,2	1121380,8
4 Балансовая прибыль		91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	91495,2	283495,2	283495,2	283495,2	283495,2	1121380,8
5 Платежи в бюджет (налоги)		3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	10368	10368	10368	10368	46656
6 Чистая прибыль	Стр.4-стр.5	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	88471,2	273127,2	273127,2	273127,2	273127,2	1074724,8
7 Чистая прибыль нарастающими итогом		88471,2	176942,4	265413,6	353884,8	442356	530827,2	619298,4	707769,6	796240,8	884712	973183,2	1061654,4	1334781,4	1607908,4	1881035,6	2154162,8	3228887,6

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Налоговые отчисления предприятия

Таблица Е.1 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка	Период оплаты	2018 год												2019 год				2020 год
			1м.	2м.	3м.	4м.	5м.	6м.	7м.	8м.	9м.	10м.	11м.	12м.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	
УСН	6%	ежеквартально	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	10368	10368	10368	10368	46656

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Бюджет движения денежных средств

Таблица Ж.1 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Расчет	0 период	2018											2019 год				2020 год
			1 м.	2м.	3м.	4м.	5м.	6м.	7м.	8м.	10м.	11м.	12м.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	
1 Источники финансирования																		
1.1 собственные		1823000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Общие поступления	прогноз продаж	0	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	288000	288000	288000	288000	1152000
3 Итого приток	Стр.1+стр.2	1823000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	288000	288000	288000	288000	1152000
4 Инвестиции в проект		1823000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Функциональные издержки	Смета затрат	0											12600				12600	12600
6 Платежи в бюджет (налоги)		0	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	10368	10368	10368	10368	46656
7 Итого отток	4+5+6	1823000	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	15624	10368	10368	10368	22968	59256
8 Превышение/дефицит	Стр.3-стр.7	0	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	80376	277632	277632	277632	265032	1092744
9 Кумулятивный денежный поток		0	92976	185952	278928	371904	464880	557856	650832	743808	836784	929760	1010136	1287768	1565400	1843032	2108064	3200808

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Расчет эффективности проекта

Таблица 3.1 – Расчет эффективности проекта

Показатели	Расчет	2018 год												2019 год				2020 год	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		4
ПРИТОК																			
1 Общие поступления		0	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	288000	288000	288000	288000	1152000
2 Ликвидационная стоимость		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Итого приток	Стр.1+стр.2	0	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	288000	288000	288000	288000	1152000
ОТТОК																			
4 Инвестиции в проект		1823000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Функциональные издержки	Смета затрат													12600				12600	12600
6 Платежи в бюджет			3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	10368	10368	10368	10368	46656
7 Итого отток	4+5+6	1823000	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	3024	15624	10368	10368	10368	22968	59256
8 Чистый денежный поток	Стр.3-стр.7	-1823000	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	92976	80376	277632	277632	277632	265032	1092744
9 Кумулятивный денежный поток		-1823000	-1730024	-1637048	-1544072	-1451096	-1358120	-1265144	-1172168	-1079192	-986216	-893240	-800264	-71988	-442256	-164624	113008	378040	1470784
10 Ставка (норма) дисконта		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,11	0,11	0,11	0,11	0,121
11 Коэффициент дисконтирования	$1/(1+стр.10)^t$	1	0,992089	0,98424	0,976454	0,968729	0,961066	0,953463	0,94592	0,938436	0,931012	0,923647	0,91634	0,909091	0,87771	0,855097	0,811620	0,791191	0,63353
12 Дисконтированный денежный поток	Стр.8*стр.11	-1823000	92240,46	91510,69	90786,78	90068,54	89356,07	88649,17	87947,85	87252,02	86561,77	85877,00	85197,62	73069,09	243680,38	237402,29	225331,68	209690,93	892286,1
13 Кумулятивный дисконтированный денежный поток		-1823000	-1730760	-1639250	-1584464	-1458396	-1369040	-1280391	-1192444	-1105192	-1018631	-933372	-738175	-767799	-511341	-213939	11392	221082	1113368