

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
– А. Васильева А.В. Васильева
« 07 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Бизнес-план развития ИП Алымова Л.П.

Исполнитель
студент группы 472-об 2 06.06.2018 А.А. А.В. Алымова

Руководитель
доцент, канд. эконом. наук 07.06.2018 – А. Васильева А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
доцент, канд. экон. наук 07.06.2018 – А. Васильева А.В. Васильева

Нормоконтроль 06.06.2018 Е.М. Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А. Васильева А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Аношовой Алены Викторовны
472-002 группа

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Бизнес-план развития
ИП Аношовой А.В.

(утверждено приказом от 22.05.2018 № 1109-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 06.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту):

ответственность организатора, статистика

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих проработке вопросов):

Теоретические основы бизнес-планирования
Матрица составлена ИП Аношовой А.В.
Бизнес-план развития ИП Аношовой А.В.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.)

Приложение А - план строительства здания

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) по экономическим вопросам, к.э.н. А.В. Васильева.

7. Дата выдачи задания 15.01.2018

Руководитель бакалаврской работы (проекта) Васильева Анна Викторовна доцент, к.э.н.
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2018 Аношовой А.В.
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 69 с., 5 рисунков, 37 таблиц, 55 источников

БИЗНЕС-ПЛАН, РИСКИ, РЕСУРСЫ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, РЕСУРСЫ, SWOT-АНАЛИЗ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РИСКИ, АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

Цель работы: разработать бизнес-план развития предприятия ИП Алымова Л.П..

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты бизнес-планирования;
- проанализировать внешнюю среду предприятия;
- дать анализ внутренней среды предприятия;
- разработать бизнес-план развития ИП Алымова Л.П.

В работе использованы следующие методы анализа: PEST-анализ, SWOT-анализ, экспертные методы оценки.

Методы исследования, используемые при написании выпускной квалификационной работы: общенаучные методы теоретического анализа, моделирования и синтеза, аналитический, экономико-статистический, экономико-математический, структурный, сравнительный и др.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы бизнес-планирования	8
1.1 Бизнес-план как основа развития предприятия	8
1.2 Обоснование бизнес плана предприятия	12
1.3 Показатели оценки эффективности бизнес-плана предприятия	14
2 Диагностика состояния ИП Алымова Л.П.	19
2.1 Анализ внешней среды	19
2.2 Анализ внутренней среды	26
2.3 Комплексный SWOT- анализ деятельности	36
3 Бизнес-план развития ИП Алымова Л.П.	39
3.1 Обоснование идеи развития предприятия	39
3.2 Оценка ресурсов необходимых для развития предприятия	45
3.3 Оценка эффективности бизнес-плана предприятия	55
Заключение	60
Библиографический список	64
Приложение А Этапы строительства теплицы	70
Приложение Б Производственная программа	72
Приложение В Смета затрат	74
Приложение Г Прогноз продаж	76
Приложение Д Бюджет прибылей / убытков	80
Приложение Е Бюджет движения денежных средств	82
Приложение Ж Расчет эффективности бизнес-плана	85

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Бизнес-план – это основа любой современной фирмы или предприятия, это основной документ определяющий стратегию развития организации.

При всем многообразии форм бизнеса существуют основы, обязательные практически для всех областей коммерческой деятельности, опора на которые необходима для своевременной подготовки к потенциальным трудностям и снижения риска предпринимательства.

Для эффективного функционирования собственного предприятия необходимо точно знать свои потребности на перспективу во всех ресурсах: материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых. Важно предусмотреть источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе функционирования предприятия. Обширный опыт зарубежных и российских предприятий доказывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности или его некомпетентное осуществление приводят к огромным экономическим потерям.

Планирование деятельности способствует решению главной задачи любого бизнеса – достижение максимума прибыли при минимуме затрат – определяя наиболее выгодные источники финансирования и рациональные направления расходования средств, обеспечивая устойчивое положение предприятия на рынке. Планомерная разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности предприятия является важнейшей задачей для любого бизнеса.

Бизнес-планы составляются для реализации новых проектов создания предприятия, либо его развития.

Назначение бизнес-плана – показать реальные шансы реализации бизнес идеи. Он не только дает правдивую оценку возможностей и рисков, но показывает необходимость (или же отсутствие таковой) в привлечении дополнительных инвестиций, открытии кредитных линий. По сути, бизнес-план показывает успешность управления и пути развития предприятия для достижения поставленной цели.

Разработка бизнес-плана дает возможность предпринимателю оценить свое деятельность организации, выявить ее слабые и сильные стороны, определить, что потребуется для осуществления дальнейшей деятельности фирмы, оценить открывающиеся перспективы, предвидеть возможные трудности, не дать им перерасти в серьезную проблему, докопаться до причин затруднений, а значит, найти пути их устранения.

Данная тема на сегодняшний день является все более актуальной для предпринимателей и руководителей организаций. В рыночной экономике предприниматели не могут достичь стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и анализировать информацию, как о состоянии рынка, рыночных долей конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях на рынке. Каждая организация, начиная свою деятельность, должна четко определять потребность в перспективе в финансовых, производственных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно определять и оценивать эффективность использования имеющихся средств в процессе осуществления деятельности организации.

Актуальность темы заключается в том, что в современном мире организациям приходится часто сталкиваться с изменениями спроса на разные виды продукции, чтобы организации выжить в существующих правилах, ей приходится менять свои направления деятельности. Чтобы сократить риски и угрозы потерь, перед внедрением проекта разрабатывается его бизнес-план.

Объектом работы является ИП Алымова Л.П.

В качестве предмета определяем оптимизацию производства горшечных цветов в с. Ивановка Амурской области.

Цель работы разработка бизнес-плана развития ИП Алымова Л.П.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты бизнес-планирования;
- проанализировать внешнюю среду предприятия;
- дать анализ внутренней среды предприятия;
- разработать бизнес-план развития ИП Алымова Л.П.

Введение раскрывает актуальность, определяет объект, предмет, цель, задачи работы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования.

Во второй главе проанализированы внешняя и внутренняя среда организации.

В третьей главе разработаны маркетинговый план, организационный план, производственный план и финансовый план, а также оценена эффективность проекта и проанализированы риски.

В заключении подводятся итоги, формируются окончательные выводы по работе.

В работе использованы следующие методы анализа: PEST-анализ, SWOT-анализ, экспертные методы оценки.

Методы исследования, используемые при написании выпускной квалификационной работы: общенаучные методы теоретического анализа, моделирования и синтеза, аналитический, экономико-статистический, экономико-математический, структурный, сравнительный и др.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Бизнес-план как основа развития предприятия

Планирование предпринимательской деятельности необходимо для достижения финансового успеха, для долговременной и эффективной работы предприятия. Современный предприниматель должен уметь определять перспективы развития своего предприятия, обосновывать целесообразность получения банковских кредитов и привлечения инвестиций, а также быть готовым к структурным изменениям внутри производства.

Также следует отметить, что планирование является неотъемлемой частью рыночной экономической деятельности

Автор Мескон М.Х. дает следующую характеристику сущности развития предприятия. «Развитие предприятия - это долгосрочная программа совершенствования возможностей решать различные проблемы и способностей к восстановлению, особенно путем повышения эффективности управления культурой организации». Но Афанасьев Н.В. отмечает, что «развитие предприятия – это процесс, когда в результате улучшения производственных или бизнес-процессов и управления ими достигнут качественный или количественный прирост полезного результата процесса по сравнению с прежним уровнем или уровнем, достигнутым на других предприятиях».

Действительно, необходимо выделить значительную роль бизнес-процессов при развитии предприятия.

Программа мероприятий для осуществления предпринимательских операций называется бизнес-планом.

Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, который представляет все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия. Бизнес-план включает анализ проблем, с которыми может столкнуться организация, а также определяет способы решения финансово-хозяйственных задач.

Бизнес-план составляет каждая фирма, независимо от ее масштаба, хотя мелкая фирма для составления бизнес-плана может привлечь специалистов из консалтинговых организаций. Бизнес-план отражает основные направления, в которых развивается фирма, и в идеале он должен составляться ежегодно.

При составлении бизнес-плана необходимо учитывать концепцию развития фирмы, ее финансовый и экономический аспект, ее технические и технологические возможности.

Необходимо выделить важность бизнес-планирования в современных организациях. Наличие бизнес-плана позволяет предпринимателю обосновать целесообразность проведения бизнес-операции, правильно рассчитать объемы продаж, прибыли и доходов, определить источник финансирования операции, подобрать команду для осуществления плана.

Следует отметить, что существует множество областей применения бизнес-плана в современном предпринимательстве.

Во-первых, бизнес-план используется в подготовке инвестиционных заявок существующими и вновь создаваемыми предприятиями на получение кредитов в коммерческих банках. Во-вторых, бизнес-план позволяет обосновать предложения по приватизации предприятий государственной и муниципальной собственности. В третьих, бизнес-план показывает выбор экономически выгодных направлений и способов достижения положительных финансовых результатов предприятиями, находящимися сегодня в новых условиях работы, сбыта продукции, общей неплатежеспособности хозяйствующих субъектов. В четвертых, бизнес-план разрабатывается для привлечения иностранных инвестиций для развития бизнеса.

Современные предприятия нередко прибегают к возможностям бизнес-планирования.

При помощи бизнес-плана руководство фирмы ориентируется в условиях собственности акционеров, принимает решение о распределении прибыли между акционерами.

Бизнес-план помогает организовать совместную деятельность с другими фирмами, изготавливающими аналогичную или взаимодополняющую продукцию, осуществляющими общее финансирование.

Фирмы, которые решили расширить свое производство или организовать новую организационно-производственную структуру, составляют бизнес-план с указанием преимуществ и эффективности нового производства. Инвесторам обычно предлагается краткое содержание бизнес-плана, подготовить которое является сложной задачей.

Назначение бизнес-плана – показать реальные шансы реализации бизнес идеи. Он не только дает правдивую оценку возможностей и рисков, но показывает необходимость (или же отсутствие таковой) в привлечении дополнительных инвестиций, открытии кредитных линий. По сути, бизнес-план показывает успешность управления и пути развития предприятия для достижения поставленной цели.

Для получения желаемого результата в процессе разработки бизнес-плана необходимо основательно продумать, проработать, обосновать и определить главные цели, задачи и основной смысл предстоящих мероприятий. В процессе формирования задуманной идеи предприниматель приходит к решению главного вопроса: стоит ли реализовывать данный бизнес-проект. План мероприятий должен включать в себя все необходимые вопросы, которые будут подтверждать необходимость, надежность и прибыльность задуманного проекта.

Бизнес-план можно составлять на несколько лет вперед, с последующими корректировками и изменениями по мере необходимости.

В зависимости от направленности и масштабов задуманного дела объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, то есть степень детализации его может быть весьма различной. Так, например, одно дело - открыть видеотеку, другое – организовать производство какой-либо сложной продукции.

В первом случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть

разделов может вообще отсутствовать; в основном надо выяснить: где снять и как оборудовать помещение, как приобрести видеоаппаратуру, у кого и по какой цене приобретать видеозаписи, какую установить цену на входные билеты.

Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, проведя для этого достаточно трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

При разработке бизнес-плана на предприятии следует учитывать, что нет общепринятой, единой для всех, регламентированной формы и структуры. Но при этом исходя из значительных внешних различиях бизнес-планов методы их разработки практически совпадают. Это позволяет использовать более типичные методы составления бизнес-плана.

Разработка бизнес-плана дает возможность предпринимателю оценить свое предприятие, выявить его слабые и сильные стороны, определить, что потребуется для осуществления деятельности фирмы, оценить открывающиеся перспективы, предвидеть возможные трудности, не дать им перерасти в серьезную проблему, докопаться до причин затруднений, а значит, найти пути их устранения. Вследствие, бизнес-план дает возможность развитию современных организаций. Бизнес-планы развития предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну бизнес стратегию развития, а сложная - несколько на различных уровнях действия.

В заключении, бизнес-план развития предприятия, безусловно, очень важен для растущей фирмы. Планирование является процессом осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности предприятий. Именно на этом этапе при грамотном планировании можно заложить большой экономический потенциал в предприятие.

1.2 Обоснование бизнес плана предприятия

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависит от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Состав бизнес-плана также обуславливается размером предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемой организации. Следует отметить, что существует примерная структура бизнес-плана, включающая в себя резюме, титульный лист, производственный план, маркетинговый план, организационный план, финансовый план.

Для обоснования бизнес-плана предприятия используются следующие единицы исследования: продажи, производство, организация, финансы, риск и эффективность. Для каждого исследования необходима система показателей и методов для полного и точного анализа.

Таблица 1 - Обоснование бизнес плана предприятия

Фактор (Единица исследования)	Важные показатели	Методы анализа
Продажи (сколько единиц продукции производить, какая продукция пользуется спросом, где реализовывать продукцию, как реализовывать товар)	Рынок сбыта, емкость рынка, платежеспособность населения, количество конкурентов, свободная рыночная ниша, цена	Маркетинговый срез, обзор отрасли, анализ конкурентов.
Производство (технологический процесс, производственные мощности предприятия)	Объем производства, качество продукции, технологические показатели, калькуляция себестоимости продукции	Производственный срез, анализ производства, прогноз объемов продаж,
Организация (кадры, сроки реализации)	Уровень квалификации персонала, количество специалистов и рабочих. Срок реализации проекта	Организационный срез, анализ кадров, календарный график реализации проекта, метод сетевого планирования
Финансы (источники финансирования, сроки окупаемости, затраты на проект)	Собственный, заемный капитал, процентная ставка, выручка, сумма затрат.	Финансовый срез, анализ прибыли, анализ сметы затрат.
Эффективность	NPV, IRR, индекс рентабельности (доходности)	Анализ эффективности и рисков, анализ чувствительности
Риск	Возможности, угрозы проекта	SWOT, экспертные методы

Продажи. В данном исследовании необходимо определить рынок, провести анализ потребительских предпочтений, и разработать стратегию поведения на рынке, также выявить, как можно воздействовать на спрос. В свою очередь рассматривается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какова его предполагаемая цена, разрабатывается рекламная политика.

Выделяют следующие потребительские характеристики товара: внешний вид (привлекательность), назначение, цена, прочность (срок службы), безопасность пользования.

Конкретные детали продаж часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз производства новой продукции.

Производство. В данном разделе разрабатываются все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, расположением, оборудованием, рабочим персоналом.

В данном исследовании также производится расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта: калькуляция себестоимости продукции, составление сметы затрат на производство, обозначение переменных и постоянных затрат в себестоимости.

Организация. В данном исследовании указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту. Также разрабатывается график реализации проекта.

Финансы. Данные мероприятия рекомендуется осуществлять путем составления следующих финансовых документов: плана доходов и расходов на каждый год срока реализации проекта, плана движения денежных средств и планового баланса для первого года. Иногда проводится анализ безубыточности.

В этом исследовании планируются инвестиционные вложения (на

приобретение оборудования, создание оборотных средств и другие, связанные с подготовительным периодом проекта).

Планируются источники финансирования проекта. Разрабатывается схема возврата кредитных финансовых средств.

Риск. Каждый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Значимые моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, собственных недочетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководства. Опасность может представлять также технический прогресс.

Наличие альтернативных программ и стратегий для потенциального инвестора будет доказывать о том, что предприниматель ознакомлен с возможными трудностями и заранее к ним готов.

Риск можно оценить методами качественного анализа, который заключается в определении факторов, областей и видов риска. Эта работа производится экспертными методами на основе опыта работы данного направления (например, SWOT-анализ), а также методами количественного анализа.

1.3 Показатели оценки эффективности бизнес-плана

При составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

Анализ чувствительности -это метод изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости(чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменением ключевых параметров проекта- затрат на исследование и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.

Чистая дисконтированная стоимость- это показатель эффективности инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта.

Дисконтирование стоимости- это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

Формула, по которой рассчитывается дисконтированная стоимость, такова:

$$PV=CF(1+r)^n, \quad (1)$$

где PV- дисконтированная (текущая) стоимость проекта;

CF- кэш - флоу (поток наличности) в будущий период времени. Кэш-флоу - это сумма чистого дохода и амортизации, то есть совокупные накопления, характеризующие денежное обогащение фирмы;

r- ставка процента;

n- число лет, за которое производится суммирование дохода.

Чистая дисконтированная стоимость - это дисконтированная стоимость за вычетом первоначальных инвестиций.

$$NPV=PV-I, \quad (2)$$

где NPV- чистая дисконтированная стоимость;

PV- дисконтированная стоимость;

I - первоначальные инвестиции.

Критерием эффективности бизнес - проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими

словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-планирования позволяет снижать предпринимательских риск, избегать непроизводительных вложений капитала.

Ещё одна важная составляющая финансового раздела бизнес- плана - это определение точки безубыточности производства. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

При составлении бизнес- плана нельзя забывать о таком важном принципе, как гибкость планирования. Необходимо определять основные положения бизнес- плана так, чтобы они могли быть адаптированы к непредвиденным изменениям в среде фирмы.

Внутренняя норма доходности или рентабельности проекта (Internal Rate of Return - IRR). Представляет собой расчетную ставку дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю, т.е. приведённая стоимость ожидаемых притоков денежных средств равна приведённой стоимости оттоков (при этом возмещается инвестированный капитал) Внутренняя норма доходности находится путем решения следующего уравнения:

$$NPV = -I - \sum \frac{K_i}{(1+i)^t}, \quad (3)$$

Показатель IRR характеризует нижний гарантированный уровень прибыльности ИП. Учитывая инвестиционный риск проекта, в случае, если IRR превышает среднюю стоимость капитала (например, ставку по долгосрочным банковским кредитам) в данной отрасли, этот проект можно считать привлекательным. Преимуществом этого метода можно считать его объективность, информативность, независимость от абсолютного размера инвестиций, а также дать возможность оценки относительной прибыльности

проекта и сравнения проектов с различными уровнями риска (проекты с большим уровнем риска должны иметь большую внутреннюю норму доходности). Правило внутренней нормы доходности: принимать необходимо те проекты, у которых ставка дисконта (то есть издержки упущенной возможности капитала) меньше внутренней нормы доходности проекта ($r < IRR$).

Под индексом рентабельности (доходности, PI) понимают величину, равную отношению приведенной стоимости ожидаемых потоков денег от реализации проекта к начальной стоимости инвестиций. данный индекс является модификацией метода NPV и использует ту же самую информацию о дисконтированных денежных потоках, рассчитывается по следующей формуле:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IC, \quad (4)$$

Индекс PI показывает относительную прибыльность проекта. Если $PI > 1$, то доходность проекта выше, чем требуемая инвесторами, и проект является привлекательным. Таким образом, этот метод может использоваться для ранжирования проектов с различными издержками и ожидаемыми сроками жизни. Это является преимуществом данного метода по сравнению с методом NPV.

Правило индекса рентабельности заключается в следующем: принимать необходимо только те проекты, у которых величина индекса рентабельности превосходит единицу. При оценке двух или нескольких проектов, имеющих положительный индекс рентабельности, следует останавливать выбор на том, который имеет более высокий индекс рентабельности. Индекс рентабельности показывает, сколько получает инвестор на вложенный рубль.

Если критерии NPV, IRR и PI, наиболее часто применяемые в инвестиционном анализе, фактически являются разными версиями одной и той

же концепции, вследствие чего их результаты связаны друг с другом. Поэтому для одного проекта можно ожидать выполнения следующих математических соотношений:

- если $NPV > 0$, то $PI > 1$ и $IRR > R$;
- если $NPV < 0$, то $PI < 1$ и $IRR < R$;
- если $NPV = 0$, то $PI = 1$ и $IRR = R$, где R – требуемая норма доходности.

Таким образом, к современным методам оценки эффективности инвестиционных проектов относятся простые методы, не предполагающие дисконтирования, и методы, основанные на дисконтировании денежных потоков. Обычно проект оценивается не одним каким-то методом, а несколькими. Это происходит в силу того, что используемые отдельные методы несовершенны.

2 ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ИП АЛЫМОВА Л.П.

2.1 Анализ внешней среды

Любая организация находится и функционирует в среде, именно влияние среды определяет дальнейшую стратегию развития компании, корректирует ее действия, задачи.

Внешняя среда - это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие ее функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании.

Анализ внешней среды включает в себя анализ макросреды и микросреды.

Анализ макросреды.

Для определения влияния внешних факторов на организацию, применим метод PEST – анализа, для выявления воздействия четырех факторов: политических, экономических, технологических, социальных, внешней среды на организацию.

PEST-анализ для ИП Алымова Л.П. представлен в таблице 2.

Таблица 2 - PEST-анализ факторов макросреды

Р- Политические факторы	Е – Экономические факторы
1) Законодательство, регулирующее деятельность предприятий, не подвергается сильному изменению. 2) Отсутствует жесткое государственное регулирование деятельности предприятия. 3) Отсутствует жесткое государственное регулирование конкуренции в отрасли.	1) Нестабильность ставки рефинансирования и курса национальной валюты. 2) Уровень платежеспособности населения снизился. 3) Стабильные цена на энергоресурсы, их изменения не значительны.
S – Социальные факторы	Т – Технологические факторы
1) Снижение численности трудового населения 2) С каждым годом увеличивается уровень потребления товаров.	1) Медленное (но зато стабильное) развитие новых технологий. 2) Появляются новые технологические продукты.

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы макросреды. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Возможности и угрозы макросреды

Фактор	Возможности	Угрозы
Политические факторы		
Законодательство, регулирующее деятельность предприятий, не подвергается сильному изменению.	Сохранение существующей системы регулирования.	-
Отсутствует жесткое государственное регулирование конкуренции в отрасли.	Сохранение действующей конкуренции в отрасли, наращивание сильных сторон предприятия.	-
Экономические факторы		
Нестабильность ставки рефинансирования и курса национальной валюты.	-	Повышение закупочных цен на товары.
Уровень платежеспособности населения снизился.	-	Снижение продаж товаров дорогих товаров.
Стабильные цена на энергоресурсы, их изменения не значительны.	Сохранение издержек..	-
Социальные факторы		
Снижение численности трудового населения		Снижение числа потребителей
Увеличения уровня потребления товаров	Увеличения спроса, рост продаж компании	
Технологические факторы		
Медленное (но зато стабильное) развитие новых технологий	Расширение ассортимента, закуп более усовершенствованного товара	
Появляются новые технологические продукты.	Реализация новых видов товара.	

Оценка влияния макросреды на предприятие проводится с помощью построения профиля среды (таблице 4), в котором представлены: важность для й отрасли (3-большая, 1-слабая), влияние на организацию (3-сильное, 0-отсутствует) и направленность влияния (позитивное и негативное).

Таблица 4 – Профиль макросреды

Фактор среды	Важность для отрасли (A)	Влияние на отрасль (B)	Направленность влияния (C)	Степень важности (D) D=A*B*C
Политические	1	2	+	+2
Экономические	3	3	-	-9
Социальные	3	3	-	-9
Технологические	2	3	+	+6

Полученная интегральная оценка свидетельствует о высоком негативном влиянии экономических и социальных факторов, следовательно, они заслуживают максимального внимания руководства ИП Алымова Л.П.

Политические факторы имеют низкую положительную оценку, поэтому заслуживают минимального внимания.

Во внешней среде большую роль играет влияние конкурентов на организацию, поэтому целесообразно провести анализ конкурентоспособности организации во внешней среде.

Анализ микросреды.

Для более полной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо сравнить различные стороны его деятельности по отношению к конкурентам. Основными конкурентами ИП Алымова Л.П. являются магазин «Семенная лаборатория» и ИП Бажена.

Оценка конкурентоспособности будет производиться рейтинговым методом. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле (5):

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n a_i \times \beta_{ij}, \quad (5)$$

где $КС_{\text{пред}}$ – совокупная балльная оценка конкурентоспособности предприятия;

a_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке;

β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия, определяется экспертом по бальной системе;

n – количество показателей.

Одной из важных составляющих оценки конкурентоспособности предприятия является оценка персонала. Любой работник предприятия независимо от занимаемой должности, является неотъемлемой составной частью системы обеспечения конкурентоспособности предприятия. Другими словами, на предприятии нет работника, деятельность которого не отражалась бы на деятельности всего предприятия. Показатели оценки персонала предприятий представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка персонала фирм

№ п/п	Показатели	R	α_i	ИП Алымова Л.П.		«Семенная лаборатория»		ИП Бажена	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Качество и быстрота обслуживания покупателей	3	0,17	5	0,85	4	0,68	4	0,68
2	Деловые качества (образование, навыки умение)	7	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42
3	Интеллигентность, культура взаимоотношений	6	0,16	5	0,4	4	0,32	4	0,32
4	Организованность	1	0,22	4	0,88	4	0,88	4	0,88
5	Коммуникабельность	2	0,19	5	0,95	5	0,95	4	0,76
6	Мотивация сотрудников	7	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
7	Здоровье	5	0,11	5	0,55	5	0,55	5	0,55
8	Численность персонала	8	0,03	5	0,15	4	0,12	3	0,09
Итого			1	37	4,58	34	4,3	31	3,94

Оценка персонала предприятий показала, что лучше остальных конкурентов оказалось ИП Алымова Л.П. (4,58 балла), далее идет «Семенная лаборатория» (4,3 балла) и меньше всего баллов у ИП Бажена (3,94 балла).

Далее производилась оценка имиджа фирм, т.е. того, как предприятия выглядят внешне и воспринимаются в обществе, таблица 6.

Таблица 6 – Оценка имиджа предприятий

№ п/п	Показатели	R	α_i	ИП Алымова Л.П.		«Семенная лаборатория»		ИП Бажена	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Время нахождения на рынке	2	0,3	5	1,5	3	0,9	3	0,9
2	Известность торговой марки	1	0,4	5	2	2	0,8	2	0,8
3	Общественный резонанс	4	0,1	5	0,5	1	0,1	1	0,1
4	Общественное мнение о предприятии	3	0,2	5	1	3	0,6	3	0,6
Итого		10	1	20	5	14	2,4	14	2,4

В результате оценки имиджа предприятий выяснилось, что наилучший показатель относительно оцениваемых предприятий-конкурентов принадлежит ИП Алымова Л.П. (5 баллов), у конкурентов же оказался весьма низкий результат в 2,4 балла.

Главная задача предприятия – наиболее полное удовлетворении запросов покупателей. Наиболее важными запросами являются соотношение цены и качества товаров, уровень обслуживания, близость расположения к покупателю и т.д., таблица 7.

Таблица 7 – Оценка потребительских предпочтений

№ п/п	Показатели	R	α_i	ИП Алымова Л.П.		«Семенная лаборатория»		ИП Бажена	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Количество торговых точек	5	0,07	5	0,35	3	0,21	3	0,21
2	Месторасположение торговых точек	4	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
3	Уровень обслуживания	3	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
4	Соотношение цена/качество	1	0,33	5	1,65	3	0,99	3	0,99
5	Индивидуальные скидки	2	0,27	5	1,35	4	1,08	4	1,08
Итого			1	26	4,67	17	3,47	17	3,47

По итогам оценки потребительских предпочтений наилучший результат

оказался у ИП Алымова Л.П. (4,67 балла), у конкурентов по 3,47 балла соответственно. В связи с тем, что качество товара является одним из главных факторов при принятии покупателем решения о покупке, рекомендуется потребительски характеристики качества товаров оценивать отдельно, таблица 8.

Таблица 8 – Оценка потребительских характеристик качества товаров

№ п/п	Показатели	R	α_i	ИП Алымова Л.П.		«Семенная лаборатория»		ИП Бажена	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Внешний вид	4	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
2	Качество	1	0,17	5	0,85	3	0,51	3	0,51
3	Новизна	3	0,14	5	0,7	4	0,56	4	0,56
4	Компоненты	7	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
5	Оригинальность и новизна	9	0,045	3	0,135	3	0,135	3	0,135
6	Экологические характеристики	10	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
7	Надежная упаковка	2	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
8	Уровень сервисного обслуживания	6	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
9	Многообразие	5	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
10	Индивидуальная комплектация поставка на заказ	11	0,015	1	0,015	1	0,015	1	0,015
11	Соответствие стандартам	8	0,06	5	0,3	4	0,24	4	0,24
Итого		66	1	46	4,405	36	3,49	36	3,49

По итогам оценки характеристик качества товаров наивысший балл принадлежит ИП Алымова Л.П. (4,405 балла), у конкурентов по 3,49 балла соответственно.

Для того, чтобы обеспечить эффективную предпринимательскую деятельность, организация должна управлять товарным ассортиментом. Задача руководства в том, чтобы обеспечит наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей.

Таблица 9 – Оценка ассортимента товаров

№ п/п	Показатели	R	α_i	ИП Алымова Л.П.		«Семенная лаборатория»		ИП Бажена	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Широта номенклатуры	2	0,3	5	1,5	3	0,9	3	0,9
2	Глубина ассортимента	1	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
3	Насыщенность	4	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
4	Гармоничность	3	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Итого		10	1	18	4,7	14	3,5	14	3,5

Итак, среди предприятий-конкурентов лучше всего оценивается ассортимент товаров ИП Алымова Л.П. (4,7 балла).

По данным таблиц 6-9 составляется сводная таблица показателей.

Таблица 10 – Сводная таблица показателей конкурентоспособности предприятий

№ п/п	Показатели	R	α_i	ИП Алымова Л.П.		«Семенная лаборатория»		ИП Бажена	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Оценка персонала	5	0,07	4,58	0,3206	4,3	0,301	3,94	0,0276
2	Оценка имиджа	3	0,2	5	1	2,4	0,48	2,4	0,48
3	Оценка потребительских предпочтений покупателей	2	0,27	4,67	1,261	3,47	0,9369	3,47	0,9369
4	Оценка потребительских характеристик качества товаров	1	0,33	4,405	1,4537	3,49	1,1517	3,49	1,1517
5	Оценка ассортимента товаров	4	0,13	4,7	0,611	3,5	0,455	3,5	0,455
Итого		15	1	-	4,6463	-	3,3246	-	3,0512

Таким образом, наивысший общий балл конкурентоспособности среди заявленных предприятий-конкурентов принадлежит ИП Алымова Л.П. (4,65 балла), затем идет «Семенная лаборатория» с результатом в 3,32 балла, худший результат у ИП Бажена (3,05 балла).

Анализ микросреды показал, что предприятие ИП Алымова Л.П. является конкурентоспособным, то следует учитывать изменения конкурентной ситуации на рынке.

2.2 Анализ внутренней среды

Предприятие ИП Алымова Л.П. зарегистрировано с 2003 года. Предприятие относится к индивидуальному предпринимательству, то есть владельцем предприятия является одно лицо, которое осуществляют свою деятельность согласно договору. С 2009 года у предпринимателя во владении имеется 2 торговые точки.

Первая торговая точка расположена по адресу Амурская область с. Ивановка, ул. Ленина, 93. Основной вид деятельности: реализация промышленной продукции (с 2016 года – продажа и реализация промышленной и продуктовой продукции).

Вторая торговая точка расположена по адресу Амурская область Ивановский район, с. Константиноградовка ул. Ветеранов, 64. Основной вид деятельности: продажа и реализация продуктовых товаров.

Предприятие существует на рынке на протяжении 15 лет, конкурентоспособно, находится на стадии развития.

Реквизиты организации ИП Алымова Л.П.

Юридический и фактический адрес: 676940, Амурская область, с. Иваовка, ул. Ленина д.93.

ИНН 281600760121.

ОКТМО 10628416 10628417.

Организационно правовая форма в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации.

Предприятие относится к индивидуальному предпринимательству, то есть владельцем предприятия является одно лицо, которое осуществляют свою деятельность согласно договору.

Индивидуальный предприниматель (сокращённо - ИП) - физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Государственная регистрация и дальнейшая деятельность индивиду-

альных предпринимателей регламентируется Федеральным Законом РФ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» N 129-ФЗ, Гражданским кодексом РФ, другими федеральными законами РФ, а также отдельными постановлениями Правительства РФ.

Статус ИП имеет следующие преимущества по сравнению с регистрацией собственного предприятия:

- 1) упрощенность процессов создания и ликвидации бизнеса;
- 2) свободное использование собственной выручки;
- 3) не нужна печать в любых документах (не только указанных "при наличии"), за исключением бланков строгой отчетности (но не включая проездные билеты) или если в тексте нормативно-правового акта указано обязательное заверение печатью;
- 4) не платится налог на имущество, используемое в
- 5) предпринимательской деятельности;
- 6) упрощенный порядок ведения учета результатов хозяйственной
- 7) деятельности и предоставления внешней отчетности;
- 8) упрощенный порядок принятия решений (не требуется собраний протоколов и т. п.);
- 9) заработанные деньги возможно свободно тратить без дополнительного налогообложения (13 % на дивиденды);
- 10) может использовать в предпринимательской деятельности счёт
- 11) банковские карты, оформленные на физическое лицо (если не противоречит договору с банком).

Основные недостатки:

- 1) отвечает по обязательствам своим имуществом;
- 2) не может получать некоторые лицензии (например, на розничную торговлю алкоголем, некоторыми лекарствами или сильнодействующими ядами);
- 3) не подходит для совместного ведения бизнеса;

4) требуется постоянное личное участие, так как нельзя назначить «директора».

Проведем анализ финансовых результатов организации. Анализ финансовых результатов показывает финансовое состояние организации на основе данных её отчетности.

Динамика финансовых результатов представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика финансовых результатов ИП Алымова Л.П. за 2015 – 2017 годы

в тыс. руб.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения			
				2017 года к 2015 году		2017 года к 2016 году	
				Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп прироста, %	Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка	1254	1356	1586	332	26,5 %	230	17,0 %
Себестоимость продаж	741	865	958	217	29,3 %	93	10,8 %
Валовая прибыль	513	491	628	115	22,4 %	137	27,9 %
Прибыль от продаж	485	315	425	-60	-12,4 %	110	34,9 %
Прочие доходы	95	112	125	30	31,6 %	13	11,6 %
Прочие расходы	81	75	96	15	18,5 %	21	28,0 %
Прибыль до налогообложения.	499	352	454	-45	-8,0 %	102	27,1 %
Чистая прибыль(убыток)	349,3	246,4	317,8	-31,5	-9,0 %	71,4	29,0 %

Наглядно динамика финансовых результатов представлена на рисунке 1.

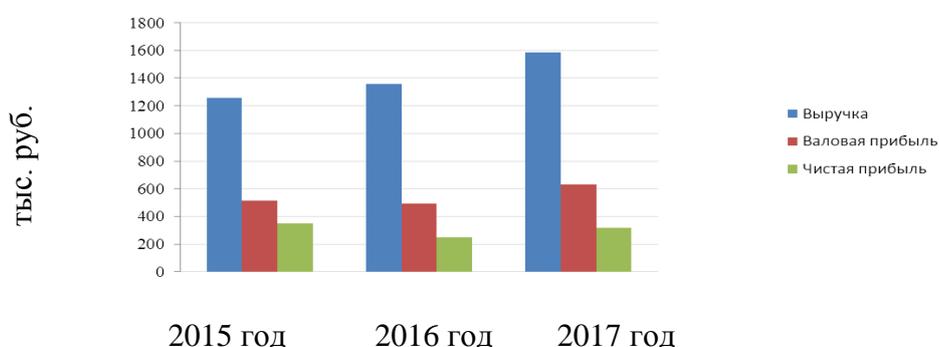


Рисунок 1 – Динамика финансового результата ИП Алымова Л.П. за 2015 – 2017 годы

На рисунке 1 в таблице 11 показана динамика финансовых результатов ИП Алымова Л.П.. Видно, что за период с 2015 по 2017 улучшились основные финансовые показатели, в 2016 году наблюдался спад, но в 2017 году наблюдается подъем организации в целом. Так чистая прибыль увеличилась с 2017 году по сравнению с 2016 годом на 71 тыс. руб, но сократилась по сравнению с 2015 годом на 9 %.

Для дальнейшего анализа внутренней среды организации проведем анализ системы управления.

Анализ системы управления.

Организация предприятия основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

На предприятии имеют место следующие характеристики:

- 1) чёткое разделение труда;
- 2) иерархичность уровней управления;
- 3) наличие стройной системы правил и стандартов;
- 4) найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Общее количество работающих на данной фирме на 1 января 2018г. составляла 8 человек. Организационная структура представлена на рисунке 2.

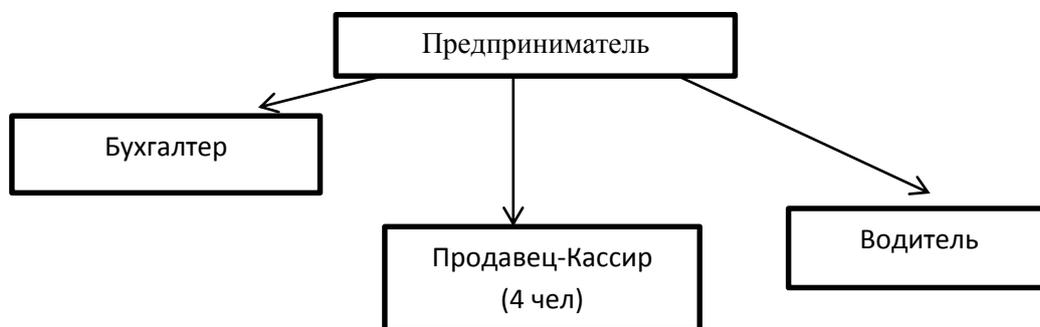


Рисунок 2 – Организационная структура

Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

Предприниматель (Руководитель) (1 чел.). Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.

Главный бухгалтер (1 чел.) непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утвержденных должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

Предприниматель организует работу по подбору и изучению кадров, участвует в расстановке инженерно-технических работников и служащих, организует учет личного состава. Подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия. Назначается на должность и освобождается от должности его приказом. Также занимается вопросами по размещению, наценки, контролю за качеством товаров.

Руководитель магазина в рамках своей профессиональной деятельности осуществляет следующие функции.

Руководит процессом продажи продовольственных товаров, реализуемых магазином.

Эффективно управляет подчиненными ему сотрудниками магазина, включая этапы постановки задач и контроля их исполнения.

Планирует бюджет магазина, стремясь к минимизации производимых расходов.

Получает и продлевает разрешительные документы, необходимые для обеспечения деятельности магазина.

Руководит решением вопросов по инкассации.

Следит за соблюдением режима работы магазина.

Обеспечивает исправную работу аппаратов и механизмов, функционирующих в магазине.

Ведет необходимую документацию в соответствии с установленными

требованиями.

Осуществляет контроль за подчиненными ему сотрудниками в части исполнения ими указаний руководства, рабочей дисциплины, иных установленных правил и требований.

Часть административно-управленческого персонала составляет меньшую всего персонала, это связано с тем, что директор предприятия активно принимает участие в деятельности предприятия.

При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Во-вторых структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем.

Организационная структура предприятия – линейная.

Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Линейная организационная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки.

Таблица 12 – Преимущества и недостатки линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1	2
Четкое разграничение и определение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю;
Простой контроль;	Сложные коммуникации между исполнителями;

1	2
Быстрые и экономичные формы принятия решения;	Низкий уровень специализации руководителей;
Простые иерархические коммуникации;	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
Персонифицированная ответственность.	Большая нагрузка руководителя.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Руководитель обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Для дальнейшего анализа внутренней среды проведем анализ производственной деятельности организации.

Анализ производственной деятельности.

Анализ деятельности торгового предприятия невозможен без анализа его ассортимента.

Этапы анализа производственной деятельности охватывают весь комплекс работ по контролю и анализу хода производства, которые должны выполняться в реальном масштабе времени, с использованием экономико-математических методов на базе применения современных информационных технологий.

Ассортимент товаров – набор товаров, формируемый по определенным признакам, удовлетворяющий разнообразный спрос и индивидуальные потребности потребителя.

ABC-анализ - метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В его основе лежит принцип Парето — 20 % всех товаров дают 80 % оборота. По отношению к ABC-анализу правило Парето может прозвучать так: надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, либо продуктовый ряд предприятия и т. п.

АВС-анализ позволяет разбить большой список, например ассортимент товаров, на три группы, имеющие существенно разное влияние на общий результат (объем продаж).

Группы должны быть примерно следующими (на примере анализа ассортимента):

- 1) Группа А дает 80 % выручки, содержит 20 % наименований.
- 2) Группа В дает 15 % выручки, содержит 30 % наименований.
- 3) Группа С дает 5 % выручки, содержит 50 % наименований.

Проведем АВС анализ на основе данных таблицы 13.

Таблица 13 - Исходные данные к анализу

Номер по порядку	Товарная группа	Выручка, руб
1	Семена (овощи)	70 000
2	Семена (цветы)	60 000
3	Семена (ягоды)	35 000
4	Семена (другие растения)	25 000
5	Горшки для цветов	24 000
6	Предметы для посадки растений	10 000
7	Земля для растений	10 000
8	Подарочные наборы (кондитерские)	10 000
9	Шоколад	10 000
10	Чай	10 000
11	Вода	10 000
12	Сувениры	10 000
Итого		284 000

На основе данных таблицы рассчитаем долю выручки по каждой товарной группе, полученные данные внесем в таблицу 14.

Таблица 14 - АВС - анализ

№ п/п	Товарная группа	Выручка	Доля выручки, %	Накопленная доля, %	Значение
1	2	3	4	5	6
1	Семена (овощи)	70 000	24,6	24,6	А
2	Семена (цветы)	60 000	21,1	45,8	А
3	Семена (ягоды)	35 000	12,3	58,1	А
4	Семена (другие растения)	25 000	8,8	66,9	А
5	Горшки для цветов	24 000	8,5	75,4	А
6	Предметы для посадки растений	10 000	3,5	78,9	А

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
7	Земля для растений	10 000	3,5	82,4	В
8	Подарочные наборы (кондитерские)	10 000	3,5	85,9	В
9	Шоколад	10 000	3,5	89,4	В
10	Чай	10 000	3,5	93,0	В
11	Вода	10 000	3,5	96,5	С
12	Сувениры	10 000	3,5	100,0	С
13	Итого	284 000	100	-	-

АВС – анализ показал, что первые 5 наименований товаров, а именно семена различных групп и горшки для растений составляют 80 % выручки предприятия. Минимальный объем выручки составляют вода, сувениры, они являются не основными предметами реализации, а используются как средство дополнительного дохода.

После проведения АВС – анализа были выявлены группы товаров, которые составляют 80 % выручки организации.

В данный момент на предприятии реализуется стратегия роста организации.

Так как основным видом деятельности организации является реализация товаров, то следует выявить какие из них приносят больший доход организации.

Таблица 15 – Продажи в месяц на 2017 год

Краткое название продукта	Продажи, шт	Доля, %
Сувениры	100	4,1
Предметы по уходу за растениями	150	6,1
Подарочные наборы (кондитерские)	400	16,3
Горшки для растений	800	32,7
Семена	1000	40,8
Итого	2450	100

В фирме нет явных проблем с выбором реализуемой продукции, основную долю продаж занимают товары «Семена», также они приносят основную долю прибыли, что говорит о верном выборе реализуемого объема и

вида товаров.

Для осуществления деятельности организации, например для закупки и реализации товаров, руководителем в организации постоянно принимаются управленческие решения.

Процесс принятия управленческих решений в организации.

Принятие решения — это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Следовательно, процесс принятия решения — это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Руководитель постоянно принимает управленческие решения по различным вопросам и аспектам деятельности организации, например вопрос закупок: какой закупить товар, в каком объеме, у каких поставщиков. Так же принимаются решения по вопросам сбора информации и постоянного анализа деятельности компании.

На предприятии управленческие решения закрепляются приказами, распоряжениями.

Таким образом, принятие управленческих решений является сложным многоэтапным процессом, в ходе которого применяются различные методы.

Финансовый аспект анализа показал, что на предприятии снижается чистая прибыль, что говорит о низкой его эффективности. Организационный аспект позволил выявить недостатки линейной структуры управления, а именно высокая загруженность руководителя, но из-за небольшого количества персонала, в организации управленческие решения принимаются быстро, но опять же ее руководителем. В производственном аспекте анализа был проведен анализ ассортимента продукции, который позволил выделить товары, приносящие наибольшую долю прибыли. Но данные товары являются сезонными, что представляет существенную проблему организации.

В ходе анализа внутренней среды были выявлены следующие слабые

стороны: проблема потери возможной прибыли, инновационная отсталость предприятия при реализации товара, сезонность продаваемой продукции.

Для общего представления анализа внешней и внутренней среды проведем SWOT-анализ организации.

2.3 Комплексный SWOT-анализ

Применяемый для анализа среды метод SWOT - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установления цепочек связей между ними.

SWOT-анализ – довольно простое в использовании средство для получения представления о стратегической ситуации компании. Задача SWOT-анализа состоит в том, чтобы предоставить специалисту всю необходимую информацию для определения возможных стратегий и их комбинаций.

Результаты этого анализа приводят к выработке альтернативных стратегий работы предприятия и принятию решения, по какому из путей руководство организации должно направить свою деятельность для получения наибольшего успеха.

Проведем выявление сильных и слабых сторон, а так же угроз и возможностей деятельности предприятия в настоящее время по характеристикам, представленных экспертными листами. Для установления связей между ними необходимо составить матрицу SWOT.

На основе сводной таблицы ответов экспертов было отобрано четыре сильной стороны, набравшей наиболее высокий балл оценки. Эти факторы являются наиболее значимыми, так как преимущественно за счет них предприятие достигает своей цели.

Данная информация о слабых сторонах организации поможет выявить причину торможения их развития и в будущем поможет в выработке стратегий для более мощного развития деятельности организации в целом.

Таблица 16 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности: 1. Увеличение перечня выполняемых работ (товаров) 2. Выход на новые сегменты рынка 3. Реализация новых товаров	Угрозы: 1. Возможность появления новых конкурентов; 2. Изменение налоговой политики государства; 3. Изменение предпочтений покупателей
Сильные стороны: 1. Выдающаяся компетентность 2. Хорошая репутация у покупателей; 3. Прочные связи с поставщиками	1 Введение инноваций в области производственной деятельности 2 Увеличение объемов продаж за счет выхода на новые сегменты рынка 3 Расширение ассортимента, диверсификация	1 Разработка оптимальных вариантов действий на изменения внешних условий 2 Усиление своих позиций на рынке 3 Гибкость в области закупок
Слабые стороны: 1. Отсутствие инноваций 2. Отсутствие специального образования у работников 3. Высокий уровень затрат на транспортировку	1. Изучение рынка путем исследования и прогнозирования 2. Повышение квалификации и обучение персонала 3. Привлечение дополнительных покупателей за счет рекламы товаров-новинок	1. Повышение адаптации к политике государства за счет повышения квалификации персонала. 2. Стимулирование спроса с помощью гибких цен на разные категории товаров

Сильнейшей угрозой, выступает возможность появления новых конкурентов, а также изменение предпочтений покупателей.

Самой оптимальной возможностью для организации является добавление сопутствующих товаров, которое поможет расширить ассортимент товара для разных сегментов покупателей.

Также предприятию следует гибко реагировать на влияние внешней среды, например изменение налоговой политики государства. Следует следить за современными тенденциями, использовать инновации при реализации товара.

Выбор поля анализа для выявления стратегии организации.

На поле «сильные стороны – возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития).

Поле «слабые стороны – возможности» предлагают применять для

внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

На поле «сильные стороны – угрозы» считается возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия должна предполагать использование сил организации для устранения угроз.

Поле «слабые стороны – угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

В рамках данного отчета выбрано поле «сильные стороны-возможности», так как оно может использоваться как ориентир стратегии диверсификации, а именно развития предприятия.

В итоге, SWOT-анализ определил основное направление ИП Алымова Л.П. путем сопоставления сильных сторон и возможностей предприятия.

Таким образом, во второй главе бакалаврской работы был выполнен анализ деятельности ИП Алымова Л.П.. В ходе анализа внутренней среды были выявлены следующие слабые стороны: проблема потери возможной прибыли, инновационная отсталость предприятия при реализации товара, сезонность продаваемой продукции.

Также были выявлены угрозы со стороны внешней среды, такие как: изменение налоговой политики государства, появление новых конкурентов, изменение предпочтений потребителей.

Наиболее значимой проблемой предприятия является сезонность продукции, с ней связаны сразу выделенные внутренние проблемы организации.

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Обоснование идеи развития предприятия

Основной проблемой организации является сезонность реализации товара, вследствие которой возникает частичная утеря возможной прибыли организации, а также убыток в несезонный период.

Основная цель решения проблемы - повышение прибыли предприятия.

Для того чтобы решить данную проблему, предлагается несколько альтернатив её решения.

Альтернатива А – Диверсификация бизнеса, продажа горшечных растений помимо семян.

Альтернатива Б – Стратегия концентрированного роста

Альтернатива В – Смена деятельности организации.

Чтобы выбрать наиболее эффективную альтернативу, необходимо определиться с критериями выбора:

- 1) целевой – увеличение прибыли предприятия;
- 2) временной – 1 год;
- 3) финансовый – минимум затрат;
- 4) расширение рынка сбыта;
- 5) рост конкурентоспособности;
- 6) сохранение и повышение качества продукции;
- 7) риск: отток потребителей.

Оценки альтернативным вариантам выставлены по шкале от 0 до 5, соответственно 0 – альтернатива не отвечает критерию, 5 – альтернатива полностью отвечает критерию. В роли эксперта выступает руководитель организации ИП Алымова Л.П.. Результаты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка альтернатив

Критерий			Оценка альтернатив, балл		
№	Наименование	Вес	Диверсификация бизнеса, продажа горшечных растений помимо семян	Смена деятельности организации	Стратегия концентрированного роста
1	Целевой - Макс. прибыль	1	5	3	2
2	Временной – 1 год	0,8	4	5	2
3	Финансовый - Миним. Затраты	0,7	5	3	2
4	Расширение рынка	0,6	2	5	3
5	Рост конкурентоспособности	0,6	3	2	4
6	Сохранение и повышение качества продукции	0,5	2	1	3
7	Отток потребителей	0,7	4	3	2

Вес каждого критерия определялся по степени его важности от 0 до 1, наиболее важный целевой критерий имеет вес 1.

Оценивание критериев производилось следующим образом:

По целевому критерию – наивысший балл ставился той альтернативе, которая вероятнее всего позволит достичь цели (повысить прибыль), далее по убыванию.

По временному критерию – наивысший балл ставился той альтернативе, которую наиболее вероятно можно осуществить в отведенное время.

По финансовому критерию – наивысший балл ставился альтернативе, на реализацию которой понадобится наименьшее количество финансов.

По расширению рынка – наивысший балл ставился той альтернативе, осуществление которой приведет к расширению рынка сбыта продукции.

По росту конкурентоспособности – наивысший балл ставился альтернативе, которая наиболее эффективно разовьет конкурентные преимущества и повысит влияние предприятия на рынке данных видов продукции.

По сохранению и повышению качества продукции – наивысший балл ставился той альтернативе, которая, скорее всего, позволит не только сохранить, но повысить качество производимой продукции.

По оттоку потребителей – наивысший балл ставится альтернативе, в случае реализации которой отток потребителей наименее вероятен.

Далее произведем расчет рейтингов альтернатив путем умножения веса критериев на оценку каждой альтернативы. Результаты представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет рейтингов

Критерий			Альтернативы		
№	Наименование	Вес	Диверсификация бизнеса, продажа горшечных растений помимо семян	Смена деятельности организации	Стратегия концентрированного роста
1	2	3	4	5	6
1	Целевой - Макс. прибыль	1	5	3	2
2	Временной – 1 год	0,8	3,2	4	1,6
3	Финансовый - Миним. Затраты	0,7	3,5	2,7	1,4
4	Расширение рынка	0,6	1,2	3	1,8
5	Рост конкурентоспособности	0,6	1,8	1,2	2,4
6	Сохранение и повышение качества продукции	0,5	1	0,5	1,5
7	Отток потребителей	0,7	2,8	2,7	1,4
Итого			18,5	17,1	12,1

Исходя из результатов таблицы 9, можно сделать вывод, что оптимальной альтернативой является Диверсификация бизнеса, продажа горшечных растений помимо семян с наивысшей суммой баллов по критериям 18,5 баллов (Альтернатива А).

В целях формулирования задач исполнителям, распределения полномочий и ответственности составим матрицу распределения ответственности RACI, где И – исполнитель (R – Responsible); О – ответственный (A – Accountable); К – консультирует до исполнения (C – Consult

before doing); Ин – информируется после исполнения (I – Inform after doing).

Матрица распределения ответственности представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Матрица распределения ответственности RACI

Процедура / Роль	Предприниматель	Администратор	Главн. Бухгалтер
1 Определение основных документов для проведения мероприятия	КИ	И	ОИнК
2 Проведение анализа рынка	ОИ	К	И
3 Выбор товаров	ОИ	К	ОИ
4 Анализ затрат на реализацию	ОИ	-	К

Матрица распределения ответственности показывает, что ответственность распределяется равномерно на большинстве этапов между предпринимателем и бухгалтером, что обеспечивает их взаимозаменяемость.

Таким образом, с помощью метода взвешенных критериев было выявлено, что диверсификация производства является альтернативой решения проблемы.

Бизнес-проект подразумевает строительство теплицы для реализации горшечных цветов, через существующий магазин. То есть помимо продажи семян организации следует производить и реализовывать различные растения. (Приложение А). Данный вид деятельности является одновременно новым и смежным для организации. Основные покупатели остаются неизменными, но при этом можно расширять рынок сбыта.

Для разработки бизнес-плана необходимо оценить существующий рынок реализации горшечных цветов.

Традиция дарить цветы и украшать ими пространство прочно обосновалась в нашей стране. Поэтому цветочные магазины всегда находят своего покупателя, несмотря на сезон и экономические кризисы.

На протяжении последних лет цветочный рынок Амурской области демонстрирует активный рост. О динамичном развитии цветочного рынка свидетельствует статистика объемов рынка. С каждым годом объемы рынка увеличиваются. За период с 2011 по 2015 года объем рынка продажи цветов в натуральном выражении вырос на 1/3.

В денежном выражении этот рост заметнее из-за повышения цен на цветы. За период 2011-2015 объем рынка увеличился почти на 40%.

Таким образом, цветочный бизнес расценивается как один из наиболее перспективных, несмотря на рисковую составляющую. Средние показатели рентабельности цветочного бизнеса постоянно растут. Пики продаж цветов приходятся на март, май, сентябрь и декабрь, а летние месяцы считаются «мертвым» сезоном, что может стать причиной значительного сокращения прибыли.

Ценообразование на цветочном рынке Амурской области складывается из двух компонентов – объем издержек (учитываются курс валют, таможенные пошлины, цена на бензин и т.д) и колебания спроса – повышение спроса влечет за собой рост цены.

В области розничная продажа цветов осуществляется в формате цветочных павильонов и ларьков – 70 %, около 10 % приходится на магазины, менее популярны цветочные салоны и бутики, рассчитанные на премиум-сегмент.

Население с. Ивановка составляет 6388 человек, основная доля населения пользуется предлагаемыми товарами, в настоящее время наблюдается рост численности населения, а значит, растёт потребление данных товаров.

Основными конкурентами можно назвать магазины цветов находящиеся в с. Ивановка, Амурской области это - Цветы, Белая роза, Гербера.

Таблица 20 - Конкуренты

Показатель	Цветы	Белая роза	Гербера
Уровень обслуживания	Неприветливое (особенно в ночное время)	Вежливое, скорость обслуживания не велика (довольно большие очереди)	Вежливое, профессиональное, быстрое обслуживание
Ассортимент товаров	Широкий	Средний	Средний
Цены	Высокие	Средние	Средние
Гибкость цен	Для постоянных клиентов	Скидки в летний период	Карта клиента, акции
Площадь зала	Свыше 35 кв м	Менее 20 кв м	Менее 20 кв. м.

Из таблицы 20 видно, что у конкурентов существуют минусы по разным позициям, а именно: высокие цены, малое количество дополнительных услуг, а так же есть замечания по работе персонала, плюсами можно назвать ассортимент цветов и базу постоянных клиентов, В нашем магазине учитываются все позиции, что делает нас конкурентоспособными, основным нашим плюсом будет невысокая цена и широкий спектр товаров.

Анализ цветочного рынка показал актуальность и востребованность этого бизнеса. Главные преимущества заключаются в сравнительно низком пороге входа на рынок, приемлемый уровень начальных инвестиций, высоком спросе на товар и уровне рентабельности.

Рассмотрим ценовой аспект реализации продукции.

Магазин будет направлен на средне ценовой сегмент рынка. Следовательно, и цены нужно устанавливать среднерыночные.

Предлагается установить следующие цены на предлагаемый ассортимент.

Таблица 21 - Цены

Наименование товара	Цена, руб
Бегония	300
Циклормер	400
Пеларгония	400
Цинерария	600
Кактус	200
Пальма	500
Глоксиния	400
Примула	700
Торения	1000
Аспарагус	1000
Кливия	800
Абутилон	700
Бальзамин	600
Лимон	700
Эустома	800
Колеус	500
Кальцеорария	400
Стрептокарпус	300
Гербера	500

Цены основаны на среднерыночных ценах данного района. Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что цены варьируются от 200 до 1000

рублей за растение, что говорит, о доступности для населения с разной платежеспособностью.

Сбыт продукции будет осуществляться через существующий магазин, общая площадь которого составляет 25 кв. м. В дальнейшем арендуемые площади расширятся.

3.2 Оценка ресурсов необходимых для развития предприятия

После оценки цен и сбыта продукции необходимо рассчитать маркетинговые затраты организации.

Применение наружной рекламы резко увеличит количество спонтанных покупок, поэтому ей нужно уделить особое внимание.

Расчет стоимости рекламы в виде баннера.

Необходимо задать нужные размеры, выбрать материал рекламной поверхности, а также определиться с прочими составляющими рекламной вывески. Это позволит определить ее стоимость.

Таблица 22 – Расчет стоимости

Показатель	Значение
Ширина, см	200
Высота, см	100
Материал рекламной поверхности	Баннер литой
Металлокаркас	1,5 см * 1,5 см
Общая площадь	2 кв м
Цена за 1 кв м	1780 руб
Итоговая стоимость	3560 руб

Обязательно нужно разносить рекламные листовки по ближайшим домам. Люди на подсознательном уровне будут знать о наличии поблизости.

Таблица 23 - Затраты на маркетинг

Наименование	Затраты на маркетинг, руб.
Печать и распространение рекламных листовок	5000
Реклама в сети интернет (Instargam)	0
Размещение наружной рекламы (рекламный баннер)	4000
Итого	9000

Таким образом, для выхода на рынок на рекламную кампанию

потребуется 9 тысяч рублей.

Далее рассмотрим производственные аспекты развития предприятия.

Бизнес-проект подразумевает строительство теплицы для реализации товаров через магазин, поэтому необходимо рассмотреть техническую составляющую характеристик теплицы, рассчитать на нее затраты.

Строительство теплицы.

Можно сделать конструкцию самостоятельно или заказать производство теплицы. Оптимальные размеры: 5x20 м, с северной и южной сторон высота стенок должна быть 2,5 и 1,8 м соответственно. Для предупреждения промерзания грунта делается неглубокий ленточный фундамент, глубиной 70 см. На фундамент устанавливается каркас из металлопрофиля, на который закрепляется сотовый поликарбонат. Для хорошего прогрева делается односкатная кровля. Теплица внутри и снаружи обшивается поликарбонатом. Также нужно сделать оптимальный теплообмен. Для этого в каркасе делаются отверстия.

Обогрев теплицы.

На сегодняшний день одним из самых известных вариантов является установка автоматизированной водяной системы отопления с электродкотлом. Также на северной глухой стене сооружается солнечный коллектор. Подойдут деревянные бруски и черная непрозрачная пленка. Для распределения теплого воздуха по помещению коллектор усиливается пластиковыми трубами, в которых просверливаются отверстия.

Подготовка почвы.

Правильный подбор грунта – залог получения хорошего урожая. На месте грядки выкапывается земля на глубину 50 см, пространство заполняется грунтом, подходящим для отдельного вида растений. Отличный вариант – набрать в лесе дерновой земли. Но ее также нужно подготовить. Сначала снимается верхний слой на глубину 8 см. Затем нужно набрать грунт, выложить на место посадки и накрыть непрозрачным материалом. После хорошего прогрева эта пленка снимается, земля проливается водой и накрывается

прозрачной пленкой. Начинается процесс «горения»: температура достигает +60 С и все личинки и ненужные травы сгорают. В результате получается абсолютно обеззараженная почва.

Покупка материала.

Саженцы предлагается выращивать из семян реализуемых предприятием.

Начальный этап – основные расходы идут на постройку или покупку теплицы, посадочного материала. Предположим, что площадь нашей теплицы 100 м². Стоимость 1 м² поликарбоната с системой автоматического полива – 1000 руб. Также добавляем затраты на строительство фундамента, устройство отопительной системы, других приспособлений. Это еще 1000 руб. на 1 м², итого – 2000 руб.

Таблица 24 - Начальные капиталовложения

Статья расхода	Сумма, руб.
Теплица S – 100 кв.м.	200000
Посадочный материал (семена, горшки)	80 000
Итого:	28000
Статья расхода	Сумма, руб./год
Электроэнергия за 7 месяцев (когда цветам потребуется отопление)	65280
Химикаты для обработки растений от болезней и вредителей (2 000 руб. в месяц)	24000
Итого:	89280
Всего затрат	369280

Основные средства включают в себя производственное и торговое оборудование.

Поскольку основная часть ассортимента производится по уникальным технологиям в теплице, требуются средства на сертификацию 5 тысяч рублей .

Аренда помещения для реализации на первоначальном этапе остается неизменной, но планируется ее расширение. При заключении договора с арендодателем, необходимо будет оплатить новую сумму арендной платы.

Также перед началом работы закупается необходимое количество сырья для первого месяца работы. В случае превышения спроса в течение первого квартала, мы сможем докупить необходимое количество сырья.

Остальные затраты имеют переменный характер и рассчитываются на первый месяц работы.

Далее рассмотрим структуру расходов без учета сырья и материалов.

Таблица 25 – Структура переменных расходов.

Показатель	Сумма, руб.
Затраты на транспортировку	10 000
Электроэнергия	10 000
Сдельная часть заработной платы	52 000
Налоги и налоговые отчисления	12 000
Итого	82 000

В этом разделе определим производственную программу реализации проекта.

Рассчитаем потребность в персонале и фонд оплаты труда. Следует отметить, что общий состав работников по реализации продукции остается тем, же планируется нанять дополнительно флористов для выращивания и реализации растений.

Таблица 26 – Постоянные затраты на оплату труда

Должность	Количество, чел.	Фонд оплаты труда, руб	Отчисления на социальные нужды (30 %), руб.	Итого, руб.
Флорист	2	40000	12000	52000
Итого	2	40000	12000	52000

Составим общую таблицу затрат по проекту

Таблица 27 – Сводная таблица затрат по проекту

Статья затрат	Затраты всего, руб.	Сумма затрат до начала реализации проекта, руб.
Закуп семян и составляющих	20000	20 000
Строительство теплицы, расходы связанные с функционированием	370000	370 000
Сертификация товара	5 000	5 000
Затраты на транспортировку	10 000	-
Затраты на маркетинг	8 000	8 000
Затраты на оплату труда	52 000	-
Итого	442 000	390 000

Общая сумма затрат для запуска проекта составляет 442 000 рублей.

Необходимая сумма до начала реализации составляет 390 000 рублей.

Составим производственную программу на 3 года реализации проекта. План представлен в таблице 28. Более подробная производственная программа представлена в приложении Б.

Таблица 28 – Производственная программа по годам

Наименование продукции	Показатели	Период		
		1 год	2 год	3 год
Горшечные цветы (низкой ценовой категории)	шт	1749	3017	3318
Горшечные цветы (средней ценовой категории)	шт	1538	2367	2604
Горшечные цветы (высокой ценовой категории)	шт	855	1764	1940
Прочие растения	шт	0	560	616
Итого	шт	4142	7707	8478

В производственной программе (приложение Б) видно неравномерное распределение объема продаж, он зависит от сезона и популярности. Спрос увеличивается в праздничные дни, в это время цветочные растения пользуются большой популярностью.

Организационный аспект планирования.

На этапе запуска диверсификации магазина, а также на первоначальном этапе его функционирования обходимся минимальным количеством персонала.

Рассмотрим подробнее обязанности каждого сотрудника.

Управляющий, руководитель следит за организацией процесса производства и продажи продукции, отвечает за непрерывную работу пекарни и своевременное устранение неполадок. Кроме того, он выполняет функции экспедитора, ведет документооборот, ежедневно принимает кассу, определяет стратегию развития компании. Поскольку обороты магазина на первоначальном этапе будут сравнительно небольшими, предполагается, что совмещение этих обязанностей возможно в рамках одной должности. Эта должность предполагает 6-дневный рабочий график с 9.00- 18.00 с обеденным перерывом на 1 час.

Основной обязанностью продавца - кассира является обслуживание клиентов и работа с кассой. Каждый вечер продавец-кассир заполняет специальный журнал, в котором регистрирует наличность, а также ведет учет всех операций, подкрепленные наличием чеков. Кроме того, продавец-кассир принимает готовую продукцию, выкладывает товар на стеллажи, следит за порядком в торговом зале. Рабочий день продавца-кассира совпадает с часами работы магазина и длится с 9.00- 18.00.

Заработная плата каждого сотрудника состоит из двух частей: окладная (фиксированная сумма) и сдельная (процент от выручки).

В перспективе рассматривается возможность введения дополнительной нефинансовой мотивации ключевого персонала - дополнительное обучение персонала.

Для ведения отчетности предлагается использовать услуги бухгалтера на аутсорсинге.

При увеличении объема производства, а также расширении оказываемых услуг, в организации будут возникать новые вакансии.

Для определения сроков реализации проекта составим график реализации. Сначала определим мероприятия для реализации проекта:

- А – закуп необходимых материалов и оборудования;
- В – заключение договора с поставщиками;
- С – установка оборудования;
- Д – строительство теплицы;
- Е – процесс выращивания растений;
- Ф – создание и транспортировка товара;
- Г – обучение сотрудников;
- Н – внедрение рекламы (баннер, листовки);
- І - запуск проекта.

Для расчета времени реализации проекта использован метод сетевого планирования. Мероприятия и их временной расчет представлен в таблице 11 (таблица 29).

Таблица 29 – Вспомогательная таблица для составления сетевого графа.

Операция	Предшествующие операции	Время (дни)
A	-	3
B	A	3
C	B	7
D	C	21
E	D	30
F	E	21
G	F	21
H	H	14
I	G, H	7

Далее составим сетевой граф (рисунок 3).

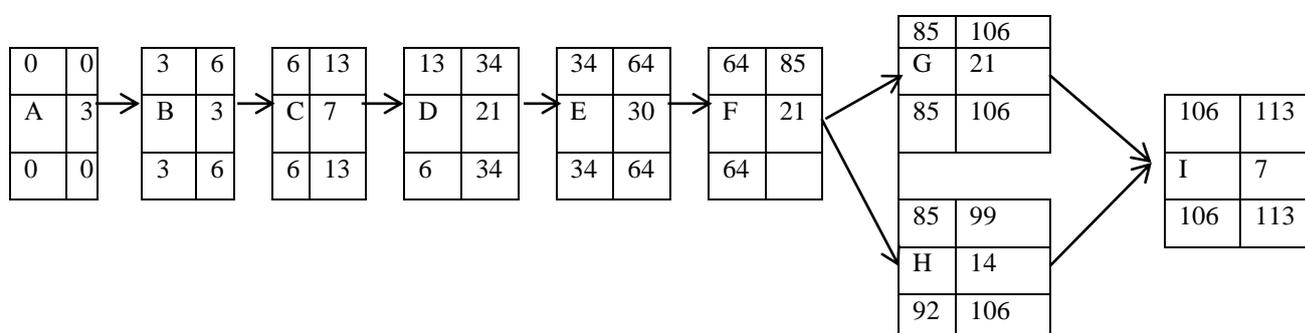


Рисунок 3 – Сетевой граф

Выяснилось, что длительность процесса реализации проекта составляет 106 дней.

Временные ресурсы были рассчитаны при составлении этапов проведения мероприятий проекта. Временной ресурс составил 106 дней. Данный график учитывает непосредственное проведение самого мероприятия, а для выполнения точных целей необходим точный анализ предприятия, что требует дополнительного времени.

Наглядно можно представить распределение временного ресурса в виде календарного плана в таблице 30.

Таблица 30 – Календарный план

Наименование работы	Сроки выполнения	Отметка о наличии контрольной точки
Анализ хозяйственной деятельности предприятия	01.07.2018 – 10.07.2018	+
Формулировка проблем	11.07.2018	+
Причинно-следственный анализ	12.07.2018 – 14.07.2018	+
Закуп необходимых материалов и оборудования;	14.07.2018 – 18.07.2018	+
Заключение договора с поставщиками;	18.07.2018-22.07.2018	+
Установка оборудования;	22.07.2018 – 30.07.2018	+
Строительство теплицы;	1.08.2018 – 31.08.2018	+
Процесс выращивания растений;	01.09.2018 – 30.09.2018	+
Создание и транспортировка товара;	1.10.2018 – 10.10.2018	+
Внедрение рекламы	10.10.2018-15.10.2018	+
Запуск проекта.	15.10.2018 – 17.10.2018	+
Реализация проекта	17.10.2018 – 31.12.2018	+
Оценка эффективности проекта	31.12.2018	+

Следовательно, реализация с необходимым анализом мероприятий будет выполнена в сроки с 1.07.2018 по 31.12.2018 и займет 6 месяцев.

Далее определим финансовые ресурсы для развития предприятия.

Общая сумма инвестиций для проекта состоит из следующих статей затрат:

- закуп семян и составляющих;
- строительство теплицы, расходы связанные с ее функционированием;
- сертификация товара;
- затраты на транспортировку;
- затраты на маркетинг;
- затраты на оплату труда.

Рассмотри общую потребность в инвестициях (таблица 31).

Таблица 31 – Общая потребность в инвестициях по проекту

Статья затрат	Сумма инвестиций
1	2
Закуп семян и составляющих	20000
Строительство теплицы, расходы связанные с ее функционированием	370000

Продолжение таблицы 31

1	2
Сертификация товара	5 000
Затраты на транспортировку	10 000
Затраты на маркетинг	8 000
Затраты на оплату труда	52 000
Общая сумма затрат	442 000

Таким образом, требуемая сумма инвестиций равна 442 000 руб.

Источником финансирования является кредит в банке. Кредит оформляется на 12 месяцев под ставку 13 % годовых.

Для прогноза сметы затрат необходимо рассчитать график погашения кредита (таблица 32).

Таблица 32 – График погашения кредита

Месяц	Остаток по кредиту (руб.)	Проценты (руб.)	Погашение долга (руб.)	Ежемесячный платеж (руб.)
1	442 000,00	4 880,16	34 649,80	39 529,96
2	407 350,20	4 497,59	35 032,37	39 529,96
3	372 317,83	4 110,80	35 419,16	39 529,96
4	336 898,67	3 719,73	35 810,23	39 529,96
5	301 088,44	3 324,35	36 205,61	39 529,96
6	264 882,83	2 924,60	36 605,36	39 529,96
7	228 277,47	2 520,43	37 009,53	39 529,96
8	191 267,94	2 111,81	37 418,15	39 529,96
9	153 849,79	1 698,67	37 831,29	39 529,96
10	116 018,50	1 280,97	38 248,99	39 529,96
11	77 769,51	858,66	38 671,30	39 529,96
12	39 098,21	431,69	39 098,21	39 529,90

Ежемесячная сумма погашения основного долга составит 39 530 руб. Кредит будет полностью погашен за 12 месяцев, оплата процентов составит 32 359,46 руб. Общая сумма выплат равна 474 359,46 руб, общая доля переплаты составляет 7,32 % .

Рассчитаем переменные и постоянные затраты на реализацию проекта.

Далее составим прогнозируемый смету затрат на планируемый период (Приложение В).

Расходы за месяц в первый год варьируются от 103 до 113 тысяч рублей, далее планируется их расширение вследствие увеличения производственных

мощностей.

Составим таблицу прогноза продаж на 3 года реализации (Приложение Г). Также составим прогноз продаж по годам (Таблица 33).

Таблица 33 - Прогноз продаж по годам

Наименование продукции	Показатели	Период		
		1 год	2 год	3 год
Горшечные цветы (низкой ценовой категории)	Объем продаж в натуральном выражении, шт	1749	3017	3318
	Цена 1 единицы, руб	300	300	300
	Выручка от реализации, руб	524700	905100	995495
Горшечные цветы (средней ценовой категории)	Объем продаж в натуральном выражении, шт	1538	2367	2604
	Цена 1 единицы, руб	600	600	600
	Выручка от реализации, руб	922800	1420200	1562161
Горшечные цветы (высокой ценовой категории)	Объем продаж в натуральном выражении, шт	805	1764	1940
	Цена 1 единицы, руб	800	800	800
	Выручка от реализации, руб	644000	1410864	1551950
Прочие растения	Объем продаж в натуральном выражении, шт	0	560	616
	Цена 1 единицы, руб	500	500	500
	Выручка от реализации, руб	0	280000	308000
Итого поступления, руб		2091500	4016164	4417606

Происходит превышение денежных средств уже с первого месяца продаж, следовательно, при спросе на продукцию проект окупится в короткие сроки.

Составим бюджет прибылей/убытков (Приложение Д). Также определим бюджет прибылей по годам (таблица 34).

Таблица 34 – Бюджет прибылей/убытков по годам

Показатель	Период		
	1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления	2150761	4016005	4417606
2. НДС, акциз, налог с продаж	387137	722881	795169
3. Общие текущие затраты	1306000	1548800	370700
4. Прибыль от реализации	457624	1744324	3251737
5. Платежи в бюдж.	68644	261649	487760
6. Чистая прибыль	382188	1482675	2763976
7. Чистая прибыль нарастающим итогом	1045088	3313142	1851846

в рублях

Данный анализ показал, что проект приносит доход, чистая прибыль приобретает положительное значение уже с 4 месяца реализации проекта.

3.3 Оценка эффективности бизнес-плана предприятия

Рассчитаем эффективность проекта с помощью нахождения чистого дисконтированного денежного потока.

NPV - метод оценки инвестиционных проектов, основанный на методологии дисконтирования денежных потоков.

Чистый дисконтированный доход от проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = -I - \sum \frac{K_i}{(1+i)^t}, \quad (5)$$

где I - первоначальные инвестиции в проект;

K_i - чистые денежные поступления по периодам;

i - период, месяцев;

t - ставка дисконтирования.

Для нахождения кумулятивного денежного потока необходимо составить бюджет движения денежных средств, далее с помощью него определить эффективность проекта.

Составим бюджет движения денежных средств (Приложение Е).

Важным требованием к бюджету движения денежных средств является необходимость формирования положительного сальдо по строке денежный поток. Так как на ни одном этапе сальдо не становится отрицательным, это означает, что проект в данном виде может быть осуществлен.

Эффективность проекта рассчитана с помощью нахождения чистого дисконтированного денежного потока (Приложение Ж). Расчет годам представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Расчет эффективности бизнес-плана

в рублях

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
ПРИТОК				
1. Источники финансирования	Источники финансирования	442000	0	0
2. Общие поступления	Прогноз продаж	2131036	3460000	4417606
3. Итого приток	∑стр.1+стр.2	2573036	3460000	4417606
ОТТОК				
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	442000	0	0
5. Функционально-админ издержки	Смета затрат	1306000	1548800	1703680
6. Возврат кредита	График погашения кредита	442000	0	0
7.Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	78838,6	261648	487761
8. Итого отток	∑(стр.4 по стр.7)	2268839	1810449	2191440
9. Превышение/дефицит денежных средств	стр.3-стр.8	304197,4	1649551	2226165
10. Кумулятивный денежный поток		304197,4	1953749	4179914
11. Ставка (норма) дисконта, доли	0,13			
12.Коэффициент дисконтирования	$1/(1 + \text{стр. 11})^t$	0,885	0,783	0,693
13. Дисконтированный денежный поток	стр. 9 ´ стр. 12	275343,5	1291841	1542844
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток		275343,5	1567184	3110028

В результате расчетов $NPV > 0$, следовательно, с экономической точки зрения проект является эффективным. Причем, проект окупится в первый год его реализации. Также кумулятивный денежный поток показал срок окупаемости проекта, оно составил 3 месяца со дня реализации продукции.

Анализ чувствительности проекта.

Анализ чувствительности позволяет определить факторы эффективности проекта.

Таблица 36 – Анализ чувствительности бизнес-плана

Изменение фактора	90,00 %	100,00 %	110,00 %
Цена реализации руб.	3 413 140	3 615 615	3 749 393
Размер инвестиций	3 601 152	3 615 615	3 633 693
Объем продаж	3 416 756	3 615 615	3 640 924

Изменение NPV отразим на рисунке 4.

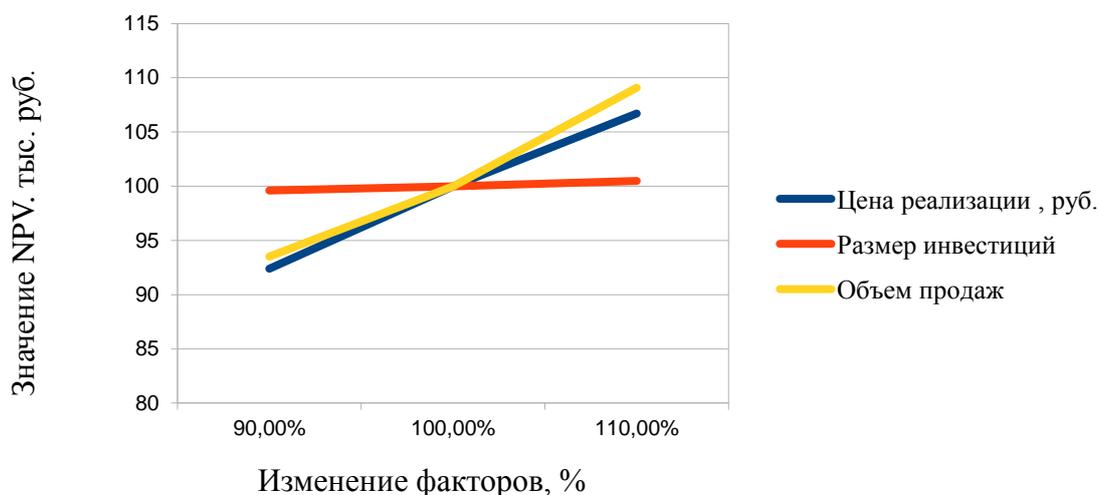


Рисунок 4 – Чувствительность проекта

Из рисунка 4 можно сделать вывод, что наибольшее влияние на эффективность проекта имеют фактор цены и объёма продаж, при их увеличении NPV возрастает, при снижении – падает практически прямо пропорционально.

Оценка рисков.

В разработке бизнес-плана по диверсификации предприятия исследуется определенные риски. Риски могут быть внутренними (внутри организации), внешними (влияние факторов со стороны).

Наглядно риски можно представить в виде схемы (рисунок 5).

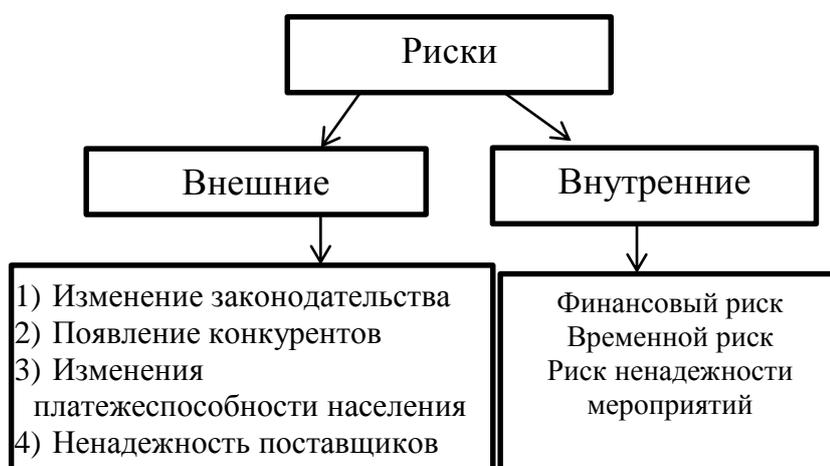


Рисунок 5 – Схема рисков

Наиболее вероятные и важные риски были оценены по шкале от 1 до 5 с помощью метода экспертных оценок.

Методы экспертных оценок - это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов. Экспертные исследования проводят с целью подготовки информации для принятия решений лицом принимающим решения. Экспертом выступает руководитель ИП Алымова Л.П.

Метод экспертных оценок представлен в таблице 37.

Таблица 37 – Метод экспертных оценок

Эксперты	Оценка рисков, ранг					Сумма рангов
	Финансовый риск	Временной риск	Риски, связанные с изменением технических норм и законодательства	Риски появления конкурентов	Риски ненадежности мероприятий	
1 Предприниматель	2	3	5	4	1	15
2 Технолог	3	1	4	5	2	15
3 Эксперт	5	3	1	2	4	15
4 Флорист	2	3	4	5	1	15
5 Главн. Бухгалтер	4	2	1	5	3	15
6 Эксперт	1	3	5	4	2	15
Сумма рангов	17	15	20	25	13	90

Анализ данных, полученных методом экспертных оценок, свидетельствует о рисках ненадежности мероприятий и финансовых рисках.

Основной причиной появления рисков являются неопределенность (ситуация, в которой лицо принимающее решение обладает неполным объемом информации по тому или иному вопросу).

Обычно неопределенность связывают с разработкой бизнес-плана, а риск – с реализацией.

Финансовый риск – заключается в вероятности потерь денежных средств, в следствие нерентабельности товара и других непредвиденных ситуаций. Контроль над данным риском можно обеспечить с помощью создания резервов для чрезвычайных ситуаций.

Риск ненадежности мероприятий – состоит в вероятности того, что выбранные мероприятия будут осуществляться не по плану, также включен риск ненадежности поставщиков. Во избежание осуществления данного риска рекомендуется максимально тщательно подходить к выбору поставщиков, анализу ситуации на рынке и внутри компании.

Временной риск. Для снижения вероятности данного риска нужно привлечь к реализации управленческого решения других соисполнителей, которые смогут ускорить процесс и снизить временной риск, например привлечение опытного маркетолога для привлечения новых покупателей.

Следовательно, для снижения вероятности неблагоприятных событий организации следует предпринять множество мер, а именно привлечь опытных специалистов для разборки мероприятий, провести различные экспертизы технологии производства продукции, учесть изменения экономики государства, следить за изменением правовых норм и законов страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование деятельности способствует решению главной задачи любого бизнеса – достижение максимума прибыли при минимуме затрат – определяя наиболее выгодные источники финансирования и рациональные направления расходования средств, обеспечивая устойчивое положение предприятия на рынке.

В первой главе выявлены основные теоретические аспекты бизнес-планирования, рассмотрены понятие, характерные черты и особенности бизнес-плана, его роль в предпринимательстве.

Бизнес-планы составляются для реализации новых проектов создания предприятия, либо его развития.

Назначение бизнес-плана – показать реальные шансы реализации бизнес идеи. Он не только дает правдивую оценку возможностей и рисков, но показывает необходимость (или же отсутствие таковой) в привлечении дополнительных инвестиций, открытии кредитных линий. Бизнес-план показывает успешность управления и пути развития предприятия для достижения поставленной цели.

Во второй главе бакалаврской работы был выполнен анализ деятельности ИП Алымова Л.П..

Основным видом деятельности является реализация семян и товаров для растений. В данный момент товары реализуемый организацией, пользуются спросом у покупателей. Расположено предприятие в с. Ивановка, Амурской области.

В ходе анализа внутренней среды были выявлены следующие слабые стороны: проблема потери возможной прибыли, инновационная отсталость предприятия при реализации товара, сезонность продаваемой продукции.

Также были выявлены угрозы со стороны внешней среды, такие как: изменение налоговой политики государства, появление новых конкурентов, изменение предпочтений потребителей.

В процессе проведения SWOT-анализа были сопоставлены сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды

Наиболее значимой проблемой предприятия является сезонность продукции, с ней связаны выделенные внутренние проблемы организации.

Далее с помощью методов взвешенных критериев было выявлено, что диверсификация производства является альтернативой решения проблемы.

Из специфики деятельности организации можно рассмотреть предложение по развитию и частичной диверсификации бизнеса. Помимо семян предлагается производство и реализация горшечных растений.

Данный проект преследует три цели:

- 1) создание высококорентабельного предприятия;
- 2) получение прибыли;
- 3) удовлетворение потребностей покупателей.

Проект представляет собой разработку бизнес-плана по производству и реализации горшечных цветов. Успех бизнеса комнатных цветов зачастую связан с тем, что можно вырастить, различные виды растений, начиная с малого, а затем сотни разнообразных видов и форм.

Для реализации данного бизнес-плана предлагается следующие мероприятия:

- строительство а дальнейшая функциональность теплицы, для выращивания растений;
- производство цветов;
- реализация через существующий магазин.

Был составлен маркетинговый анализ.

В ходе которого было выявлено, что для выхода на рынок на рекламную кампанию потребуется 9 тысяч рублей, в виде установки баннера и раздачи листовок населению. Здесь же определены цены на предлагаемый ассортимент. Магазин будет направлен на средний ценовой сегмент рынка, цена растения составит от 200 до 1200 рублей за штуку. Данный разброс цен позволит удовлетворить потребности населения с разной платежеспособностью.

При анализе затрат на производство отражены первоначальные расходы запуск проекта, также показана производственная программа на первый год функционирования. Общая сумма затрат для запуска проекта составляет 442 000 рублей.

В расчете продаж видно неравномерное распределение объема продаж в различные месяцы, реализация зависит от сезона и популярности. Спрос увеличивается в праздничные дни, в это время цветочные растения пользуются большой популярностью.

На этапе запуска диверсификации магазина, а также на первоначальном этапе функционирования обходится минимальным количеством персонала. Потребуется дополнительный найм работников для строительства на срок менее 1 месяца, на постоянной основе – найм 2 флористов.

При анализе организационных аспектов более подробно проработаны мероприятия для реализации проекта. Для расчета времени реализации проекта использован метод сетевого планирования. Также составлен календарный план реализации проекта.

Анализ финансовых ресурсов позволил определить общую сумму инвестиций для проекта, которые состоят из перечня статей затрат:

- закуп семян и составляющих;
- строительство теплицы, расходы связанные с ее функционированием;
- сертификация товара;
- затраты на транспортировку;
- затраты на маркетинг;
- затраты на оплату труда.

Требуемая сумма инвестиций составляет 442 000 руб.

Источником финансирования является кредит в банке. Кредит оформляется на 12 месяцев под ставку 13 % годовых. Ежемесячная сумма погашения основного долга составит 39 530 руб . Общая сумма выплат равна 474 359,46 руб, общая доля переплаты составляет 7,32 % .

Рассчитаны переменные и постоянные затраты на реализацию проекта.

Расходы за месяц варьируются от 103 до 113 тысяч рублей. Составлена таблица прогноза продаж за 3 года реализации проекта – на каждый месяц, на второй год реализации поквартально, на третий год составлен годовой прогноз.

Далее дана оценка рисков и эффективности бизнес-плана.

Риски следует разделить на внутренние и внешние. Наиболее значимыми следует выделить временной и риск ненадежности мероприятий.

Эффективность проекта рассчитана с помощью нахождения чистого дисконтированного денежного потока. В результате расчетов $NPV > 0$, следовательно, с экономической точки зрения проект является эффективным. Причем, проект окупится в первый год его реализации.

При анализе чувствительности проекта было выявлено, что наибольшее влияние на эффективность проекта имеют фактор цены и объёма продаж, при их увеличении дисконтированный денежный поток возрастает, при снижении – падает практически прямо пропорционально.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азаренкова, Г. М. Финансы предприятий: учеб. пособие. для сам. изучение дисциплины. - 2-е издание перераб. и доп. - М.: Знание-Пресс, 2014. - 287 с.
- 2 Акмаева, Р.И. Становление быстродействующих и самообучающихся организаций – основа повышения конкурентоспособности Российских компаний в условиях инновационной экономики // Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. – 2017. – №2. – с. 12-18.
- 3 Алейникова, А.И. Факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии предприятия// Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – №1. С. 72-77.
- 4 Байда, Е.А. Обеспечение конкурентоспособности производственных организаций // Вестник СибАДИ – 2015. – №3 С. 79-83.
- 5 Бакальская, Е.В., Ерофеева Е.А. Неценовые способы повышения конкурентоспособности аптечной сети// Аллея науки. 2017.Т.2.№10. С. 317-325
- 6 Борисенко, С. М. Основы конкурентной политики: Учебник. - М.: Таксон, 2014. - 704 с.
- 7 Березуцкий, В. В. Основы охраны труда: учебное пособие / - М.: Профессия, 2016. - 480 с.
- 8 Виноградов, А.А. Методы анализа конкурентоспособности внедрения инноваций на основе маркетинга // Актуальные проблемы экономики: Научный экономический журнал. К.: вузов. -2013. - №1. - С. 65-73.
- 9 Васильчук, М. В. Основы охраны труда. - М.: Просвита 2014. – 478 с.
- 10 Витлинський, В. В. Риск в менеджменте. - М.: ООО «Борисфен-М», 2016. - 336 с.
- 11 Воронкова, А. Концепция управления конкурентоспособным потенциалом предприятия // Экономист. – 2013. - №8. С. 14
- 12 Виноградова, Н.И. Инновационная составляющая роста конкурентоспособности организаций потребительской кооперации // Н.И.

Виноградова, Г.А. Польская, М.А. Чаплыгина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – №1. С. 336-339.

13 Васина, Е.Е. Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2015. – 120 с.

14 Васяйчева, В.А. Повышение конкурентоспособности организаций РФ на основе проектного управления // В.А. Васяйчева, Е.А. Гущина // Экономическое развитие стран Евросоюза и стран СНГ в условиях глобализации Международный научно-практический конгресс: тезисы докладов. ISAE “Consilium”. – 2013. С. 101-104

14 Герман М.В. Профессиональный уровень индивида, его изменения и условия формирования в контексте происходящих трансформационных процессов в обществе// Вестник Томского государственного университета. – 2017. – №298. С. 135-138.

16 Гарачук, Ю.А. Повышение эффективности деятельности предприятиями за счет управления конкурентоспособностью // Актуальные проблемы экономики: Научный экономический журнал. – 2013. - №2. С. 60-65.

17 Дрягина, И.В. Повышение инновативности как фактор конкурентоспособности организации // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – №1. С. 72-77.

18 Долгова, И.М. Анализ конкурентоспособности предприятий общественного питания// Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – №1. С. 72-77.

19 Дёмин, С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях [Текст] / С.А.Дёмин // Вестник ОмГУ. – 2015. – № 3. С. 45.

20 Захаров А. Н., Зокин А. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. — 2013.

— № 1–2.

21 Измайлова, К. В. Финансовый анализ: учебное пособие. - 2-е издание, стереотип. - К.: МАУП, 2015. - 152 с.

22 Истирян, Г. П. Конкурентоспособность: методика измерения и оценки // Экономика. - 2017. - №4. С. 12-14.

23 Игорев, А.А. Конкурентоспроможность предприятия: учебное пособие для вузов / А.А. Игорев. - М.: ЦНЛ, 2014. - 384 с.

24 Кучер, В. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия на основе регулирования качества // Вестник. – 2013. - №2. С. 210-215.

25 Куденко, Н. В. Стратегический маркетинг: учебное пособие. - М.: Финансы, 2015. - 223 с.

26 Кара, А.Н. Систематика подходов к управлению конкурентоспособностью организации // А.Н. Кара, А.В. Ковтуненко // Современные проблемы и перспективы. – 2016. С. 133-135.

27 Лоскутова, М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. - №9. – С. 101- 106.

28 Матюшенко, И. Е. Основы менеджмента: учеб. пособие / И. Ю. Матюшенко. - М.: Центр учебной литературы, 2014. - 220 с.

29 Мец, В.А. Экономический анализ финансовых результатов - М.: Высшая школа, 2016. -437 с.

30 Осовская, Г.В. Основы менеджмента / Осовская Г. В. - М.: Кондор, 2016. - 64 с.

31 Павликовський, А. М. Ликвидность и платежеспособность предпринимательских структур // Финансы предприятий. – 2017. - №6. - С. 127-130.

32 Павлов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 5. С. 63- 71.

33 Попов, И.К. Оценка конкурентоспособности промышленного

предприятия // Маркетинг. - 2016. - № 3. С. 33-39

34 Першина, О.Н. Понятие и сущность конкурентоспособности [Текст] / О.Н. Першина, Г.Н. Комарова // Информация и образование: границы коммуникаций. – 2012. – Т. 4(12).

35 Портер, М. Конкуренция. [Текст]: учебник / М. Портер.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. — 608 с.

36 Печенкин, А.Н., Фомин В.Н. Конкурентоспособность продукции и производителя //Надежность и контроль качества. - 2015. - №10. С.45.

37 Познякова, Т.В. Макроэкономический аспект освоения предприятием новых технологий для обеспечения конкурентоспособности продукции //Проблемы технологии, управления и экономики. - 2014. - № 5. С.21-22.

38 Поклонский, Ф.Е., Корпоративная культура как основа управления конкурентоспособностью предприятия //ЭКО - 2014. - №3. С.117-123.

39 Рожкова, И.Н. Совершенствование управления конкурентоспособностью товаров // Современные аспекты экономики. - 2013. - №10 С.253-257.

40 Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. - М: Маркет ДС, 2015.

41 Синельников, А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 6. С. 3-13.

42 Сафин, А.И. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия. Журнал «Экономика региона». - 2015 - № 1. - С.144-146

43 Савич Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. С. 221–225.

44 Ситник, Л.С. Менеджмент организаций / Л.С. Ситник. – М.: Норма, 2015. - 368 с.

45 Солоха, Д. В. Формирование основных принципов оценки конкурентного потенциала предприятия // Экономика и управление. - 2018. №4. С. 40.

46 Спирина, М. В. Стратегия управления конкурентоспособностью предприятия // Актуальные проблемы экономики. – 2013. - №8. С. 176-182.

47 Сумець, А. Н. Стратегия предприятия: Теория, ситуации, примеры. учебное пособие. - М.: ИД «Профессионал», 2015. - 320 с.

48 Сухотина, К.А. Секреты эффективной кадровой политики / К.А. Сухотина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 2. С. 27 – 35.

49 Сафиуллин, Н.З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность : Моногр. – Казань / Н.З Сафиуллин. - Изд-во Казанск. ун-та, 2014. - 104 с.

48 Тарский, М.О. Конкурентоспособность – основное проявление качества управления организацией // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2014. – №2. С. 63-66.

49 Чуйкин, А.М. Стратегическая конкурентоспособность организации в знаниевой экономике // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2013. – №3. – с. 114-124.

50 Фомченкова, Л.В. Анализ факторов конкурентоспособности организаций на различных стадиях жизненного цикла // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – 33. С. 46-52.

51 Цыганков, В.А. Трудовой потенциал: условия эффективного использования / В. Цыганков // Человек и труд. - 2016. - №12. - С.40 - 43.

52 Эрфурт, К.А. Особенности инвестирования в человеческий капитал и их отражение в кадровой политике предприятия / К.А. Эрфурт // Менеджмент в России и за рубежом, 2017. - № 3. С. 132 - 138.

53 Южалин, А.А. Организация обучения работников в связи с введением профстандартов / А.А. Южалин // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016. - № 12. С. 59 – 67.

54 О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход/ Пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской. - СПб: Питер, 2012.

55 Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность

предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 4. С.66.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Этапы строительства теплицы



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Производственная программа

Таблица Б.1 – Производственная программа

Наименование продукции	Показатели													2 год				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Горшечные цветы (низкой ценовой категории)	шт	100	100	190	100	130	190	130	130	130	110	209	230	650	715	787	865	3318
Горшечные цветы (средней ценовой категории)	шт	90	90	171	90	108	171	108	108	108	99	188	207	510	561	617	679	2604
Горшечные цветы (высокой ценовой категории)	шт	50	50	95	50	60	95	60	60	60	55	105	115	380	418	460	506	1940
Прочие растения	шт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120	120	150	170	616
Итого	шт	240	240	456	240	298	456	298	298	298	264	502	552	1660	1814	2013	2220	8478

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Смета затрат

Таблица В.1 – Смета затрат

Показатели. Руб	1 год												2 год				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Расходы на функционирование теплицы	2000 0	2000 0	2000 0	1500 0	1000 0	1000 0	1000 0	1000 0	1500 0	2000 0	2000 0	2000 0	8250 0	7150 0	6050 0	4950 0	29040 0
Аренда (дополнительная)	10 000	1000 0	4400 0	4400 0	4400 0	4400 0	19360 0										
Заработная плата персонала	52 000	2288 00	2288 00	2288 00	2288 00	10067 20											
Себестоимость товаров	20 000	3740 0	3740 0	3740 0	3740 0	16456 0											
Расходы по кредиту	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	-	-	-	-	-
Прочие расходы	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	1100 0	1100 0	1100 0	1100 0	48400
Всего расходов	1130 00	1130 00	1130 00	1080 00	1030 00	1030 00	1030 00	1030 00	1080 00	1130 00	1130 00	1130 00	4037 00	3927 00	3817 00	3707 00	17036 80

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Прогноз продаж

Таблица Г.1 - Прогноз продаж

Наименование продукции	Показатели													2 год				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Горшечные цветы (низкой ценовой категории)	Объем продаж в натуральном выражении	100	100	190	100	130	190	130	130	130	110	209	230	650	715	787	865	3318
	Цена 1 единицы	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
	Выручка от реализации	30000	30000	57000	30000	39000	57000	39000	39000	39000	33000	62700	68970	195000	214500	235950	259545	995495
Горшечные цветы (средней ценовой категории)	Объем продаж в натуральном выражении	90	90	171	90	108	171	108	108	108	99	188	207	510	561	617	679	2604
	Цена за 1 ед	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	Выручка от реализации	54000	54000	102600	54000	64800	102600	64800	64800	64800	59400	112860	124146	306000	336600	370260	407286	1562161
Горшечные цветы (высокой ценовой категории)	Объем продаж в натуральном выражении	50	50	95	50	60	95	60	60	60	55	104,5	114,95	380	418	459,8	505,78	1939,938
	Цена 1 единицы	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
	Выручка от реализации	40000	40000	76000	40000	48000	76000	48000	48000	48000	44000	83600	91960	304000	334400	367840	404624	1551950
Прочие растения	Объем продаж в натуральном выражении	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	120	150	170	616

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	Цена 1 единицы	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
	Выручка от реализации	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000 0	6000 0	7500 0	8500 0	30800 0
Итого поступления		12400 0	1240 00	2356 00	124 000	1518 00	2356 00	1518 00	1518 00	1518 00	1364 00	2591 60	2850 76	8650 00	9455 00	1049 050	1156 455	44176 06

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Бюджет прибылей / убытков

Талица Д.1 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	1 год												2 год				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Общие поступления	124000	124000	235600	124000	151800	235600	151800	151800	151800	156125	259160	285076	865000	945500	1049050	1156455	4417606
2. НДС, акциз, налог с продаж	22320	22320	42408	22320	27324	42408	27324	27324	27324	28102,5	46648,8	51313,68	155700	170190	188829	208161,9	795169
3. Общие текущие затраты	113000	113000	113000	108000	103000	103000	103000	103000	108000	113000	113000	113000	403700	392700	381700	370700	370700
4. Прибыль от реализации	-11320	-11320	80192	-6320	21476	90192	21476	21476	16476	15023	99511	120762	305600	382610	478521	577593	3251737
5. Платежи в бюдж.	-1698	-1698	12028,8	-948	3221,4	13528,8	3221,4	3221,4	2471,4	2253,375	14926,68	18114,35	45840	57391,5	71778,15	86638,97	487760,5
6. Чистая прибыль	-13018	-13018	68163	-5372	18255	76663	18255	18255	14005	12769	84585	102648	259760	325219	406743	490954	2763976
7. Чистая прибыль нарастающим итогом	-13018	-26036	-39054	29109	23737	41992	118655	136910	155164	169169	181938	266522	369170	628930	954149	1360892	1851846

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Бюджет движения денежных средств

Таблица Е.1 – Бюджет движения денежных средств

Показатель	Порядок расчета	1 год												2 год				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПРИТОК																		
1. Источники и финансирования	Источники финансирования	442000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Общие поступления	Прогноз продаж	124000	124000	235600	124000	151800	235600	151800	151800	151800	136400	259160	285076	865000	945500	1049050	1156455	4417605,5
3. Итого приток	Σстр.1+стр.2	566000	124000	235600	124000	151800	235600	151800	151800	151800	136400	259160	285076	865000	945500	1049050	1156455	4417605,5
ОТТОК																		
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	442000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Функционально-админ. издержки	Смета затрат	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	403700	392700	381700	370700	1703680

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
6. Возврат кредита	График погашения кредита	4880,16	4497,56	4110,8	3719,73	3312,2	2924,3	2520,43	2111,8	1628,67	1280,97	858,66	431,69	0	0	0	0	0
7. Платеж и в бюджет (налоги)	Платеж и в бюджет	1698	1698	1202,8,8	-948	3221,4	1352,8,8	3221,4	3221,4	2471,4	2253,375	1492,6,68	1811,4,35	4584,0	5739,1,5	7177,8,15	8663,8,97	4877,60,5
8. Итого отток	∑(стр.4 по стр.7)	5005,78,16	5819,5,56	6813,9,6	5477,1,73	5814,5,7	6804,9,23	5733,3,2	5685,0,07	5575,2,37	5511,2,035	6735,8,37	1092,12,558	4495,40	4500,91,5	4534,78,15	5005,78,16	5819,5,56
9. Превышение/дефицит денежных средств	стр.3-стр.8	6542,1,84	6580,4,44	1674,60,4	6922,8,27	9365,4,3	1675,50,77	9446,6,8	9494,9,93	9604,7,63	8128,7,965	1918,01,63	1758,63,442	4154,60	4954,08,5	5955,71,85	6542,1,84	6580,4,44
10. Кумулятивный денежный поток		6542,1,84	1312,26,28	2986,86,68	3679,14,95	4615,69,25	6291,20,02	7235,86,82	8185,36,75	9145,84,38	9958,72,345	1187,673,975	1363,537,417	1778,997,417	2274,405,917	2869,977,767	6542,1,84	1312,26,28

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Расчет эффективности бизнес-плана

Таблица Ж.1 – Расчет эффективности бизнес-плана

Показатели	Порядок расчета	Период																
		1 год												2 год				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПРИТОК																		
1. Источники финансирования	Источники финансирования	442000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Общие поступления	Прогноз продаж	124000	124000	235600	124000	151800	235600	151800	151800	151800	136400	259160	285076	865000	945500	1049050	1156455	4417606
3. Итого приток	Σстр.1+стр.2	566000	124000	235600	124000	151800	235600	151800	151800	151800	136400	259160	285076	865000	945500	1049050	1156455	4417606
ОТТОК																		
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвест.	442000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Функционально-админ. издержки	Смета затрат	113000	113000	113000	108000	103000	103000	103000	103000	108000	113000	113000	113000	403700	392700	381700	370700	1703680

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
6. Возврат кредита	График погашения кредита	3464 9,8	3503 2,37	3541 9,16	3581 0,23	3620 5,61	3660 5,36	3700 9,53	3741 8,15	3783 1,29	3824 8,99	3867 1,3	3909 8,21	0	0	0	0	0
8.Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	1698	1698	1202 8,8	2455	3221 ,4	1352 8,8	3221 ,4	3221 ,4	2471 ,4	2253 ,375	1492 6,68	1811 4,35	4584 0	5739 1,5	7177 8,15	8663 8,97	4877 60,5
9. Итого отток	∑(стр.4 по стр.8)	5913 47,8	1497 30,4	1604 48	1462 65,2	1424 27	1531 34,2	1432 30,9	1436 39,6	1483 02,7	1535 02,4	1665 98	1702 12,6	4495 40	4500 91,5	4534 78,2	4573 39	2191 440
10. Превышение/дефицит денежных средств	стр.3-стр.9	- 2534 7,8	- 2573 0,4	7515 2,04	- 2226 5,2	9372 ,99	8246 5,84	8569 ,07	8160 ,45	3497 ,31	- 1710 2,4	9256 2,02	1148 63,4	4154 60	4954 08,5	5955 71,9	6991 16	2226 165
11. Кумулятивный денежный поток		- 2534 7,8	- 5107 8,2	2407 3,87	1808 ,64	1118 1,63	9364 7,47	1022 16,5	1103 77	1138 74,3	9677 1,94	1893 34	3041 97,4	7196 57,4	1215 066	1810 638	2509 754	4735 919
11. Ставка (норма) дисконта, доли	13%	1,13	1,27 69															
12. Коэффициент дисконтирования	1/(1 + стр. 11) ^t	0,98 9867	0,97 9836	0,96 9908	0,96 0079	0,95 0351	0,94 0721	0,93 1188	0,92 1753	0,91 2412	0,90 3167	0,89 4015	0,88 4956	0,85 8325	0,83 2496	0,80 7445	0,78 3147	0,69 305

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
13. Дисконтир ованный денежный поток	стр. 10 * стр. 12	- 2509 0,9	- 2521 1,6	7289 0,54	- 2137 6,4	8907 ,629	7757 7,34	7979 ,419	7521 ,916	3190 ,989	- 1544 6,3	8275 1,83	1016 49,1	3565 99,9	4124 25,8	4808 91,3	5475 10,4	1542 844
14. Кумулятив ный дисконтиро ванный денежный поток		- 2509 0,9	- 5030 2,5	2258 8,04	1211 ,647	1011 9,28	8769 6,61	9567 6,03	1031 97,9	1063 88,9	9094 2,65	1736 94,5	2753 43,5	6319 43,4	1044 369	1525 260	2072 771	3615 615