

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

Факультет экономический  
Кафедра экономика и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой  
- *А. Васильева* А.В. Васильева  
«19» 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка бизнес-плана открытия филиала ООО «Меридиан»

Исполнитель  
студент группы 672-об

*[Подпись]* 19.06.2020  
(подпись, дата)

Е.Е. Майстренко

Руководитель  
доцент, к.э.н.

- *А. Васильева* 19.06.2020  
(подпись, дата)

А.В. Васильева

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

- *А. Васильева* 19.06.2020  
(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

*Н. Николаева* - 19.06.2020  
(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2020

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

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой  
- *А. Васильева* А.В. Васильева  
«09» 04 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Майстренко Евгений Евгеньевич

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка бизнес-плана открытия филиала ООО «Меридиан» (утверждена приказом от 14.04.2020, № 711-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 19.06.2020 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: электронные ресурсы, учебные пособия, бухгалтерская (финансовая) отчетность.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретическая часть: теоретические аспекты бизнес-планирования 2. Практическая часть: анализ внешней и внутренней среды функционирования ООО «Меридиан» 3. Проектная часть: разработка бизнес-плана по открытию филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан

5. Перечень материалов приложения (наличие схем, рисунков, диаграмм, таблиц): предварительный объем продаж, потребность в оборотных активах, калькуляция себестоимости, смета затрат, бюджет прибылей и убытков, бюджет движения денежных средств, бюджет движения денежных средств, дисконтированный период окупаемости, расчет эффективности проекта

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): нет

7. Дата выдачи задания: 09.04.2020 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы Васильева Анжелика Валерьевна

Задание принял к исполнению (дата) 09.04.2020

(подпись студента)



## РЕФЕРАТ

Работа содержит 92 с., 40 таблиц, 10 рисунков, 50 источников, 58 приложений.

ГЕОДЕЗИЯ И КАРТОГРАФИЯ, БИЗНЕС-ПЛАН, ОТРАСЛЬ, ИНВЕСТИЦИИ, МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН, ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН, ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ

Целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана открытия филиала ООО «Меридиан».

Предметом бакалаврской работы является инвестиционный бизнес-план. Объектом исследования является будущий филиал ООО «Меридиан». Период исследования: 2017 – 2019 гг. Период прогнозирования экономических показателей: 2021 – 2023 гг.

В первой главе бакалаврской работы представлены теоретические аспекты бизнес – планирования при развитии деятельности организации.

Во второй главе работы проведен анализ внешней и внутренней среды функционирования ООО «Меридиан».

В третьей главе бакалаврской работы разработан бизнес- плана по открытию филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы бизнес-планирования при развитии деятельности организации	9
1.1 Значение и сущность бизнес-планирования в системе стратегического планирования	9
1.2 Особенности формирования бизнес-плана в целях развития деятельности организации	16
1.3 Показатели экономической эффективности бизнес-плана	21
2 Анализ внешней и внутренней среды функционирования ООО «Меридиан»	27
2.1 Формирование инновационного замысла и бизнес идеи	27
2.2 Оценка внешней среды	33
2.3 Оценка внутренней среды	39
3 Разработка бизнес- плана по открытию филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан	47
3.1 Аннотация	47
3.2 Резюме	48
3.3 Описание отрасли и предприятия	48
3.4 Описание услуг	52
3.5 Маркетинговый план	54
3.6 План производства	57
3.7 Организационный план	63
3.8 Финансовый план	62
3.9 Эффективность и чувствительность проекта	67
3.10 Риски проекта	71
Заключение	74
Библиографический список	78
Приложение А Предварительный объема продаж	83

Приложение Б Потребность в оборотных активах	84
Приложение В Калькуляция себестоимости	85
Приложение Г Смета затрат	86
Приложение Д Бюджет прибылей и убытков	87
Приложение Е Бюджет движения денежных средств	88
Приложение Ж Дисконтированный период окупаемости	90
Приложение З Расчет эффективности проекта	91

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-планирование тесно вошло в деятельность многих современных организаций, что определяется возможностью осуществления прогнозов будущих экономических результатов от внедрения определенных мероприятий. Результатом бизнес-планирования является бизнес-план, представляющий собой внутренний документ, в котором приводится экономическое обоснование внедрения определенных мер в деятельность предприятия, а также экономические результаты его реализации. Основными источниками информации для создания бизнес-плана, являются результаты анализа факторов внешней и внутренней среды. Следует отметить, что цели создаваемых бизнес-планов могут быть различны, исходя из их вида. В связи с чем, задачи бизнес-планов, также могут существенно различаться.

Одним из наиболее распространенных видов бизнес-планов, реализуемых предприятиями в современных условиях, является инвестиционный бизнес-план, целью которого является привлечение внешнего финансирования, в целях внедрения дополнительных видов деятельности, развития предприятия, расширения отдельных направлений бизнеса и др. рассматриваемый вид бизнес-планов реализуется как субъектами микро, так и крупного бизнеса. Преимуществом рассматриваемого вида бизнес-плана, является возможность оценить текущие недостатки и проблемные аспекты деятельности предприятия, определить оптимальные направления их нейтрализации, а также просчитать будущие результаты внедрения предлагаемых в документе мероприятий.

Исходя из целей создания бизнес-планов, выделяют внутренних и внешних пользователей, привлекаемых к его рассмотрению. Так, при формировании инвестиционного бизнес-плана, его пользователями являются внешние (инвесторы, банки и др.) и внутренние (руководители, сотрудники, акционеры, учредители предприятия и др.) субъекты. Для бизнес-планов, связанных с планированием деятельности предприятия и не предполагающих привлечение внешнего финансирования, характерны только внутренние пользователи.

Следует отметить, что в современной экономической литературе отсутствуют единые требования к структуре бизнес-плана. При этом в имеющихся авторских подходах определяется необходимость соблюдения определенной последовательности и перечня разделов, позволяющих объективно оценить потенциальные результаты реализации бизнес-планов.

Разработка бизнес-плана является сложным и достаточно трудоемким процессом, основанным на изучение статистической, экономической, рыночной и иной информации, позволяющей сформировать всех комплекс необходимых сведений для его дальнейшего анализа, в целях получения объективных результатов бизнес-планирования.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в необходимости разработки реализации направлений, позволяющих достичь лидирующего положения в отрасли организаций, осуществляющих деятельность в сфере геодезии и картографии на территории г. Благовещенска Амурской области. Указанная цель далеко не всегда является достижимой, по причине присутствия множества негативных факторов внешней и внутренней среды. В подобных случаях, организации вынуждены искать новые рынки сбыта продукции, товаров, работ или услуг, что позволяет, посредством снижения уровня конкуренции в отрасли, достичь поставленных целей и задач.

Целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана открытия филиала ООО «Меридиан». Представленная цель позволила определить следующие задачи исследования:

- раскрыть значение и сущность бизнес-планирования в системе стратегического планирования;
- исследовать структуру бизнес-плана;
- представить особенности формирования бизнес-плана в целях развития деятельности организации;
- исследовать систему показателей экономической эффективности бизнес-плана;
- сформировать инновационный замысел и бизнес идею;

- осуществить сбор информации и провести оценку внешней и внутренней среды ООО «Меридиан»;
- представить характеристику услуг ООО «Меридиан», реализация которых планируется в новом филиале;
- сформировать маркетинговый план проекта;
- представить основные положения и финансовые показатели производственного плана проекта;
- обеспечить разработку организационного плана проекта;
- провести расчет экономических показателей финансового плана проекта;
- определить критерии, к которым бизнес-план наиболее чувствителен;
- выявить риски проекта и провести их оценку.

Предметом бакалаврской работы является инвестиционный бизнес-план. Объектом исследования является будущий филиал ООО «Меридиан». Период исследования: 2017 – 2019 гг. Период прогнозирования экономических показателей: 2021 – 2023 гг.

Информационной базой исследования при написании бакалаврской работы стали: материалы учебной и периодической литературы в области экономики организаций, общего и стратегического менеджмента и бизнес планирования, внутренние нормативные документы, управленческие отчеты, а также финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ РАЗВИТИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Значение и сущность бизнес-планирования в системе стратегического планирования

Бизнес-планирование является неотъемлемым элементом системы стратегического планирования любого предприятия, вне зависимости от сферы его деятельности. Бизнес-планирование позволяет спрогнозировать будущие абсолютные и относительные показатели деятельности экономического субъекта после внедрения определенных мероприятий, направленных на развитие бизнеса в целом или отдельных его направлений.

В современной экономической литературе, «место бизнес-планирования в общей системе планов предприятия, до сих пор четко не определено. Поэтому целесообразно рассмотреть взаимосвязи стратегического планирования и бизнес-планирования на уровне определения целей организации, на уровне показателей и на уровне контроля за процессом планирования»<sup>1</sup> (рисунок 1).

Исходя из представленных на рисунке 1 сведений, выделяют следующие цели бизнес-планирования:

- на уровне целей предприятия. Бизнес-планирование, в первую очередь, преследует стратегические цели, которые представлены основными направлениями деятельности хозяйствующего субъекта, реализация которых приводит в выполнении его миссии. Таким образом, посредством реализации методов стратегического планирования, формируются цели деятельности предприятия, а посредством бизнес планирования, такая цель конкретизируется и разбивается на задачи, мероприятия и конкретные действия;

- на уровне показателей. Взаимосвязь стратегического и бизнес планирования как трансформацию стратегических целей деятельности предприятия в систему экономических показателей, которые возможно достичь, в результате реализации планов хозяйствующего субъекта;

---

<sup>1</sup> Барсуков, Д.П. Бизнес-планирование как инструмент достижения стратегических целей организации // Научный известия. 2015. № 1. С. 35.

- на уровне контроля процесса планирования. Реализация контрольных процедур в ходе бизнес-планирования, позволяет устранить отклонения между плановыми и фактическими показателями системы бизнес-планирования.<sup>2</sup>

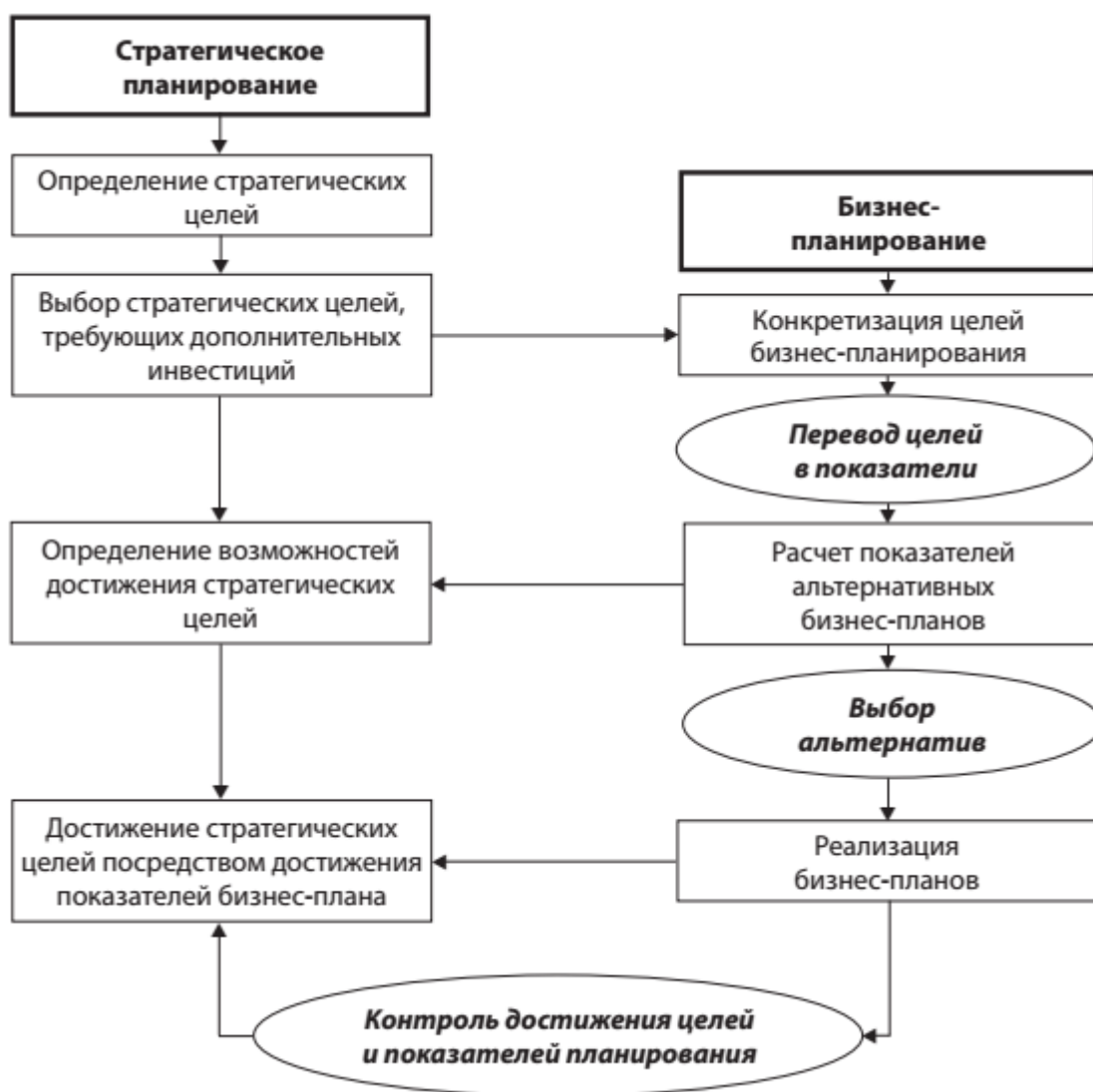


Рисунок 1 – Взаимосвязь стратегического планирования и бизнес-планирования

Результатом бизнес-планирования является бизнес-план, представляющий собой внутренний документ, в котором приводится экономическое обоснование внедрения определенных мер в деятельность предприятия, а также экономические результаты его реализации. Основными источниками информации для создания бизнес-плана, являются результаты анализа факторов внешней и внутренней среды. Иными словами, бизнес-план представляет собой

<sup>2</sup> Чудайкина, Т.Н. Бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования // Московский экономический журнал. 2019. № 3. С. 140.

юридический документ, в котором раскрываются особенности и результаты реализации определенной предпринимательской программы. При этом реализуемый предприятием бизнес-план может постоянно изменяться, в связи с систематическими изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде. Таким образом, «бизнес-план - это один из важнейших инструментов, помогающих предприятию определить средства для достижения результата и достичь желаемого»<sup>3</sup>.

В научных авторских работах приводятся разные определения понятия «бизнес-план» (таблица 1).

Таблица 1 – Авторские определения понятия «бизнес-план»

Автор	Определение
М.К. Бункина, А.М. Семенов	Бизнес-план – «выработанный на основе инвестиционного проекта документ, содержащий информацию о направлениях целесообразной и эффективной деятельности; вероятный прогноз развития» <sup>4</sup>
Н.Ю. Сайбель	Бизнес-план «является одним из основных документов, постоянным рабочим инструментом, позволяющим формализовать процесс развития компании в комплексный документ, отражающий основные аспекты и направления функционирования компании. Бизнес-план — основа успешного бизнеса» <sup>5</sup>
Л.В. Мусагалиева, Н.А. Гуживина	Бизнес-план - это «краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения» <sup>6</sup>
Н.Н. Ушаков	Бизнес-план - это «документ, дающий описание основных аспектов будущего развития предприятия, анализирующий все риски, с которыми оно может столкнуться в процессе реализации проекта, определяющий способы решения этих проблем» <sup>7</sup>
Х. Виссема	Бизнес-план - это «план действий конкретного вида предпринимательской деятельности, который основан на базе стратегического анализа и одного или более стратегических решений. В план входит перечень целей предпринимательской деятельности, которые должны быть достигнуты в будущем (в кратко- или среднесрочном периоде) и указаны способы достижения этих целей» <sup>8</sup>
В.В. Дмитренко	Бизнес-план становится неотъемлемым документом в ведении предпринимательской деятельности. Инвесторы требуют бизнес-план в качестве доказательства того, что идея действительно является стоящей финансовых вложений» <sup>9</sup>

<sup>3</sup> Белал, А.А. Основные категории бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы. 2015. №3.С.8.

<sup>4</sup> Бункина, М.К. Макроэкономика. М.: Инфра-М. 2016. С. 132.

<sup>5</sup> Сайбель, Н.Ю. Бизнес-план как фундамент успешного развития предприятия // Вопросы экономики и управления. 2017. № 1. С. 95.

<sup>6</sup> Мусагалиева, Л.В. Цель, Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана на предприятии // Актуальные проблемы аграрной экономики. 2016. № 2. С. 144.

<sup>7</sup> Ушаков, И.И. Бизнес-план. Спб.: Питер. 2018. С. 18.

<sup>8</sup> Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. М.: Юрайт. 2017. С. 158.

<sup>9</sup> Дмитренко, В.В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования // Экономика и управление. 2015. № 1. С. 40.

Сходства представленных определений заключаются в рассмотрении бизнес-плана, как внутреннего документа предприятия. Также авторы сходятся во мнении о том, что бизнес-план предназначен не только для внутренних, но и внешних пользователей и одним из основных его предназначений, является определение эффективности инвестиций в конкретные виды или направления деятельности хозяйствующего субъекта.

Особенности формирования и реализации бизнес-планов раскрываются в научных трудах многих исследователей. Так, в работах М.И. Бухалкова отмечено, что «основными объектами бизнес-планирования в свободных рыночных отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Бизнес-планы в основном предназначены для того, чтобы способствовать выходу на рынок новых высоко-конкурентных товаров и услуг»<sup>10</sup>. Также объектами бизнес-планирования являются стратегические и оперативные планы производственной, торговой, финансовой, сбытовой и иной деятельности предприятия. Таким образом, бизнес-план позволяет оценить экономические результаты и эффективность инвестиций в отдельные направления развития деятельности хозяйствующих субъектов.

По мнению автора многочисленных научных трудов, профессора Д.П. Барсукова, «хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации»<sup>11</sup>. Также следует отметить, что современные проекты, как правило, разрабатываются в целях привлечения внешних инвестиций, так как далеко не все хозяйствующие субъекты обладают запасом финансовых ресурсов, необходимым для реализации определенной бизнес-идеи. В такой ситуации, бизнес-план помогает инвесторам или иным заинтересованным лицам оценить эффективность инвестиционных вложений и вынести решение в отношении

---

<sup>10</sup> Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник / М.И. Бухалков. М.: Инфра-М. 2015. С. 132.

<sup>11</sup> Барсуков, Д.П. Бизнес-планирование как инструмент достижения стратегических целей организации // Научный известия. 2015. № 1. С. 34.

инвестирования конкретного проекта.

Цели и задачи бизнес-планов зависят от их видов, в связи с чем, в рамках настоящей бакалаврской работы, целесообразно рассмотреть виды бизнес-планов хозяйствующих субъектов (таблица 2).

Таблица 2 –Виды бизнес-планов

Классификационный признак	Виды бизнес-планов
По объектам бизнеса	Бизнес-план предприятия: - вновь создаваемого предприятия; - функционирующего предприятия; - финансового оздоровления предприятия; - развития предприятия; - отдельного подразделения предприятия; - всего предприятия;
По целям разработки	Бизнес-планы, предназначенные для: - получения внешнего финансирования (инвестиционный бизнес-план); - выработки стратегии развития; - планирования деятельности компании (бизнес-план развития деятельности предприятия);
По используемым методикам	Бизнес-планы, подготовленные с использованием различных методик: - международная методика ЮНИДО; - российские методики; - новые западные методики;
По объекту планирования	Бизнес-планы, связанные с планированием деятельности следующих субъектов: - инвестиционного проекта; - компании; - группы компаний; - бизнес-единицы (направления бизнеса);

Одним из основных признаков, используемых для классификации бизнес-планов, являются объекты бизнеса. Классификация бизнес-планов по указанному признаку, представлена на рисунке 2.

Одним из наиболее распространенных видов бизнес-планов, реализуемых предприятиями в современных условиях, является инвестиционный бизнес-план, целью которого является привлечение внешнего финансирования, в целях внедрения дополнительных видов деятельности, развития предприятия, расширения отдельных направлений бизнеса и др. рассматриваемый вид бизнес-планов реализуется как субъектами микро, так и крупного бизнеса.

Также особое значение для современных предприятий, являются бизнес-планы, направленные на планирование деятельности хозяйствующего субъекта.

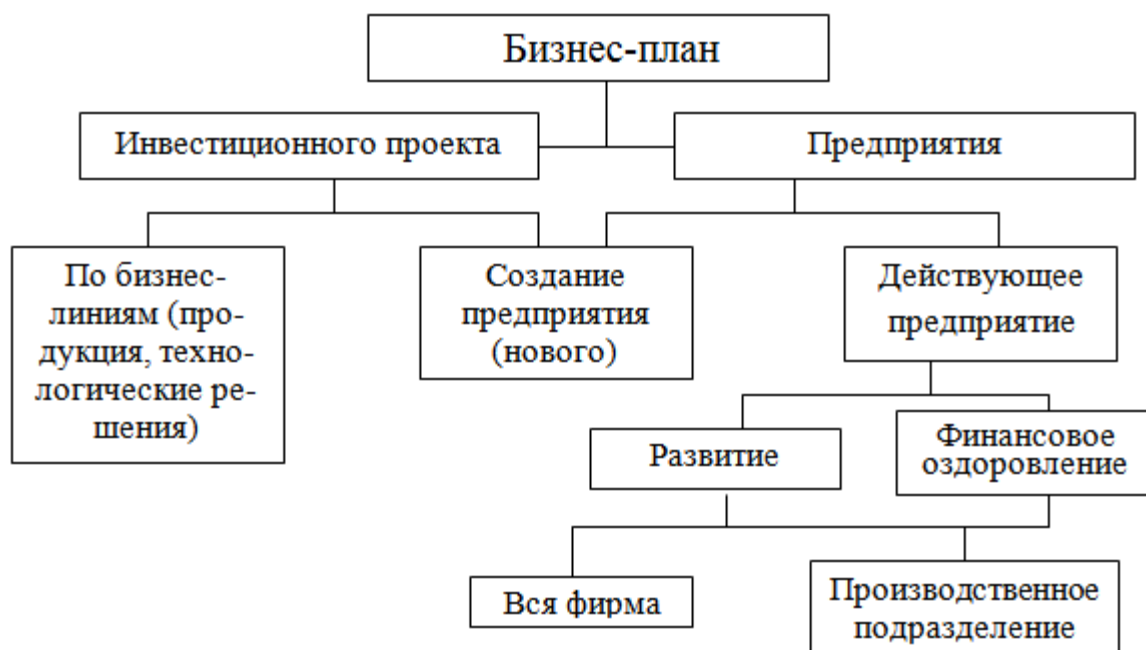


Рисунок 2 – Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса

Преимуществом рассматриваемого вида бизнес-плана, является возможность оценить текущие недостатки и проблемные аспекты деятельности предприятия, определить оптимальные направления их нейтрализации, а также просчитать будущие результаты внедрения предлагаемых в документе мероприятий. В отличие от инвестиционного проекта, бизнес-план планирования деятельности предприятия, охватывает совокупность разнородных целей: производственного, торгового, сбытового, технологического, финансового характеров.<sup>12</sup>

Исходя из целей создания бизнес-планов, выделяют внутренних и внешних пользователей, привлекаемых к его рассмотрению. Так, при формировании инвестиционного бизнес-плана, его пользователями являются внешние (инвесторы, банки и др.) и внутренние (руководители, сотрудники, акционеры, учредители предприятия и др.) субъекты. Для бизнес-планов, связанных с планированием деятельности предприятия и не предполагающих привлечение внешнего финансирования, характерны только внутренние пользователи.

Таким образом, каждый вид бизнес-планов, имеет свои цели, так, целями

<sup>12</sup> Чудайкина, Т.Н. Бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования // Московский экономический журнал. 2019. № 3. С. 142.

бизнес-планов, создаваемых для действующих предприятий, являются:

- выбор нового направления деятельности предприятия (перепрофилирование или расширение деятельности);
- расширение деятельности предприятия по имеющемуся направлению;
- финансовое оздоровление;
- приватизация;
- поддержание имиджа предприятия.

Для вновь создаваемых предприятий, целями бизнес-планов, являются:

- обоснование жизнедеятельности идеи;
- определение рационального размера производства;
- обоснование места создания предприятия.

Таким образом, цели создаваемых бизнес-планов могут быть различны, исходя из их вида. В связи с чем, задачи бизнес-планов, также могут существенно различаться. Ниже представлены основные задачи бизнес-планов хозяйствующих субъектов:

- определение конкретных направлений деятельности, перспективные рынки сбыта и место предприятия на этих рынках;
- выявить соответствие кадров предприятия и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
- проанализировать финансовое и материальное положение предприятия и определить, соответствуют ли финансовые и материальные ресурсы достижению намеченных целей;
- просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Учитывая представленные цели и задачи бизнес-планов, выделяют следующие их функции:

- стимулирующая функция (используется для разработки стратегии веде-

ния бизнеса);

- функция планирования (с помощью этой функции можно оценить свои возможности в развитии нового вида или направления деятельности, а также контролировать внутрифирменные процессы);

- инвестиционная функция (в настоящее время без кредитных денежных ресурсов не получится осуществить какой-то значительный бизнес-проект. Тем более получить кредит очень непросто);

- мотивационная функция (привлечение к реализации будущих планов фирмы потенциальных партнеров, желающих вложить в будущее производство собственные средства либо имеющуюся технологию);

- информационная функция (улучшение информированности участников о будущих действиях, координирование всех усилий, создание мотивации для достижения целей, вовлекая работников в процесс написания и составления бизнес-плана).

Представленные сведения позволяют сделать вывод о существенном значении бизнес-планирования в деятельности современных предприятий. Также следует отметить, что создание бизнес-планов позволяет определить эффективность вложения инвестиций в конкретные проекты и определить будущие экономические результаты деятельности хозяйствующих субъектов после реализации проектов.

## **1.2 Особенности формирования бизнес-плана в целях развития деятельности организации**

В современной экономической литературе отсутствуют единые требования к структуре бизнес-плана. При этом в имеющихся авторских подходах определяется необходимость соблюдения определенной последовательности и перечня разделов, позволяющих объективно оценить потенциальные результаты реализации бизнес-планов.<sup>13</sup>

Также следует отметить, что объективность результатов, представленных

---

<sup>13</sup> Горемыкин, В.А. Бизнес – план: методика разработки бизнес – планов : учебное пособие. М. : Юрайт. 2015. С. 362.



в бизнес-планах, во многом определяется качеством исходной информации. В целях получения наиболее объективных результатов формирования проектов, следует провести статистическую оценку отрасли, в которой функционирует предприятие.

В первую очередь, при разработке бизнес-плана, следует провести анализ отрасли. В рамках анализа отрасли, реализуются следующие задачи:

-описание отрасли, в которой функционирует предприятие (особенности отрасли, перечень и характеристика конкурентов, текущее состояние отрасли и прочее);

-описание деятельности предприятия (в случае, если предполагается разработка бизнес-плана, создаваемого для действующего предприятия), юридический и фактический адрес хозяйствующего субъекта, виды деятельности предприятия, а также иную информацию, которая позволит получить более полное представление об особенностях деятельности конкретного хозяйствующего субъекта.<sup>14</sup>

В рамках формирования бизнес-плана, в первую очередь, осуществляет оценка числа и динамики предприятий, функционирующих в определенной сфере деятельности на конкретном территориальном рынке. Информационной базой для проведения подобного анализа, являются статистические сведения, представленные в официальных статистических сборниках, или на официальном сайте федеральной службы статистики. В целях дополнения полученных результатов анализ, желательно проводить анализ динамики (с расчетом абсолютных и относительных показателей) доходов, расходов и прибыли предприятий определенной сферы деятельности (при наличии таких данных). В случае отсутствия указанных статистических показателей, следует провести анализ аналогичных показателей основных предприятий, осуществляющих деятельность в определенной сфере в конкретном территориальном рынке. Анализ указанных показателей позволяет оценить уровень конкуренции в отрасли.

---

<sup>14</sup> Будякова, А.А. Роль бизнес-плана в управлении предприятием // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2015. № 4. С.46.

Анализ представленных показателей позволяет получить динамику темпов роста рынка. Расчет среднего темпа роста рынка определяется как частное от деления суммы темпов роста рынка на количество периодов. Средний темп роста рынка используется для расчета объемов продаж продукции, товаров работ или услуг на будущие периоды времени.

Следует помнить, что цены не стоят на месте, в связи с чем, цены на предлагаемые в бизнес-плане продукцию, товары, работы или услуги, должны увеличиваться с течением времени. В качестве коэффициента роста цен, используется средний темп роста цен в регионе присутствия исследуемого предприятия. Источником расчета указанного показателя, являются статистические сведения, представленные в официальных статистических сборниках, или на официальном сайте федеральной службы статистики.<sup>15</sup>

Также в ходе оценки отрасли, следует провести оценку факторов внешней среды, которые подразделяются на факторы макросреды и микросреды. Среди макросреды, выделяют следующие группы факторов: политические, экономические, социально-демографические и технико-технологические. Анализ указанных факторов проводится по методике PEST-анализа. Следует отметить, что Макросреда делится на элементы, не оказывающие прямого воздействия на компанию, но влияющие на общее состояние бизнес-процессов.<sup>16</sup>

Микросреда включает многие заинтересованные группы, которые находятся под влиянием основной работы организации или оказывают на нее влияние (акционеры, местные компании, конкуренты, потребители, кредиторы, и др.). В последнее время благодаря развитию стратегического маркетинга, ориентированного не только на исследование покупателей и конкурентов, а на все заинтересованные группы, состав ближнего окружения увеличился. Одним из наиболее значимых факторов мезосреды, являются конкуренты. В ходе оценки отрасли при формировании бизнес-плана, в первую очередь, следует опреде-

---

<sup>15</sup> Чудайкина, Т.Н. Бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования // Московский экономический журнал. 2019. № 3. С. 144.

<sup>16</sup> Горемыкин, В.А. Бизнес – план: методика разработки бизнес – планов : учебное пособие. М. : Юрайт. 2015. С. 364.

лить предприятия, функционирующие в определенной отрасли на конкретном территориальном рынке. При наличии сведений об объемах продаж конкурентов, целесообразно построить конкурентную карту рынка, которая позволяет определить предприятия, занимающие лидирующее положение в отрасли (основные конкуренты), а также выявить их конкурентные преимущества. Полученные результаты необходимо использовать при формировании бизнес-плана, в целях создания конкурентных преимуществ продукции, товаров, работ или услуг, а также самого предприятия, в отношении которого разрабатывается бизнес-план.

На следующем этапе анализа микросреды предприятия, оцениваются потенциальные покупатели. Важно понять структуру спроса, которая влияет на предложение. Так, следует найти ответы на следующие вопросы: кто покупает или будет покупать товары (продукцию, работы или услуги); кто самый крупный покупатель; кто является потенциальным потребителем из тех, кто в настоящее время не приобретает продукцию (товары, работы или услуги). Также следует определить мотивацию потребителей: каковы мотивы покупки и использования продукции, товаров, работ или услуг; каковы потребительские ценности; какие вероятные изменения мотивации покупателей.

Следующий этап оценки микросреды заключается в получении более полной информации о поставщиках. Руководителю нужно решить, что именно требуется для текущей и будущей работы: какое оборудование, сырье, материалы и т.п. Исходя из этого, необходимо осуществить поиск поставщиков, предлагающих необходимые товары и услуги. Основными критериями выбора поставщиков, должны стать: цена и качество. Выбор в пользу одного или другого критерия, осуществляется на основе финансового потенциала предприятия.

Следующий этап оценки отрасли, заключается в установлении барьеров рынка. Препятствия входа на рынок являются барьерами, которые необходимо преодолеть для удачного соперничества. Выделяют следующие барьеры при входе в отрасль: высокие финансовые расходы, обусловленные необходимостью приобретения дорогостоящего производственного оборудования, имуще-

ства или иных активов; высокий уровень конкуренции в отрасли, или монополизация отрасли; отсутствия доступа к научным разработкам или достижениям; тарифные ограничения; сложности, обусловленные географическим расположением региона и другие.

Оценка представленных показателей позволяет выявить потенциальные сложности в ходе реализации разрабатываемого бизнес-плана, а также определить направления нейтрализации негативного влияния факторов внешней (макро и мезо) среды.

Бизнес-планы, направленные на развитие деятельности организации, предполагают приобретение следующих ресурсов:

- основные фонды (производственные помещения, производственное и вспомогательное оборудование);

- оборотные фонды(сырье и материалы для производства);

- персонал (определяется численная потребность в трудовых ресурсах, должностные оклады, фонд оплаты труда и прочие аналогичные затраты);

- прочие ресурсы (государственная пошлина, посреднические расходы, бухгалтерское обслуживание, коммерческие расходы (реклама и иные сбытовые расходы), а также иные аналогичные расходы).<sup>17</sup>

Немаловажное значение при создании бизнес-плана, имеет определение потребности в инвестировании и источников финансирования, исходя из текущего финансового положения предприятия и его возможностей. При этом следует определить предварительную потребность в инвестициях (на краткосрочный период времени, для открытия предприятия, закупа дополнительного вида деятельности, внедрения производства продукции и прочих процессов). Также требуется представить расчет потребности в финансировании на весь период реализации бизнес-плана (на будущие три года).

При необходимости привлечения заемных источников финансирования проекта, следует определить такие источники: банковский кредит, средства ин-

---

<sup>17</sup> Будякова, А.А. Роль бизнес-плана в управлении предприятием // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2015. № 4. С.47.

весторов или третьих лиц. При этом следует осуществить расчет потенциальной процентной ставки (при предоставлении внешнего финансирования под процент за пользование заемными денежными средствами) и представить график погашения кредита или возврата заемных средств.<sup>18</sup>

Учитывая полученные сведения, определяются общие финансовые расходы на реализацию бизнес плана, а также налоговые платежи, исходя из выбранной системы налогообложения. Представленные показатели используются для формирования сметы затрат, итоговым показателем которой, являются общие текущие издержки, а также бюджета прибылей и убытков, который позволяет определить величину чистой прибыли отдельно за каждый период реализации бизнес-плана (первый год – по месяцам, второй год – по кварталам, третий год – в целом за указанный период времени) и чистой прибыли нарастающим итогом.<sup>19</sup>

Следует отметить, что при формировании внутреннего бизнес-плана, целью которого является развитие деятельности предприятия без привлечения внешних источников финансирования, возможно отступление от представленной выше структуры бизнес-плана. В случае, же если речь идет об инвестиционном проекте, предполагающем привлечение заемных источников финансирования, бизнес-план должен быть составлен с позиции инвесторов и содержать в себе представленные разделы, что позволит получить актуальные и объективные сведения о прогнозных результатах реализации проекта.

### **1.3 Показатели экономической эффективности бизнес-плана**

Помимо расчета показателей прибыли, в бизнес-плане следует осуществить расчет будущих результатов реализации проекта с учетом временной стоимости денег. Для указанной цели, осуществляется расчет ставки дисконтирования на основе следующих способов:

- средневзвешенная стоимость капитала (один из методов укрупненного

---

<sup>18</sup> Горемыкин, В.А. Бизнес – план: методика разработки бизнес – планов : учебное пособие. М. : Юрайт. 2015. С. 367.

<sup>19</sup> Чудайкина, Т.Н. Бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования // Московский экономический журнал. 2019. № 3. С. 145.

расчета ставки дисконтирования), которая учитывает стоимость собственного (акционерного) капитала и стоимость заемных средств:

$$WACC = Re \times (E : V) + Rd \times (D : V) \times (1 - tc), \quad (1)$$

где  $Re$  - ставка доходности собственного (акционерного) капитала, рассчитанная, как правило, с использованием модели CAPM;

$E$  - рыночная стоимость собственного капитала (акционерного капитала). Рассчитывается как произведение общего количества обыкновенных акций компании и цены одной акции;

$D$  - рыночная стоимость заемного капитала. На практике часто определяется по бухгалтерской отчетности как сумма займов компании. Если эти данные получить невозможно, то используется доступная информация о соотношении собственного и заемного капиталов аналогичных компаний;

$V = E + D$  - суммарная рыночная стоимость займов компании и ее акционерного капитала;

$Rd$  - ставка доходности заемного капитала компании (затраты на привлечение заемного капитала. В качестве таких затрат рассматриваются проценты по банковским кредитам и корпоративным облигациям компании. При этом стоимость заемного капитала корректируется с учетом ставки налога на прибыль. Смысл корректировки заключается в том, что проценты по обслуживанию кредитов и займов относятся на себестоимость продукции, уменьшая тем самым налоговую базу по налогу на прибыль);

$tc$  - ставка налога на прибыль.<sup>20</sup>

Представленный метод расчета ставки дисконтирования используется для действующих предприятий, в случае применения исключительно собственных или смешанных источников финансирования (собственных и заемных);

- модель оценки долгосрочных активов (CAPM). Ставка дисконтирования

---

<sup>20</sup> Смольянинова, Е.Н. Бизнес-планирование как инструмент совершенствования деятельности предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2018. № 3 С. 133.

(ставка доходности) собственного капитала ( $R_e$ ) в данном случае, рассчитывается по формуле:

$$R_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f), \quad (2)$$

где  $R_f$  - безрисковая ставка дохода;

$\beta$  - коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка;

$(R_m - R_f)$  - премия за рыночный риск;

$R_m$  - среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке.

Представленный метод расчета ставки дисконтирования применяется в случае привлечения собственных средств в качестве источника финансирования бизнес-плана действующего предприятия;

- ставка доходности инвестиций в безрисковые активы ( $R_f$ ). В качестве безрисковых активов (то есть активов, вложения в которые характеризуются нулевым риском) рассматриваются обычно государственные ценные бумаги;

- коэффициент  $\beta$ . Этот коэффициент отражает чувствительность показателей доходности ценных бумаг конкретной компании к изменению рыночного (систематического) риска. Если  $\beta = 1$ , то колебания цен на акции этой компании полностью совпадают с колебаниями рынка в целом. Если  $\beta = 1,2$ , то можно ожидать, что в случае общего подъема на рынке стоимость акций этой компании будет расти на 20 % быстрее, чем рынок в целом. И наоборот, в случае общего падения стоимость ее акций будет снижаться на 20 % быстрее рынка в целом;

- премия за рыночный риск ( $R_m - R_f$ ) - величина, на которую среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке превышали ставку дохода по безрисковым ценным бумагам в течение длительного времени. Она рассчитывается на основе статистических данных о рыночных премиях за продолжительный период;

- годовая процентная ставка по банковскому кредиту (в случае привлечения исключительно заемного финансирования).<sup>21</sup>

Для расчета показателей экономической эффективности бизнес-плана, используются следующие показатели:

- период окупаемости бизнес плана. Существуют два способа определения периода окупаемости:

а) графический способ (на основе построения динамики куммулятивного дисконтированного денежного потока);

б) расчет экономического показателя:

$$PP = K_0 : ПЧ_{сг}, \quad (3)$$

где PP - срок окупаемости выраженный в годах.

$K_0$  - сумма вложенных средств.

$ПЧ_{сг}$  - чистая прибыль в среднем за год;

- внутренняя норма доходности (внутренняя норма прибыли, внутренняя норма рентабельности, внутренняя норма дисконта, внутренний коэффициент эффективности, внутренний коэффициент окупаемости) – коэффициент, показывающий максимально допустимый риск по инвестиционному проекту или минимальный приемлемый уровень доходности. Внутренняя норма доходности равна ставке дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход отсутствует, то есть равен нулю. Показатель определяется по следующей формуле:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \times (r_2 - r_1), \quad (4)$$

где  $NPV(r_1)$  – приведенная стоимость бизнес-плана с одним набором условий;

---

<sup>21</sup> Горемыкин, В.А. Бизнес – план: методика разработки бизнес – планов : учебное пособие. М. : Юрайт. 2015. С. 393.



NPV ( $r_2$ ) – приведенная стоимость бизнес-плана с измененными данными;

$r$  – ставка дисконта;

- рентабельность бизнес-плана (относительный показатель, позволяющий определить эффективность вложенных инвестиций, то есть показывает какая величина прибыли приходится на рубль вложенных средств). Показатель определяется по формуле:

$$SRR = NP : IC, \quad (5)$$

где NP – чистая прибыль одного интервала планирования;

IC – инвестиционные затраты;

- чувствительность бизнес-плана. Показатели определяются как текущая стоимость проекта при цене и объемах продаж, меньше и больше текущей величины. Как правило, в качестве пороговых значений указанных показателей, выбираются 95 % и 105 % или 90 % и 110 %. Полученные показатели позволяют определить показатель (цена или объем продаж), к которому бизнес-план является наиболее чувствительным. Помимо расчета представленных показателей, следует представить графическое их изображение, которое наглядно позволяет определить чувствительность проекта.<sup>22</sup>

Показатели раздела «эффективность и чувствительность» бизнес-плана позволяют получить объективные сведения о результатах реализации проекта и являются основанием для вынесения решения о целесообразности реализации проекта, или об отсутствии таковой.

Риски бизнес-плана. Снижение экономических результатов реализации бизнес-плана возможно в результате негативного влияния рисков, которые представлены потенциальными угрозами, в результате воздействия факторов внешней и внутренней среды. Рассматриваемый раздел бизнес-плана предполагает определение потенциальных рисков определенного бизнес-плана и их

---

<sup>22</sup> Смольянинова, Е.Н. Бизнес-планирование как инструмент совершенствования деятельности предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2018. № 3 С. 134.

дальнейшую оценку, для которой используются качественные и количественные методы.

В качестве качественных методов оценки негативного влияния рисков, используются методы, основанные на балльной оценке рисков, основной из которых, является экспертная оценка. Указанный метод оценки предполагает балльную оценку рисков экспертами, в качестве которых могут быть выбраны руководители или ведущие специалисты предприятия, в отношении которого разрабатывается бизнес-план, или сторонние специалисты, которые считаются экспертами в сфере деятельности исследуемого предприятия. Результаты качественной оценки рисков бизнес-плана используются для количественной оценки рисков.

Для количественной оценки рисков, определяется вероятность наступления рисков в процентах, исходя из максимально возможного совокупного балла, полученного при качественной оценке рисков. Для каждого вида риска выбирается соответствующий объект риска (для финансовых рисков, в качестве объекта риска, могут выступать доходы предприятия; для имущественных рисков, в качестве объекта рисков, может выступать стоимость имущества предприятия; для управленческих рисков, в качестве объекта риска, может выступать величина прибыли предприятия). Стоимость объекта риска умножается на относительную величину риска, что позволяет определить величину возможного экономического ущерба от возникновения рисков бизнес-плана.<sup>23</sup>

Помимо расчета потенциального экономического ущерба, в рассматриваемом разделе бизнес-плана, следует разработать мероприятия, направленные на снижение негативного влияния рассмотренных рисков.

---

<sup>23</sup> Будякова, А.А. Роль бизнес-плана в управлении предприятием // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2015. № 4. С.48.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ООО «МЕРИДИАН»

### 2.1 Формирование инновационного замысла и бизнес идеи

Общество с ограниченной ответственностью «Меридиан» (ООО «Меридиан») осуществляет геодезическую и картографическую деятельность (ОКВЭД по основному виду деятельности: 71.12.4). Организация зарегистрирована в качестве юридического лица 25.01.2008 г. по следующему адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Зейская, дом 171, офис 402.

Помимо указанного основного вида деятельности, учредительными документами организации, определены следующие дополнительные виды деятельности ООО «Меридиан»:

- строительство жилых и нежилых зданий (ОКВЭД 41.20);
- разборка и снос зданий (ОКВЭД 43.11);
- расчистка территории строительной площадки (ОКВЭД 43.12.1);
- производство земляных работ (ОКВЭД 43.12.3);
- подготовка участка к разработке и добыче полезных ископаемых, за исключением нефтяных и газовых участков (ОКВЭД 43.12.4);
- разведочное бурение (ОКВЭД 43.13).

Преобладающая доля услуг, оказываемых ООО «Меридиан», относится на картографическое обеспечение и составляет 66 % в 2019 г. (рисунок 3).

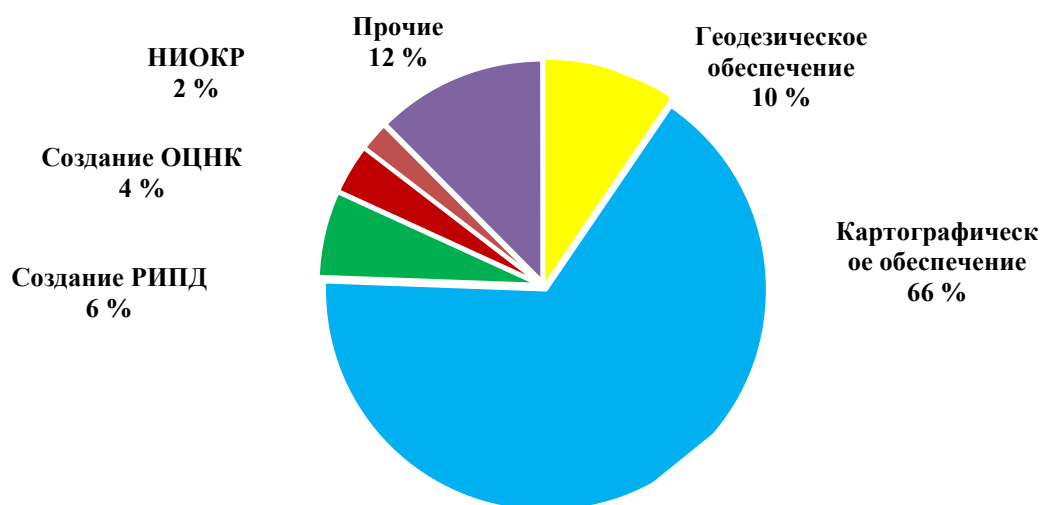


Рисунок 3 – Структура оказанных услуг в ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.

В качестве особенностей деятельности ООО «Меридиан» следует выделить участие в муниципальных закупках, реализуемых на основании положения федерального закона от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ (в ред. от 24.04.2020 г. № 124-ФЗ) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Доля услуг, оказанных ООО «Меридиан» в рамках системы муниципальных закупок, является наименьшей (рисунок 4).

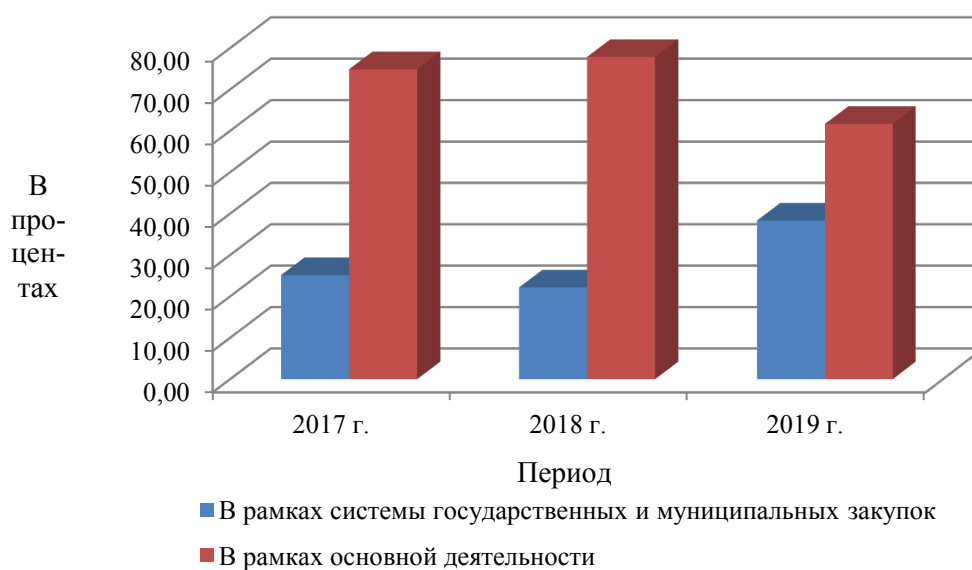


Рисунок 3 – Структура услуг, оказанных ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг. по группам заказчиков

Согласно представленным сведениям, ООО «Меридиан» оказывает полный комплекс услуг, связанных с межеванием земельных участков, выполняет топографическую съемку крупных масштабов, межевание земель, проводит землеустроительные работы, обмеряет границы участка, составляет кадастровые планы и технические паспорта на земельные участки, ставит объекты на кадастровый учет, проводит инвентаризацию объектов, восстанавливает и выносит границы участка на местность. Широкий перечень услуг организации, высококвалифицированный персонал, а также приемлемые цены на оказываемые услуги, позволили ООО «Меридиан» получить признание потребителей, что определяет стабильный уровень спроса на услуги организации.

Организационная структура ООО «Меридиан» имеет функциональный тип, то есть у каждого линейного руководителя в подчинении находится отдел, в отношении деятельности которого, осуществляется контроль. Во главе организации находится генеральный директор – единоличный орган управления, осуществляющий функции оперативного и стратегического управления (рисунок 4).



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Меридиан»

Принятый в ООО «Меридиан» тип организационной структуры обеспечивает оперативный обмен информацией между отделами (по горизонтали), а также своевременное доведение актуальной информации между руководителями и подчиненными (по вертикали), что позволяет достичь эффективности управления организацией.

Особенностью финансового положения ООО «Меридиан» является существенная величина внеоборотных активов в составе имущества организации, которые представлены основными средствами. Указанная особенность обусловлена наличием в ООО «Меридиан» необходимых помещений и специального оборудования для оказания услуг. При этом в отношении основных средств и имущества организации в целом, наблюдается прирост, что позволяет судить об увеличении имущественного и производственного потенциалов организации. При этом в анализируемом периоде наблюдается сокращение фондоотдачи, что свидетельствует о снижении эффективности использования основ-

ных средств организации, в результате превышения прироста среднегодовой стоимости основных средств над выручкой (таблица 3).

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные отклонения		Относительные отклонения, процент	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	1583845	1735803	1778728	151958	42925	9,59	2,47
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1594802	1662021	1708014	67219	45993	4,21	2,77
Оборотные активы, тыс. руб.	75 314	72 251	69 176	-3063	-3075	-4,07	-4,26
в том числе:							
- запасы	28 593	35 445	32 259	6852	-3186	23,96	-8,99
- дебиторская задолженность	245	107	44	-138	-63	-56,33	-58,88
Собственный капитал, тыс. руб.	261953	294852	261237	32899	-33614	12,56	-11,40
в том числе:							
- уставный капитал	12	12	12	-	-	x	x
- нераспределенная прибыль	261941	294840	261225	32899	-33615	12,56	-11,40
Заемный капитал, тыс. руб.	1480117	1434684	1566682	-45433	131998	-3,07	9,20
в том числе:							
- долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	x	x
- краткосрочные обязательства	1480117	1434684	1566682	-45433	131998	-3,07	9,20
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	9481	10371	9449	890	-922	9,39	-8,89
Себестоимость, тыс. руб.	7120	6542	5260	-578	-1282	-8,12	-19,60
Валовая прибыль, тыс. руб.	2361	3829	4203	1468	374	62,18	9,77
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1650	2449	1816	799	-633	48,42	-25,85
Налог, уплачиваемый в связи с применением УСН, тыс. руб.	248	367	272	119	-95	47,98	-25,89

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль, тыс. руб.	1650	2449	1816	799	-633	48,42	-25,85
Среднегодовая численность персонала, чел.	57	52	69	-5	17	-8,77	32,69
в том числе:							
- рабочие	32	25	41	-7	16	-21,88	64,00
Выручка на одного сотрудника, тыс. руб.	166,33	199,44	136,94	33,11	-62,50	19,91	-31,34
Выручка на одного рабочего, тыс. руб.	296,28	414,84	230,46	118,56	-184,38	40,02	-44,45
Фондоотдача, руб.	0,059	0,062	0,055	0,03	-0,007	5,08	-11,29
Соотношение заемного и собственного капитала, руб.	5,60	4,87	5,99	-0,73	1,12	-13,04	23,00
Затраты на рубль выручки, руб.	0,75	0,63	0,56	-0,12	-0,07	-16,00	-11,75
Рентабельность продаж, %	17,40	23,61	19,22	6,21	-4,39	x	x

Особенностью системы финансирования ООО «Меридиан», является существенное превышение величины заемного капитала над собственным, что определяет высокий уровень зависимости организации от внешних кредиторов. В связи с чем, коэффициент соотношения заемного и собственного капитала превышает нормативное значение (норматив: 0,7 - 1) и составляет 5,99 руб. в 2019 г., что является первоочередным признаком банкротства и низкого уровня финансовой устойчивости.

В целом, за анализируемый период времени наблюдается снижение выручки от реализации услуг в ООО «Меридиан», при этом за 2017 – 2018 гг. отмечен существенный рост показателя (на 9,39 %). Таким образом, наибольшая величина выручки от продаж наблюдается в 2018 г. Себестоимость продаж имеет стабильную тенденцию к снижению, в результате совершенствования деятельности персонала организации, что позволили сократить длительность основных рабочих процессов и привело к снижению затрат на рубль выручки. Также представленная динамика привела к росту валовой прибыли, что позволяет судить о росте результатов основной деятельности организации.

Величина чистой прибыли организации, формируемая под влиянием не только представленных показателей, но и других, таких как, прочие доходы и расходы, не относящиеся к основной деятельности, в целом, за три последних финансовых периода, имеет тенденцию к росту. При этом за 2017 – 2018 гг. наблюдается рост показателя на 48,42 %, за 2018 – 2019 гг., напротив, отмечено снижение показателя на 25,83 %, что обуславливает аналогичную динамику рентабельности продаж (рост показателя за 2017 – 2018 гг. на 6,21 процентных пункта и его снижение на 4,39 %).

Превышение темпов роста среднегодовой численности персонала ООО «Меридиан» над выручкой от продаж, привело к снижению среднегодовой выработки, что свидетельствует о сокращении эффективности использования персонала организации.

Таким образом, за прошедшие три финансовых года, отмечен рост масштабов деятельности ООО «Меридиан», при этом наиболее благоприятное финансовое положение наблюдается в 2018 г. В связи с чем, возможно определить наличие резервов роста экономических результатов деятельности организации.

Регионом присутствия ООО «Меридиан», является город Благовещенск Амурской области. Необходимость расширения масштабов деятельности организации, посредством выхода на новые рынки сбыта, обусловлена наличием ряда проблем в деятельности ООО «Меридиан», в частности, низкий уровень финансовой устойчивости, снижение выработки персонала за последние три года, снижение эффективности использования основных средств, а также других проблем, одним из направлений решения которых.

Следует отметить, что в анализируемом периоде, организацией были реализованы различные меры по расширению масштабов деятельности, а именно: совершенствование рекламной деятельности, изменение ценовой политики в сторону снижения цен на отдельные услуги, совершенствование системы контроля качества оказания услуг, повышение квалификации персонала и другие. Цель реализации представленных мероприятий заключается в достижении более высоких позиций на рынке геодезических и картографических услуг Амур-



ской области. Указанная цель не была достигнута в полной мере, в связи с высоким уровнем конкуренции в отрасли. В связи с чем, в целях расширения сферы влияния ООО «Меридиан», предложен выход на новые рынки, в качестве которых рассмотрены: г. Хабаровск, г. Биробиджан и г. Владивосток. В рамках бакалаврской работы, рассматривается выход на рынок геодезических и картографических услуг за пределами Амурской области.

## 2.2 Оценка внешней среды

На динамику экономических показателей ООО «Меридиан» существенным образом влияют факторы внешней среды, которые принято разделять на факторы макро и микросреды. Анализ факторов микросреды, воздействующих на ООО «Меридиан» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – PEST-анализ ООО «Меридиан»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- налоговая политика (тарифы и льготы);</li> <li>- тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли;</li> <li>- антимонопольное и трудовое законодательство;</li> <li>- вероятность развития военных действий в стране;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- темпы роста экономики;</li> <li>- уровень развития предпринимательства и бизнес-среды;</li> <li>- кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны;</li> <li>- курсы основных валют;</li> </ul>
Социо-культурные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- требования к качеству продукции и уровню сервиса;</li> <li>- уровень миграции и иммиграционные настроения;</li> <li>- темпы роста населения;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень инноваций и технологического развития отрасли;</li> <li>- расходы на исследования и разработки;</li> <li>- доступ к новейшим технологиям;</li> </ul>

Наиболее вероятными факторами, которые могут повлиять на развитие отрасли исследуемой организации в сфере политики, могут быть налоговая политика (тарифы и льготы), тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли, антимонопольное и трудовое законодательство, вероятность развития военных действий в стране. В сфере экономики: темпы роста экономики, уровень развития предпринимательства и бизнес-среды, кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны, курсы основных валют. Социально-культурные факторы: требования к качеству продукции и уровню сервиса, уровень миграции и иммиграционные настроения, темпы роста населения. В сфере

технологий: уровень инноваций и технологического развития отрасли, расходы на исследования и разработки, доступ к новейшим технологиям.

На основе представленных сведений, определены возможности и угрозы ООО «Меридиан», формируемые факторами макросреды (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица возможностей и угроз ООО «Меридиан».

Факторы	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Налаженные каналы сбыта наличие постоянных клиентов	Развитие каналов сбыта услуг расширение клиентской базы	Снижение эффективности работы каналов сбыта, в связи с отсутствием практики их постоянного совершенствования
Наличие постоянных клиентов	Расширение клиентской базы	Снижение числа покупателей в связи с высоким уровнем конкуренции в отрасли
Направления маркетинговой политики позволяют привлекать новых клиентов	Расширение клиентской базы	Снижение числа покупателей в связи с высоким уровнем конкуренции в отрасли
Гибкие условия оплаты	Повышение эффективности деятельности маркетинговой политики	Потеря части дохода
Гибкая система скидок	Повышение эффективности деятельности маркетинговой политики	Потеря части дохода в связи с применением системы скидок
Слабые стороны		
Несовершенство каналов сбыта	Развитие каналов сбыта	Снижение объемов реализации услуг
Необходимость расширения рынков сбыта	Расширение рынков сбыта	Снижение объемов реализации услуг
Отсутствие эффективной рекламной деятельности	Создание и реализация рекламной деятельности	Снижение эффективности деятельности системы маркетинга

Согласно представленным сведениям, ООО «Меридиан» обладает широким перечнем сильных сторон, которые позволяют организации достигать поставленных целей и задач, при грамотном их использовании. При этом имеющиеся слабые стороны, способны создавать угрозы, которые могут привести к экономическому ущербу для деятельности организации.

В перечень факторов микросреды, входят: конкуренты, потребители, поставщики, партнеры, участники совместных проектов, контактная аудитория (СМИ, кредитные организации, консалтинговые компании) и другие аналогичные контрагенты. Существенное влияние на деятельность ООО «Меридиан»

оказывают конкуренты. Общая численность организаций, осуществляющих деятельность в сфере геодезии и картографии на территории г. Благовещенска Амурской области на 01.01.2020 г., составляет 44 единицы. Основными конкурентами ООО «Меридиан», являются:

- Амурский филиал АО «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ» (Российский государственный центр инвентаризации и учета объектов недвижимости-Федеральное бюро технической инвентаризации). Организация является бюджетным учреждением, оказывающим широкий спектр услуг в сфере геодезии и картографии, технической инвентаризации, землеустройства, оценки объектов недвижимости, а также проектных работ. Преимуществом деятельности учреждения, является активное участие в системе государственных и муниципальных закупок. Остаточная стоимость имущества учреждения на 31.12.2019 г., составляет 3 879 млн. руб., выручка от продаж за 2019 г. составила 2 454 млн. руб. Учреждение занимает лидирующие позиции в отрасли, что обусловлено доверием потребителей, широким спектром оказываемых услуг, а также государственным участием в деятельности учреждения;

- АО «АмурТИСИЗ» (Амурский территориальный институт строительных изысканий). Организация оказывает широкий спектр инженерно-геодезических работ (создание и развитие опорных геодезических сетей, создание планово-высотных геодезических сетей, геодезические работы, связанные с переносом в натуру и привязкой горных выработок, географических и других точек инженерных изысканий, инженерно-геодезическое обеспечение ведения геоинформационных систем предприятий, поселений и государственных кадастров и другие). Остаточная стоимость имущества организации на 31.12.2019 г. составляет 50 410 тыс. руб., выручка от продаж услуг за 2019 г. составила 67 418 тыс. руб. Услуги организации пользуются стабильным спросом у населения и организаций Амурской области;

- ООО «Земельный вопрос». Организация оказывает широкий спектр геодезических и кадастровых работ населению и юридическим лицам, а также принимает участие в системе государственных и муниципальных закупок.

Остаточная стоимость имущества организации на 31.12.2019 г. составляет 1 169 тыс. руб., выручка от реализации услуг за 2019 г. составила 3 523 тыс. руб.;

- ООО «Амур-Геодезия». Организация оказывает широкий спектр услуг в сфере геодезии (топографические съемки местности, восстановление геоподосновы, вынос в натуру проекта и другие), землеустройства (оформление межевых, технических планов, подготовка экспертных заключений, проектов планировки, построение опорно-межевых сетей и другие) и строительства (все виды обмерных работ, исследований деформаций зданий, разбивочные работы на стройплощадке и другие). Остаточная стоимость имущества организации на 31.12.2019 г. составляет 7 286 тыс. руб., выручка от реализации услуг за 2019 г. составила 8 335 тыс. руб.

Для определения положения ООО «Меридиан» в сфере геодезических и кадастровых услуг на территории г. Благовещенска Амурской области, в таблице в таблице 6 представлены необходимые сведения.

Таблица 6 – Сведения, характеризующие положение в отрасли организаций, оказывающих геодезические и кадастровые услуги на территории г. Благовещенска Амурской области

Показатели	Объем продаж за 2019 г., тыс. руб.	Темп роста рынка за 2017 – 2019 гг., процент	Доля рынка, процент
ООО «Меридиан»	9 449	109,59	0,37
Амурский филиал АО «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ»	2 453 621	79,52	96,51
АО «АмурТИСИз»	67 418	104,60	2,65
ООО «Земельный вопрос»	3 523	160,94	0,14
ООО «Амур-Геодезия»	8 335	105,99	0,33

Согласно представленным сведениям, лидирующее положение на рынке геодезических и картографических услуг г. Благовещенска Амурской области, занимает Амурский филиал АО «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ», доля рынка учреждения составляет 96,51 %. Остальные организации рассматриваемой сферы, занимают долю рынка, не превышающую 3 %.

Графическое изображение положений в отрасли организаций, оказывающих геодезические и кадастровые услуги на территории г. Благовещенска Амурской области представлено в виде конкурентной карты рынка (рисунок 5).

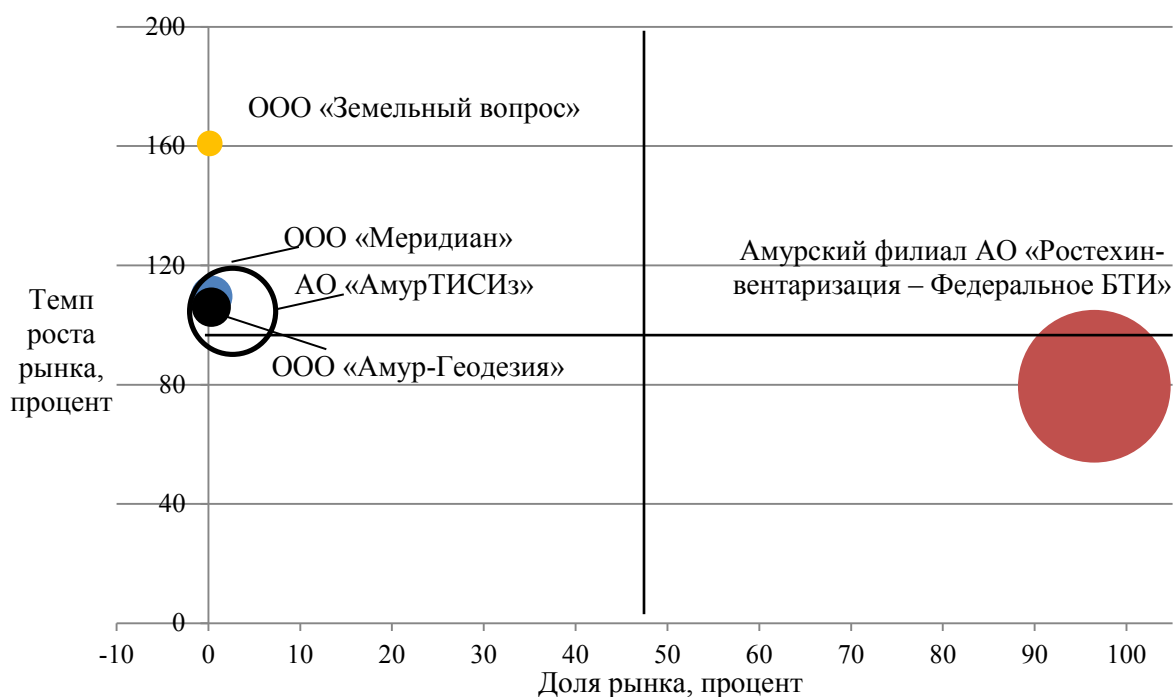


Рисунок 5 – Конкурентная карта рынка геодезических и картографических услуг на территории г. Благовещенска Амурской области

Согласно представленным сведениям, лидирующее положение на рынке геодезических и картографических услуг на территории г. Благовещенска Амурской области, занимает Амурский филиал АО «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ». ООО «Меридиан», из представленных организаций, занимает одно из наиболее неблагоприятных положений, которое характеризуется низкой долей рынка (0,37 %) и невысокими темпами роста рынка (109,59 %). Таким образом, в целях улучшения положения ООО «Меридиан» на территориальном рынке рассматриваемых услуг, следует разработать и внедрить мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж, посредством расширения клиентской базы и рынков сбыта.

Потребители услуг ООО «Меридиан» также оказывают существенное влияние на результаты деятельности организации. Большая часть потребителей представлена юридическими лицами (65,47 % в 2019 г.). Структура объемов

продаж услуг ООО «Меридиан» по группам потребителей за 2017 – 2019 гг. представлена на рисунке 6.

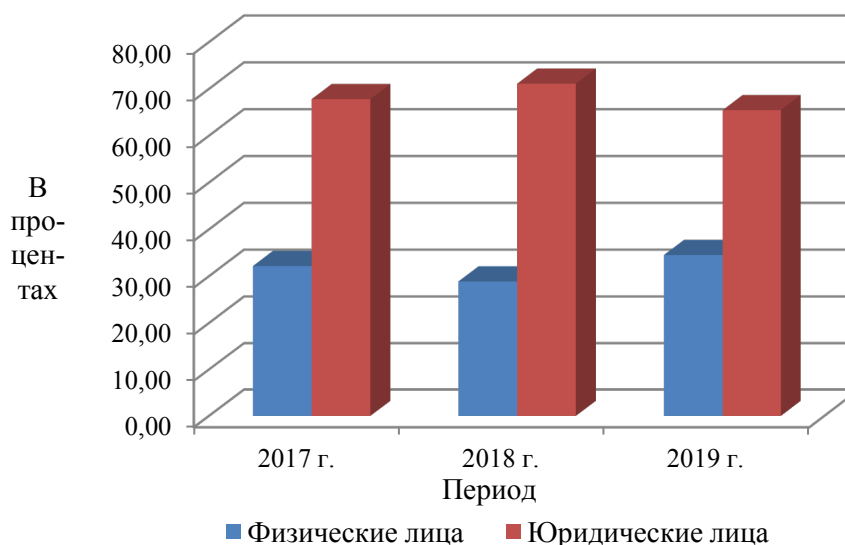


Рисунок 6 - Структура объемов продаж услуг ООО «Меридиан» по группам потребителей за 2017 – 2019 гг.

Изменения потребительских предпочтений оказывают существенное влияние на результаты деятельности ООО «Меридиан», в связи с чем, в случае предложения конкурентами исследуемой организации наиболее приемлемых условий работы для потребителей, ООО «Меридиан» рискует потерять часть клиентов.

Таким образом, в целях повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, а также снижение угрозы потери ключевых потребителей, в ООО «Меридиан» необходимо проводить маркетинговые исследования потребительских предпочтений. Следует отметить, что в современных условиях практика проведения указанных мероприятий, отсутствует в указанной организации.

Помимо представленных контрагентов, поставщики также оказывают существенное влияние на деятельность ООО «Меридиан». Так, при завышении цен на поставляемые поставщиками товары, оказываемые услуги и выполняемые работы, ООО «Меридиан» будет вынужден пересмотреть ценовую политику.

ку в отношении оказываемых услуг в сторону увеличения цен, что чревато потерей потребителей. Для снижения рыночной угрозы власти поставщиков, ООО «Меридиан» стремиться к сотрудничеству с проверенными поставщиками, способными обеспечить организацию товарами, продукцией, работами и услугами, характеризующимися высоким качеством и приемлемыми ценами.

Проведенное исследование факторов внешней среды ООО «Меридиан» позволило определить низкое положение организации на рынке геодезических и картографических услуг на территории г. Благовещенска Амурской области. Дальнейшему развитию деятельности организации препятствует высокий уровень конкуренции в отрасли, в связи с чем, в целях расширения масштабов и повышения эффективности деятельности ООО «Меридиан», целесообразно рассмотреть направления выхода на новые рынки сбыта услуг. В частности, следует рассмотреть рынка за пределами Амурской области.

### **2.3 Оценка внутренней среды**

В современных условиях, в ООО «Меридиан» действует долгосрочная стратегия, направленная на повышение качества оказываемых геодезических и картографических услуг. Основной целью стратегии ООО «Меридиан», является обеспечение устойчивой рентабельности деятельности организации, а также усиление ее позиций на отраслевом рынке. Стратегия оформлена приказом генерального директора ООО «Меридиан» и действует до 2024 года. Положения стратегии организации доведены до сведений сотрудников хозяйствующего субъекта.

Реализация рассматриваемой стратегии предполагает, что дальнейшее развитие ООО «Меридиан» будет опираться на четыре приоритетных направления преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях ее деятельности. Сфокусированная работа по этим направлениям позволит ООО «Меридиан» достичь финансовых и качественных целей, которые она перед собой ставит на период до конца 2024 года.

Стратегия, реализуемая в ООО «Меридиан» предполагает внедрение следующих направлений:

- технологическая модернизация производства (планируется путем реализации комплексной цифровой трансформации организации, которая позволит снизить себестоимость вдвое и повысить производительность труда более чем в 3 раза);

- построение новой ИТ-системы, автоматизация производства, внедрение новых технологий, создание отсутствовавших ранее систем, переход организации на единую ИТ-платформу;

- совершенствование системы управления персоналом (посредством внедрения новой, современной системы подбора, адаптации, развития, планирования карьеры и эффективной мотивации персонала, обновления и повышения качества управленческой команды повышения эффективности и развития производственного персонала, разработки и реализации механизмов наставничества и кадрового резерва.

Предполагается, что реализация рассматриваемой стратегии позволит ООО «Меридиан» достичь более высокого положения на рынке геодезических и картографических услуг в г. Благовещенске Амурской области.

Основным из факторов внутренней среды ООО «Меридиан», является персонал организации. Среднегодовая численность персонала за последние три года увеличилась на 12 человек, или на 21,05 % (таблица 7).

Таблица 7 – Состав и структура численности персонала ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.

Группы персонала	Состав персонала, чел.			Структура, процент			Относительные изменения по составу (темпы роста, процент)	Изменения по структуре, процентный пункт
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.		
Руководители	4	4	4	7,02	7,69	5,80	100,00	-1,22
Специалисты	16	16	21	28,07	30,77	30,43	131,25	2,36
Технические служащие	5	7	3	8,77	13,46	4,35	60,00	-4,42
Рабочие	32	25	41	56,14	48,08	59,42	128,13	3,28
Итого	57	52	69	100,00	100,00	100,00	121,05	-

Наибольшая доля в структуре персонала ООО «Меридиан» приходится на



рабочих организации (59,42 % в 2019 г.), что обусловлено реализацией существенного объема производственных работ, связанных с геодезическими и кадастровыми работами. При этом наблюдается рост указанного показателя. Графически структура численности персонала ООО «Меридиан» представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Структура численности персонала ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.

Согласно представленным на рисунке 7 сведениям, структура численности персонала ООО «Меридиан» в анализируемом периоде характеризуется изменениями, но не существенными.

В целях оценки эффективности использования персонала ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг., в таблице 8 представлена динамика показателей производительности труда.

Негативной тенденцией, выявленной в ходе анализа производительности труда в ООО «Меридиан», является снижение среднегодовой выработки одного рабочего, в результате превышения темпа роста численности рабочих организации над выручкой, как следствие снижения потребительского спроса на услуги организации. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении среднедневной и среднечасовой выработки одного рабочего организации

Таблица 8 – Показатели производительности труда ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные отклонения		Относительные отклонения, процент	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	9481	10371	9449	890	-922	9,39	-8,89
Среднегодовая численность персонала, чел.	57	52	69	-5	17	-8,77	32,69
в том числе:							
- рабочие	32	25	41	-7	16	-21,88	64,00
Количество дней, отработанных одним рабочим за год, дни	247	247	247	-	-	x	x
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,84	7,92	7,86	0,08	-0,06	1,02	-0,76
Количество часов, отработанных одним рабочим за год, ч.	1936,48	1956,24	1941,42	19,76	-14,82	1,02	-0,76
Среднегодовая выработка одного сотрудника, тыс. руб.	166,33	199,44	136,94	33,11	-62,50	19,91	-31,34
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	296,28	414,84	230,46	118,56	-184,38	40,02	-44,45
Среднедневная выработка одного рабочего, тыс. руб.	1,20	1,68	0,93	0,48	-0,75	40,02	-44,45
Среднечасовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	0,15	0,21	0,12	0,06	-0,09	38,60	-44,02

В целях исследования эффективности использования ресурсов ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг., в таблице 9 представлены необходимые сведения.

В отношении большинства представленных ресурсов организации, наблюдается рост коэффициентов оборачиваемости, что привело к снижению длительности их обращения и свидетельствует о повышении эффективности использования ресурсов ООО «Меридиан».

Таблица 9 – Динамика показателей оборачиваемости ресурсов ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные отклонения		Относительные отклонения, процент	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Коэффициент оборачиваемости активов, оборотов	0,01	0,01	0,01	-	-	x	x
Коэффициент оборачиваемости основных средств, оборотов	0,01	0,01	0,01	-	-	x	x
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборотов	0,13	0,14	0,14	0,02	-0,01	14,02	-4,84
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов	0,33	0,29	0,29	-0,04	0,00	-11,76	0,11
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	38,70	96,93	214,75	58,23	117,82	150,47	121,56
Период оборачиваемости активов, дни	60974,94	61090,36	68709,46	115,42	7619,11	0,19	12,47
Период оборачиваемости основных средств, дни	61396,77	58493,65	65977,89	-2903,11	7484,24	-4,73	12,79
Период оборачиваемости оборотных активов, дни	2899,44	2542,82	2672,16	-356,62	129,34	-12,30	5,09
Период оборачиваемости запасов, дни	1100,77	1247,46	1246,11	146,69	-1,35	13,33	-0,11
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	9,43	3,77	1,70	-5,67	-2,07	-60,07	-54,87

В качестве положительной тенденции следует выделить рост коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности с 38,70 оборотов до 214,75

оборотов, что привело к сокращению длительности одного периода обращения дебиторской задолженности с 9,43 дней до 1,70 дней.

В результате реализации в ООО «Меридиан» мероприятий, направленных на снижение величины дебиторской задолженности и недопущения ее дальнейшего роста. При этом выявлено снижение коэффициента оборачиваемости запасов организации с 0,33 оборотов до 0,29 оборотов, что привело к росту длительности одного периода обращения запасов ООО «Меридиан» с 1100,77 дней до 1246,11 дней.

Наибольшие периоды обращения отмечены в отношении активов и основных средств организации (68 709,46 дней и 65 977,89 дней в 2019 г. соответственно).

Таким образом, в целях повышения эффективности использования ресурсов ООО «Меридиан», следует разработать и внедрить мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж услуг.

Особо значимым ресурсом для ООО «Меридиан», является финансовые ресурсы, формируемые в результате оказания услуг в сфере геодезии и картографии. Указанные услуги являются основными для ООО «Меридиан». Помимо указанных услуг, организация также оказывает топографические и топографо-геодезические услуги, которые занимают меньшую величину в составе объема оказанных услуг организацией (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика объема оказанных услуг ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные отклонения, тыс. руб.		Относительные отклонения, процент	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации услуг, всего	9481	10371	9449	890	-922	9,39	-8,89
в том числе:							
- геодезия	4282	4815	4048	533	-767	12,45	-15,93
- картография	3347	3869	3132	522	-737	15,60	-19,05
- топография	848	545	626	-303	81	-35,73	14,86

## Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
- топографо-геодезические работы	1004	1142	1643	138	501	13,75	43,87

Выручка от реализации геодезических работ имеет стабильную динамику к снижению, что обусловлено сокращением потребительского спроса в отношении указанной группы услуг. Аналогичную тенденцию имеет выручка от реализации картографических услуг. При этом объем оказания геодезических услуг существенно превышает объем оказания услуг в сфере картографии.

Таким образом, наибольшая доля в структуре оказанных услуг ООО «Меридиан» принадлежит услуга в сфере геодезии, удельный вес показателя составляет 42,84 % в 2019 г. (таблица 11).

Таблица 11 – Структура объема оказанных услуг в ООО «Меридиан» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Структура, процент			Изменения, процентный пункт	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка от реализации услуг, всего	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе:					
- геодезия	45,16	46,43	42,84	1,26	-3,59
- картография	35,30	37,31	33,15	2,00	-4,16
- топография	8,94	5,26	6,63	-3,69	1,37
- топографо-геодезические работы	10,59	11,01	17,39	0,42	6,38

Также существенная доля услуг организации представлена услугами в сфере картографии (33,15 % в 2019 г.). Проведенный анализ факторов внутренней среды ООО «Меридиан» позволил определить сильные и слабые стороны организации, которые представлены в таблице 12. Сильными сторонами ООО «Меридиан» являются такие как: устойчивая положительная репутация на рынке, есть возможности расширения производства, огромный опыт работы в данной сфере, а также привлекательная ценовая политика.

Таблица 12 - SWOT- анализ ООО «Меридиан»

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие дополнительных услуг в сфере геодезии и картографии;</li> <li>- снижение цен на товары и услуги поставщиков;</li> <li>- развитие программ поддержки предпринимательства;</li> <li>- потребители чаще приобретают продукцию отечественных производителей;</li> <li>- снижение конкуренции в отрасли;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение на услуги поставщиков;</li> <li>- рост стоимости закупаемого сырья и материалов;</li> <li>- изменения предпочтений потребителей в части геодезических и картографических услуг;</li> <li>- сокращение числа потребителей;</li> <li>- снижение покупательской способности населения;</li> </ul>
Сильные стороны	SO-стратегия	ST-стратегия
<ul style="list-style-type: none"> <li>- устойчивая положительная репутация;</li> <li>- возможности расширения организации;</li> <li>- опыт работы;</li> <li>- привлекательная ценовая политика;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование маркетинга;</li> <li>- расширение доли рынка;</li> <li>- повышение эффективности маркетинговой деятельности;</li> <li>- разработка конкурентной стратегии;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение систематической оценки удовлетворенности потребителей качеством предоставления услуги;</li> <li>- разработка новой ценовой политики;</li> </ul>
Слабые стороны	WO-стратегия	WT-стратегия
<ul style="list-style-type: none"> <li>- неэффективное стратегическое управление;</li> <li>- неэффективная маркетинговая деятельность;</li> <li>- отсутствует управленческий анализ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка стратегии и доведение ее до работников;</li> <li>- установление целей предприятия в области управления качеством;</li> <li>- проведение мотивационной политики персонала;</li> <li>- развитие деятельности по проектированию;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение технологий для экономии;</li> <li>- оптимизация системы мотивации персонала;</li> <li>- маркетинговое планирование;</li> <li>- повышение качества работ по всем направлениям;</li> </ul>

Слабыми сторонами можно считать: неэффективное стратегическое управление (стратегия развития не выбрана), неэффективная маркетинговая деятельность, отсутствует управленческий анализ складского хозяйства, что приводит к увеличению издержек на хранение товаров. Проведенный анализ деятельности ООО «Меридиан» позволил выявить наличие определенных трудностей, обусловленных высоким уровнем конкуренции в сфере геодезии и картографии на территории г. Благовещенска Амурской области, что определяет необходимость поиска направлений дополнительного сбыта услуг. В качестве такого направления предложено расширение рынков сбыта услуг организации, в частности, следует рассмотреть возможность открытия дополнительного филиала организации в г. Биробиджан Еврейской автономной области.

## 3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС- ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЯ ФИЛИАЛА ООО «МЕРИДИАН» В Г. БИРОБИДЖАН

### 3.1 Аннотация

Предлагаемый бизнес-план предусматривает открытие филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан Еврейской автономной области. Необходимость реализации бизнес-плана обусловлена трудностями в увеличении объемов реализации услуг организации на территории г. Благовещенска Амурской области, в связи с высоким уровнем конкуренции в отрасли.

Целью предлагаемого бизнес-плана является расширение рынков сбыта услуг ООО «Меридиан». Для достижения указанной цели, определены следующие задачи создания бизнес-плана:

- обоснование прибыльности и рентабельности проекта по открытию филиала;
- расчет показателей экономической целесообразности создания дополнительного филиала организации;
- оценка прогнозных показателей, отражающих экономическую эффективность реализации бизнес-плана.

Потенциальная эффективность предлагаемого бизнес-плана определяется наличием технического оборудования, компетентностью персонала организации, а также наличием устойчивого спроса на услуги ООО «Меридиан».

Алгоритм достижения целей бизнес-плана включает следующие шаги:

- документальное оформление;
- разработка концепции и рыночной ниши исходя из места положения предприятия;
- описание услуг, которые организация будет предоставлять потребителям;
- анализ финансово-экономических показателей.

Ожидается, что потребителями услуг филиала ООО «Меридиан», станут, прежде всего, торговые и градостроительные организации, а также население г. Биробиджан.

### **3.2 Резюме**

Представленный бизнес-план представляет собой описание проекта по созданию по созданию филиала организации, осуществляющей геодезическую и картографическую деятельность, со сроком окупаемости в три месяца.

Цели реализации бизнес-плана:

- открытие высоко прибыльной организации;
- получение стабильного дохода;
- наполнение потребительского рынка г. Биробиджана Еврейской автономной области качественными услугами в сфере геодезии и картографии.

Источник финансирования проекта: собственные средства в размере 1 000 тыс. руб. и коммерческий кредит по ставке 22 % годовых.

Полная величина инвестиций в проект: 4 692,29 тыс. руб.

Выплата кредитных средств и процентов по займу начинается с первого месяца реализации проекта.

Чистая прибыль первого года работы 18 669,80 тыс. руб. Внутренняя норма доходности бизнес-плана составляет 91,76 %, рентабельность равна 18,50 %.

### **3.3 Описание отрасли и предприятия**

На территории города Благовещенска Амурской области действует 44 организации, оказывающих геодезические и картографические услуги. Согласно данным Амурского статистического ежегодника, среднегодовая численность сотрудников указанных организаций за 2019 г. составляет 1 203 человека<sup>24</sup>, или 7,2 % от общей численности трудоспособного населения г. Благовещенска (таблица 13).

За три последних финансовых года, наблюдается рост числа организаций, оказывающих геодезические и картографические услуги на территории г. Благовещенска Амурской области с 40 ед. до 44, что обусловило рост доли организаций рассматриваемой сферы.

---

<sup>24</sup> Амурский статистический ежегодник за 2019 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [https://amurstat.gks.ru/infuslugi\\_katalog\\_publications](https://amurstat.gks.ru/infuslugi_katalog_publications) (дата обращения: 13.06.2020).



Таблица 13 – Динамика основных экономических показателей организаций, оказывающих геодезические и картографические услуги в г. Благовещенске Амурской области за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные отклонения		Относительные отклонения, процент	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Число организаций, ед.	40	37	44	-3	7	-7,50	18,92
Доля организаций рассматриваемой сферы в общей структуре организаций города, %	4,02	4,24	4,20	0,22	-0,04	5,47	-0,94
Среднегодовая численность персонала, чел.	638	692	687	54	-5	8,46	-0,72
Доля численности персонала рассматриваемой сферы в общей структуре трудоспособного населения города, %	3,88	4,04	4,12	0,16	0,08	4,12	1,98
Оборот организаций рассматриваемой сферы, тыс. руб.	319808	337904	488916	18096	151012	5,66	44,69

Также отмечен рост среднегодовой численности персонала рассматриваемых организаций, при этом существенное увеличение показателя отмечено в 2017 – 2018 гг., в 2018 – 2019 гг., напротив, отмечено снижение показателя. Оборот организаций, осуществляющих деятельность в сфере геодезии и картографии, имеет тенденцию к стабильному росту, что определяется увеличением потребительского спроса на указанные услуги на территории г. Благовещенска Амурской области.

Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается увеличение масштабов деятельности организаций сферы геодезии и картографии, присутствующих в г. Благовещенске Амурской области.

ООО «Меридиан» осуществляет деятельность в сфере геодезии и картографии на территории г. Благовещенска Амурской области.

В таблице 14 представлен расчет среднего темпа роста рынка геодезиче-

ских и картографических услуг на территории г. Благовещенска Амурской области.

Таблица 14 - Расчет среднего темпа роста рынка геодезических и картографических услуг на территории г. Благовещенска Амурской области

Период, года	Оборот организаций, осуществляющих деятельность в сфере геодезии и картографии на территории г. Благовещенска Амурской области, тыс. руб.	Темп роста рынка, процент
2016 г.	345264	-
2017 г.	319808	92,63
2018 г.	337904	105,66
2019 г.	488916	144,69
Среднее	372 973	114,33

Согласно представленным сведениям, средний темп роста рынка геодезических и картографических услуг на территории г. Благовещенска Амурской области за 2016 – 2019 гг., составляет 114,33 %. Таким образом, коэффициент роста отрасли, составляет 1,14 (указанный показатель использован для расчета объемов продаж на будущие периоды времени).

Общество с ограниченной ответственностью «Меридиан» осуществляет деятельность в сфере геодезии и картографии на территории Амурской области. Разрабатываемый бизнес-план предполагает создание филиала в г. Биробиджан Еврейской автономной области.

Основным критерием выбора территории присутствия ООО «Меридиан», стал уровень конкуренции на рынке геодезических и картографических услуг. Так, в текущих условиях, на территории г. Благовещенска присутствует 44 организации рассматриваемой сферы, в г. Хабаровск – 29 организаций, в г. Владивостоке – 168 организаций, в г. Биробиджан – 1 организация. Таким образом, уровень конкуренции на рынке геодезических и картографических услуг, среди представленных городов, меньше всего в г. Биробиджан. В связи с чем, в целях расширения сферы влияния ООО «Меридиан» и увеличения масштабов деятельности организации, предлагается создание филиала организации в г. Биробиджан.

Для подтверждения необходимости реализации предложенного проекта, проведен расчет потенциальной емкости рынка с использованием формулы (6):

$$\text{Общая потенциальная емкость рынка} = \text{КА} \times \text{ЧП} \times \text{СЦ}, \quad (6)$$

где КА – количество аудитории или численность потенциальных потребителей (чел.);

ЧП – частота потребления услуг;

СЦ – средняя цена за услугу.

Расчет общей потенциальной емкости рынка геодезических и картографических услуг для г. Биробиджан определен исходя из групп потенциальных потребителей: физические лица (население) и юридические лица (предприятия). Исходные данные для расчета потенциальной емкости рынка представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Исходные данные для расчета потенциальной емкости рынка геодезических и картографических услуг в г. Биробиджан Амурской области

Показатели	Физические лица (население)	Юридические лица (организации)
Число потенциальных потребителей услуг, чел. для населения, ед. для организаций	359	79
Частота потребления услуг, раз в год	1	1
Средняя стоимость услуг, тыс. руб.	70	70
Потенциальная емкость рынка, тыс. руб.	25 145	5 530
Итого потенциальная емкость рынка, тыс. руб.	30 675	

$$\text{Общая потенциальная емкость рынка} = (71\,843 \times 0,05 \% \times 1 \times 70) + (79 \times 1 \times 70) = 25\,145 + 5\,530 = 30\,675 \text{ тыс. руб.}$$

Следует отметить, что число потенциальных потребителей физических лиц определено как 0,5 % от текущего уровня численности населения г. Биробиджан (численность населения г. Биробиджан на 01.01.2020 г. составляет 71 843 чел.<sup>25</sup>). Указанный уровень потенциальных потребителей определен на

<sup>25</sup> Биробиджан [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Биробиджан> (дата обращения: 12.06.2020).

основе уровня реализации геодезических и картографических услуг населению на территории г. Благовещенска Амурской области. Исходными данными для определения показателя, стали сведения, представленные в управленческой отчетности ООО «Меридиан».

Также для расчета потенциальной емкости рынка геодезических и картографических услуг в г. Биробиджан Амурской области, использовано общее число юридических лиц города (1 402 ед. в 2019 г.<sup>26</sup>), а также удельный вес организаций, пользующихся геодезическими и картографическими услугами в г. Благовещенске (5 % ежегодно).

Таким образом, общая потенциальная емкость рынка геодезических и картографических услуг г. Биробиджан Амурской области, составляет 30 675 тыс. руб. Представленные сведения позволяют судить о целесообразности разработки бизнес-плана, направленного на создание филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан Амурской области.

### **3.4 Описание услуг**

В рамках разрабатываемого бизнес-плана, ожидается, что в филиале ООО «Меридиан» будут реализованы следующие услуги в сфере геодезии и картографии:

- межевание: осуществляет межевание земельных участков: постановку на кадастровый учет, уточнение, перераспределение, раздел и объединение земельных участков;

- топографо-геодезические работы: комплексные инженерно - геодезические изыскания, в том числе, проведение топографической съемки в различных масштабах, а также выполнение геологических и экологических изысканий;

- подготовка технических планов: технический план здания, сооружения, помещения, линейного объекта либо объекта незавершенного строительства – это документ, без которого невозможно получить кадастровый паспорт;

- кадастровые работы – это целый комплекс мероприятий, включающий в

---

<sup>26</sup> Амурский статистический ежегодник за 2019 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [https://amurstat.gks.ru/infuslugi\\_katalog\\_publications](https://amurstat.gks.ru/infuslugi_katalog_publications) (дата обращения: 13.06.2020).

себя сбор и систематизацию в документальном виде всех сведений об объекте недвижимости или о его частях с последующей передачей всех материалов в орган, осуществляющий кадастровый учет.

В рамках оказания услуг, предполагается соблюдение следующей последовательности производимых работ:

- подготовительный этап:

а) получение технического задания от заказчика, составление и подписание договора;

б) сбор и анализ материалов ранее выполненных геодезических работ (съемочных сетей, существующих архивных планово-картографических материалов);

в) получение разрешения на производство топографо-геодезических работ;

- полевой этап:

а) рекогносцировочный осмотр местности;

б) создание опорных геодезических сетей и съемочного обоснования с использованием высокоточных GPS приемников;

в) топографическая съемка участка;

г) поиск, обнаружение и съемка подземных коммуникаций.

- оформление и согласование:

а) камеральная обработка полученных полевых материалов;

б) составление топографического плана местности, межевого плана, кадастровые работы;

в) составление сводных планов инженерных сетей;

г) согласование нанесенных на топографические планы коммуникаций (линий электропередач, линий связи, магистральных трубопроводов и т.д.) с организациями, в ведении которых находятся данные объекты;

д) составление технического отчета;

е) сопровождение экспертизы материалов топографо-геодезических работ.

Состав работ, выполняемых в рамках геодезического сопровождения строительства включает в себя комплекс натуральных измерений, камеральных вычислений и отображений в чертежах и на местности, обеспечивающих правильное и точное размещение зданий и сооружений, возведение их конструктивных и планировочных элементов в соответствии с параметрами проекта и требованиями нормативных документов. Основные этапы работ:

- разбивка осей зданий и сооружений. Создание геодезической основы объекта;
- трассирование с разбивкой пикетажа (для линейных сооружений);
- исполнительная геодезическая съемка;
- нивелирование (площадок, подкрановых путей и т.д.);
- вынос в натуру проектных отметок;
- плано-высотный контроль над строительством зданий и сооружений;
- построение продольных и поперечных профилей;
- расчет объема земляных работ;
- другие виды геодезических работ;
- проведение контрольных геодезических съемок, составление исполнительных схем;
- ведение исполнительной документации. Контроль и приемка исполнительной документации субподрядных организаций. Варианты взаимодействия определяются потребностями Заказчика и могут включать в себя либо постоянное присутствие бригады специалистов на объекте строительства по согласованному графику, либо разовые и периодические выезды геодезистов на объект.

Соблюдение представленных этапов работ должно быть отражено в должностных инструкциях сотрудников и внутренних регламентах филиала ООО «Меридиан».

### **3.5 Маркетинговый план**

В целях достижения высоких результатов деятельности филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан, создание которого предлагается разрабатывае-

мым бизнес-планом, следует организовать эффективную маркетинговую деятельность, в основе которой должен быть положительный имидж организации, формируемый на основе создания отношений с потенциальными потребителями, средствами массовой информации, партнерами и другими контрагентами.

В качестве целей рекламной деятельности филиала ООО «Меридиан», определены:

- формирование интереса среди целевых групп к продукту;
- продвижение продукта как качественного и доступного;
- информирование потребителей о преимуществах организации.

Задачи рекламной кампании должны стать:

- распространение информации о преимуществах продукта и выгодах сотрудничества в отраслевых и бизнес - изданиях;
- размещение информации на отраслевом портале;
- продвижение Интернет-сайта организации.

В качестве целевой аудитории разрабатываемого бизнес-плана, под которой рассматриваются потенциальные потребители, выступают юридические лица различных сфер деятельности, в частности, торговые и градостроительные организации, а также физические лица (население).

Во время рекламной кампании планируется использовать рекламные объявления в средствах массовой информации, листовки по различным организациям города, размещение рекламы в общественном транспорте. План показан в таблице 16.

Таблица 16 - План рекламной кампании

Мероприятие	Период реализации	Ответственный	Примечание
1	2	3	4
Реклама в социальной сети	01.10.2020 г. – 31.12.2023 г.	Менеджер отдела сбыта	Реклама будет идти целенаправленно для целевой аудитории индивидуальных предпринимателей
Баннерная реклама на территории г. Биробиджана	01.12.2020 г. – 31.12.2023 г.	Менеджер отдела сбыта	Размещение рекламы предполагается на нескольких баннерах города в наиболее проходимых местах

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
Размещение рекламных материалов в отраслевой прессе	01.12.2020 г. – 31.12.2023 г.	Менеджер отдела сбыта	Размещение информационных статей, интервью с руководителем компании
Размещение рекламных материалов в бизнес-прессе	01.12.2020 г. – 31.12.2023 г.	Менеджер отдела сбыта	Размещение информационных статей, интервью с руководителем компании
Рассылка буклетов клиентам	01.12.2020 г. – 31.12.2023 г.	Менеджер отдела сбыта	В рамках программы лояльности клиентам рассылаются информационные буклеты с персональным обращением директора компании

Следует отметить, что реализация рекламной кампании должна быть начата до открытия филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан, что позволит заблаговременно оповестить организации и население города об открытии организации.

Для расчета бюджета расходов на реализацию рекламной кампании в филиале ООО «Меридиан», использован средний темп роста цен (таблица 17).

Таблица 17 – Расчет среднего темпа роста цен

Период	Уровень инфляции, процент
2017 г.	2,52
2018 г.	4,27
2019 г.	3,05
Средине	4,06

Таким образом, средний уровень инфляции за 2017 – 2019 гг. составляет 4,06 %, следовательно, коэффициент роста цен равен 1,04.

Бюджет рекламной компании представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Бюджет рекламной компании

Рекламные средства	Расходы на рекламу по периодам, тыс. руб.				Итого за весь период
	до открытия филиала	первый год реализации бизнес-плана	второй год реализации бизнес-плана	третий год реализации бизнес-плана	
1	2	3	4	5	6
Баннерная реклама	200	500	156,09	108,28	964,37
Размещение рекламных материалов в	150	250	104,06	54,14	558,2



1	2	3	4	5	6
прессе					
Рассылка буклетов клиентам	100	100	52,03	32,48	284,51
Итого	450	850	312,18	194,9	1807,08

Согласно представленным сведениям, общая величина расходов на рекламную компанию в филиале ООО «Меридиан» за три года реализации проекта, составляет 3 459,17 тыс. руб. Необходимость реализации рекламной компании обусловлена существенным влиянием рекламу на потребителей.

### 3.6 План производства

Согласно ранее представленным сведениям, общая потенциальная емкость рынка геодезических и картографических услуг в г. Биробиджан, составляет 30 675 тыс. руб. Цены на услуги организации планируется установить на уровне цен на рынке г. Благовещенска Амурской области, применяемые организацией (таблица 19).

Таблица 19 – Средние цены на услуги филиала ООО «Меридиан»

Группы продукции	Цены ну услуги, руб.		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Геодезические услуги	67 820	70 533	73 354
Картографические услуги	72 440	75 338	78 351
Топографические услуги	68 640	71 386	74 241
Топографо-геодезические услуги	71 650	74 516	77 497

План продаж услуг в определен исходя из потенциальной емкости рынка (30 675 тыс. руб.), а также структуры реализации услуг ООО «Меридиан» на территории г. Благовещенска Амурской области (таблица 20).

Согласно сведениям, представленным в таблице 20, объем реализации услуг в филиале ООО «Меридиан» в 2023 г. составит 43 369 тыс. руб. (объем реализации услуг определен с учетом темпа роста отрасли и уровня инфляции).

На основе представленных сведений, составлен план продаж услуг (приложение А).

Таблица 20 – Предварительный план продаж услуг в филиале ООО «Меридиан»

Группы продукции	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	Коэффициент роста рынка	Объем реализации, тыс. руб.	Коэффициент роста рынка	Объем реализации, тыс. руб.	Коэффициент роста рынка	Объем реализации, тыс. руб.
Геодезические услуги						
Объем реализации услуг в натуральном выражении, ед.	-	194	1,14	222	1,14	253
Объем реализации услуг в стоимостном выражении, тыс. руб.	-	13 141	1,14	15624	1,14	18577
Картографические услуги						
Объем реализации услуг в натуральном выражении, ед.	-	140	1,14	160	1,14	183
Объем реализации услуг в стоимостном выражении, тыс. руб.	-	10 169	1,14	12091	1,14	14376
Топографические услуги						
Объем реализации услуг в натуральном выражении, ед.	-	30	1,14	34	1,14	39
Объем реализации услуг в стоимостном выражении, тыс. руб.	-	2 034	1,14	2418	1,14	2875
Топографо-геодезические услуги						
Объем реализации услуг в натуральном выражении, ед.	-	74	1,14	85	1,14	97
Объем реализации услуг в стоимостном выражении, тыс. руб.	-	5 334	1,14	6342	1,14	7541
Итого по всему перечню услуг						
Объем реализации услуг в натуральном выражении, ед.	-	438	1,14	501	1,14	573
Объем реализации услуг в стоимостном выражении, тыс. руб.	-	30678	1,14	36476	1,14	43369

Для успешной работы филиала, необходимо офисное помещение общей площадью 150 кв. м., помещение планируется арендовать. Средняя стоимость аренды помещения по адресу: г. Биробиджан, ул. Широкая, дом 8, составляет 0,8 тыс. руб. за 1 кв. м. Таким образом, стоимость арендной платы за месяц работы филиала, составит 120 тыс. руб. Также для успешной работы филиала, требуется приобрести четыре транспортных средства на вторичном рынке, средней стоимостью 600 тыс. руб. каждое. Для транспортных средств будет арендован гараж, общей площадью 50 кв. м., величина арендной платы за месяц составляет 15 тыс. руб. (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет потребности в основных средствах

Наименование, характеристика	Общее количество, кв. м.	Обеспечение, источник	Готовность	Затраты в месяц, тыс. руб.	Затраты в первый год, тыс. руб.
Помещение	150	Аренда	Готово к эксплуатации	120	1320
Транспортное средство	-	Покупка	Готово к эксплуатации	2 400	2400
Гараж	50	Аренда	Готово к эксплуатации	15	165
Итого				2 535	3885

Общая стоимость расходов на приобретение основных средств, составляет 3 885 тыс. руб. за первый год. В последующих периодах работы филиала, величина указанных расходов составит 1 4885 тыс. руб. ежегодно.

Также потребуется приобрести основные производственные фонды на сумму 3640 тыс. руб. на первый год (таблица 22).

Таблица 22 – Перечень необходимого оборудования

Наименование оборудования	Стоимость, тыс. руб.
Спутниковое оборудование	2100
Лазерное оборудование	800
Оптическое оборудование	740
Итого	3 640

Потребность в производственном оборудовании для открытия филиала

ООО «Меридиан» в г. Биробиджане, представлена в таблице 23.

Таблица 23 - Потребность в производственном оборудовании

Наименование, характеристика	Цена, тыс. руб.	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж,	Затраты на проект, тыс. руб.
		Имеется	Дополнительно				
Спутниковое оборудование	2 100	-	1	ООО «Гис Панорама»	10	105	2 205
Лазерное оборудование	800	-	1	ООО «Гис Панорама»	10	40	840
Оптическое оборудование	740	-	1	ООО «Гис Панорама»	10	37	777
Итого	х	х	3	х	х	182	3 822

В качестве поставщиков оборудования для филиала, предложено выбрать ООО «Гис Панорама» (г. Владивосток). Выбор поставщика обусловлен положительными отзывами потребителей о качестве поставляемого оборудования, приемлемой ценовой политикой, а также сравнительно небольшой удаленностью поставщика от г. Биробиджан (по сравнению с другими поставщиками).

Абсолютная величина амортизационных отчислений определяется на основе действующих норм амортизация по каждому элементу основных фондов. Средний процент составляет 20 %. Абсолютная величина амортизационных отчислений за первый год составит 364 тыс.руб.

Для организации стабильной деятельности филиала ООО «Меридиан», требуются некоторые оборотные средства, расчет потребности в которых, представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет потребности в оборотных фондах

Наименование, характеристика	Цена, тыс. руб.	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Затраты на проект, тыс. руб.
		Имеется	Дополнительно				
1	2	3	4	5	6	7	8
Канцелярские принадлежности	1,2	-	19	ООО «Домино»	1	-	22,80
Хозяйственные принадлежности	2,4	-	19	ООО «Парус»	1	-	45,60

## Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8
сти							
Офисный стул	4,2	-	25	ООО «Формула стула»	1	-	105,00
Офисный стол	6,4	-	8	ООО «Формула стула»	1	-	51,20
Компьютерная система	47,2	-	8	ООО «ДНС»	1	-	377,60
Принтер	8,5	-	3	ООО «ДНС»	1	-	25,50
Итого	x	x		x	x	-	627,70

В приложении Б представлена потребность в оборотных фондах, согласно которой, потребность в оборотных фондах с учетом темпом роста рынка и цен, составит 627,70 тыс. руб. в 2021 г., и 81,14 тыс. руб. в 2022 г. и 96,25 тыс. руб. в 2023 г., учитывая, что большая часть расходов на приобретение оборотных фондов организации, будет осуществлена в 2021 г. Общая величина расходов на приобретение оборотных активов на первый год работы филиала, составляет 627,70 тыс. руб.

В целях создания филиала ООО «Меридиан» в г. Благовещенске Амурской области, потребуется нанять на работу 19 специалистов. Перечень должностей и должностных окладов сотрудников филиала организации, представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Потребность в персонале

Должность	Кол-во, чел.	Должностной оклад, тыс. руб.	Итого за год, тыс.
Руководитель	1	67,5	810
Бухгалтер	1	30	360
Отдел кадров	2	56	672
Оператор	2	50	600
Кассир	2	44	528
Кладовщик	3	75	900
Грузчики	6	132	1 584
Охрана	2	40	480
Итого	19	494,5	5 934

Таким образом, фонд оплаты труда в год составит 5 934 тыс. руб., в месяц 494,5 тыс. руб. Для расчета фонда оплаты труда (ФОТ), использованы следующие

щие ставки взносов во внебюджетные фонды:

- 22 % - обязательное пенсионное страхование;
- 5,1 % - медицинское страхование;
- 2,9 % - социальное страхование (на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством);
- 0,2 % - социальное страхование (от несчастных случаев на производстве и в связи с профессиональными заболеваниями) – 1 класс риска.

Таким образом, общая процентная ставка взносов во внебюджетные фонды для рассматриваемой компании, составит 30,2 %. Расчет расходов на ФОТ (фонд оплаты труда) представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет фонда оплаты труда

Категории работников	2021 г.				2022 г.		2023 г.	
	Потребность, чел	Затраты на заработную плату, тыс. руб.	Отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	Итого ФОТ, тыс. руб.	Итого ФОТ, тыс. руб.	в том числе отчисления в соц. фонды	Итого ФОТ, тыс. руб.	в том числе отчисления в соц. фонды
Руководитель	1	67,5	20,39	87,89	91,40	21,20	95,06	22,05
Бухгалтер	1	30	9,06	39,06	40,62	9,42	42,25	9,80
Отдел кадров	2	112	33,82	145,82	151,66	35,18	157,72	36,58
Оператор	2	100	30,20	130,20	135,41	31,41	140,82	32,66
Кассир	2	88	26,58	114,58	119,16	27,64	123,93	28,74
Кладовщик	3	225	67,95	292,95	304,67	70,67	316,85	73,49
Грузчики	6	792	239,18	1031,18	1072,43	248,75	1115,33	258,70
Охрана	2	80	24,16	104,16	108,33	25,13	112,66	26,13
Итого	19	1494,50	451,34	1945,84	2023,67	469,39	2104,62	488,17

Согласно представленным в таблице 26 сведениям, общая величина расходов на фонд оплаты труда в 2021 г., составит 1 945,84 тыс. руб. Также нужно учитывать, что данные месячные оклады могут меняться в связи с тем, что некоторые занимаемые должности имеют почасовую оплату труда, плюс возможны премии.

Исходя из представленных сведений, проведен расчет калькуляции себестоимости услуг (таблица 27).

Таблица 27 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	Одной услуги, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.	Одной услуги, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.	Одной услуги, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
Сырье и материалы	1,40	627,70	0,05	27,05	0,16	96,25
Затраты на з/плату	3,33	1494,50	3,03	1554,28	2,76	1616,45
Отчисления в социальные фонды	1,01	451,34	0,92	469,39	0,83	488,17
Прочие расходы	1,90	850,00	0,61	312,00	0,33	194,90
Арендная плата	0,85	1244,40	0,75	1244,40	0,65	1244,40
Амортизация	3,61	1620,00	3,16	1620,00	2,53	1485,00
Итого	12,10	6287,94	8,51	5227,12	7,27	5125,17

Согласно представленным сведениям, средняя себестоимость оказания одной услуги в 2021 г. составит 12,10 тыс. руб. Общая себестоимость оказания услуг в 2021 г. составит 6 287,94 тыс. руб.

Учитывая ранее представленные планируемые объемы продаж, следует предположить наличие экономической эффективности реализации разрабатываемого бизнес-плана.

### 3.7 Организационный план

Внутренняя структура организации будет состоять из двух подсистем: управляемой и управляющей (таблица 28).

Таблица 28 - Команда управления и ведущие специалисты

Должность	Задачи, функции, ответственность
Директор	Осуществляет организацию, планирование и координацию деятельности филиала.
Главный бухгалтер	Руководство осуществлением бухгалтерского учета и отчетности, контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации.
Начальник отдела кадров	Несет ответственность за набор и подготовку персонала, ведению табеля и отчетной документации

Также следует отметить, что для регистрации филиала ООО «Меридиан»

в инспекции ФНС потребуются следующие документы:

- устав (имеется);
- протокол участников;
- заявление о постановке на учет;
- квитанция об оплате госпошлины;
- гарантийное письмо на предоставление помещения в аренду.

Для каждой должности, планируется составить должностные инструкции на основе форм соответствующих документов, действующих в ООО «Меридиан» (г. Благовещенск). Контроль над выполнением должностных обязанностей сотрудников филиала, возлагается на руководителя организации.

### 3.8 Финансовый план

Ранее представленные расчеты позволили определить высокие финансовые расходы ООО «Меридиан» на открытие филиала. В целях определения источников финансирования разрабатываемого бизнес-плана, следует определить потребность в финансировании. Расчет потребности в предварительном финансировании представлен в таблице 29 с учетом расходов, необходимых на открытие филиала и первый месяц его работы.

Таблица 29 - Предварительная оценка потребности в инвестициях

Категории инвестиций	Инвестиции в 2021 г., тыс. руб.		
	0 период	1 месяц	Итого предварительная потребность в инвестициях
Основной капитал:	3822	-	3822
- здания и сооружения производственного назначения	-	-	-
- рабочие машины и оборудование	3822	-	3822
Оборотный капитал:	655,83	162,15	870,29
- запасы и затраты	52,31	-	52,31
денежные средства	603,53	162,15	817,99
Итого	4 692,29	162,15	4692,29
Выручка	-	1470	1470

Таким образом, для открытия филиала ООО «Меридиан», потребуются финансовые вложения, в размере 4 692,29 тыс. руб. Для финансирования деятельности филиала в первый месяц работы, потребуется дополнительно еще



162,15тыс. руб. на выплату заработной платы и уплату отчислений во внебюджетные фонды. Указанные объемы финансирования будут осуществлены частично из заемных средств в размере 3 692,29. Дальнейшее финансирование деятельности филиала будет осуществлено из средств, полученных от реализации услуг.

В таблице 30 представлена общая потребность в инвестициях.

Таблица 30 – Общая потребность в инвестициях

Категория инвестиций	Период			Итого
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	
Основной капитал:	5262	-	-	5262,00
- здания, сооружения производственного назначения	1 440	-	-	1440,00
- рабочие машины и оборудование	3822	-	-	3822,00
Оборотный капитал	5043,52	5687,29	5296,32	16027,15
- запасы и затраты	627,70	27,05	96,25	751,00
- денежные средства	4415,84	5660,24	5200,07	15276,15
Итого	1030,54	5687,29	5296,32	21289,15

Согласно представленным расчетам, общая потребность в инвестициях для открытия филиала за 2021 – 2023 гг., составит 21 289,15 тыс. руб.

Заемное финансирование планируется получить в коммерческом банке под 22 % годовых. График погашения кредита представлен в таблице 31.

Таблица 31 – График погашения кредита

Период	Начальный баланс долга, тыс. руб.	Погашение долга, тыс. руб.	Проценты (22 % годовых), тыс. руб.	Годовая выплата, тыс. руб.	Конечный баланс долга, тыс. руб.
2021 г.	4692,29	1564,10	1032,30	2596,40	3128,20
2022 г.	3128,20	1564,10	688,20	2252,30	1564,10
2023 г.	1564,10	1564,10	344,10	1908,20	-
Итого	х	4692,29	2064,61	6756,90	х

Согласно представленным сведениям, общая сумма выплат по кредиту за 2021 – 2023 гг., составит 6 756,90 тыс. руб., в том числе проценты в размере 2 064,61тыс. руб.

На основе представленных сведений, проведен расчет показателей сметы затрат (приложение Г).Обобщенная смета затрат представлена в таблице 32.

Таблица 32 – Обобщенная смета затрат за 2021 – 2023 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Итого за три года
Сырье и материалы	627,70	27,05	96,25	751,00
Затраты на заработную плату	1494,50	1554,28	1616,45	4665,23
Отчисления в социальные фонды	451,34	469,39	488,17	1408,90
Прочие расходы	850	283,33	70,83	1204,17
Арендная плата	1620	540,00	135,00	2295,00
Полная себестоимость	5043,54	2874,05	2406,70	10324,30
Функционально-административные издержки	5043,54	2874,05	2406,70	10324,30
Финансовые издержки	2596,40	2252,30	1908,20	6756,90
Общие текущие издержки	7639,94	5126,35	4314,90	17081,20

Общие текущие издержки на оказание геодезических и картографических услуг в филиале ООО «Меридиан», за три года реализации бизнес-плана, составят 17 081,20тыс. руб.

Расчет прибылей и убытков, осуществлен с учетом величины налога, уплачиваемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения (УСН), объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов. Налог уплачивается по ставке 15 % (приложение Д). Согласно представленным сведениям, чистая прибыль нарастающим итогом в 2023 г. составит 76 475,32 тыс. руб.

Обобщенный бюджет прибылей и убытков представлен в таблице 33.

Таблица 33 - Обобщенный бюджет прибылей и убытков за 2021 – 2023 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Итого за три года
1	2	3	4	5
Общие поступления	29604,41	35433,09	42014,67	107052,16
Общие текущие затраты	7639,94	5126,35	4314,90	17081,20
Прибыль от реализации	21964,47	30306,73	37699,76	89970,96
Прочие доходы	-	-	-	-
Прочие расходы	-	-	-	-
Балансовая прибыль	21964,47	30306,73	37699,76	89970,96

1	2	3	4	5
Налог, уплачиваемый при УСН	3294,67	4546,01	5654,96	13495,64
Чистая прибыль(убыток)	18669,80	25760,72	32044,80	76475,32
Чистая прибыль нарастающим итогом	94595,18	135662,86	76475,32	х

В приложении Е представлен бюджет движения денежных средств, согласно которому, куммулятивный денежный поток в 2021 г., составит 19 930,68 тыс. руб. Обобщенный бюджет движения денежных средств представлен в таблице 34.

Таблица 34 - Обобщенный бюджет движения денежных средств за 2021 – 2023 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.				
	0 период	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Итого за три года
Источники финансирования	3692,29	-	-	-	3692,29
Общие поступления	-	29604,41	35433,09	42014,67	107052,16
Итого приток	3692,29	29604,41	35433,09	42014,67	110744,46
Инвестиции в проект	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	3692,29	3782,65	2874,05	2406,70	9063,41
Финансовые издержки	-	2596,40	2252,30	1908,20	6756,90
Налог при УСН	-	3294,67	4546,01	5654,96	13495,64
Итоговый отток	3692,29	9672,36	9672,36	9969,87	33008,25
Превышение (дефицит) денежных средств	-	19930,68	25760,72	32044,80	77736,20
Куммулятивный денежный поток	-	19930,68	45691,40	77736,20	х

Таким образом, учитывая выше представленные сведения, возможно судить об экономической эффективности и целесообразности реализации разрабатываемого бизнес-плана.

### 3.9 Эффективность и чувствительность проекта

С течением времени, стоимость денег меняется. Указанная особенность обусловлена влиянием различных внешних и внутренних факторов. Для учета фактора времени при расчете показателей эффективности открытия филиала

организации, использована ставка дисконта. В 2020 г. величина ставки рефинансирования составляет 5,5 %.<sup>27</sup> Согласно методике Правительства РФ от 22.11.97 г. № 1470 «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации», расчет ставки дисконтирования для инвестиционных проектов, источниками финансирования которых, являются как собственные, так и заемные средства, осуществляется с учетом поправки на риск в размере от 3 до 5 %.<sup>28</sup>

Исходя из вышесказанного, для расчета ставки дисконтирования использована средняя величина поправки на риск (4 %), таким образом, ставка дисконтирования составляет 9,5 % (5,5 % + 4 %). На основе представленного показателя, проведен расчет эффективности бизнес-плана (приложение 3). Таким образом, куммулятивный дисконтированный денежный поток в 2021 г. составит 59 874,56 тыс. руб. Обобщенные сведения об эффективности проекта представлены в таблице 35.

Таблица 35 - Обобщенные сведения об эффективности бизнес-плана за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.				
	0 период	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Итого за три года
1	2	3	4	5	6
Общие поступления	-	29604,41	35433,09	42992,41	107052,16
Инвестиции в проект	3692,29				3692,29
Функционально-административные издержки	-	3782,65	2874,05	2406,70	9063,41
Финансовые издержки	-	2596,40	2252,30	1908,20	6756,90

<sup>27</sup> Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (дата обращения: 17.06.2020).

<sup>28</sup> Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 22.11.1997 г. № 1470. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

1	2	3	4	5	6
Налог, уплачиваемый в связи с применением УСН	3692,29	3294,67	4546,01	5654,94	13495,64
Итого отток	-3692,29	9673,73	9672,36	9969,87	33008,25
Чистый денежный поток	-3692,29	19930,68	25760,72	32044,80	74043,91
Куммулятивный чистый денежный поток	-3692,29	64157,37	125937,22	74043,91	260446,20
Ставка (норма) дисконта	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095
Коэффициент дисконтирования	1	0,91	0,91	0,91	0,91
Дисконтированный денежный поток	-3271,46	18829,85	23895,44	29264,66	68297,65
Куммулятивный дисконтированный денежный поток	-3271,46	15137,56	39032,99	68297,65	x

Согласно представленным сведениям, куммулятивный дисконтированный денежный поток за три года реализации проекта, составит 68 297,65 тыс. руб. Период окупаемости бизнес-плана составляет 3 месяца, то есть в четвертом месяце реализации бизнес-плана, будет получена прибыль (рисунок 8).

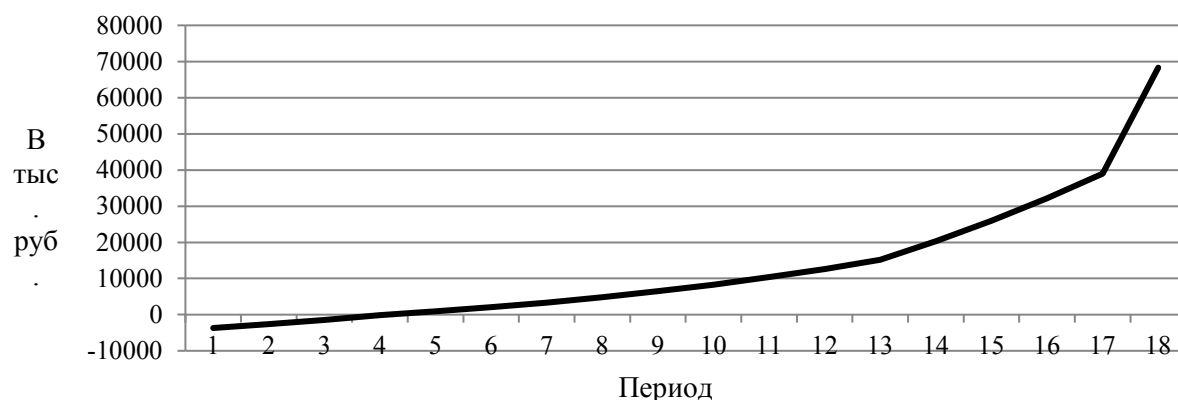


Рисунок 8 – Период окупаемости бизнес-плана

Расчет внутренней нормы доходности представлен в таблице 36.

Таблица 36 - Расчет внутренней нормы доходности

PV1	18118,80	PV1	13287,12
PV2	21289,85	PV2	11449,21
PV3	24075,73	PV3	9494,75
NPV (10 %)	59792,09	NPV (50 %)	30538,79
IRR	91,76	x	x
SRR	18,50	x	x

Таким образом, внутренняя норма доходности бизнес-плана (IRR) составляет 91,76 %, рентабельность равна (SRR) 18,50 %. Представленные сведения позволяют судить об эффективности реализации рассматриваемого бизнес-плана. Следует отметить, что внутренняя норма доходности - это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта равна нулю. Это означает, что при такой ставке процента инвестор сможет возместить свою первоначальную инвестицию, но не более того.

Внутренняя норма доходности представлена на рисунке 9.

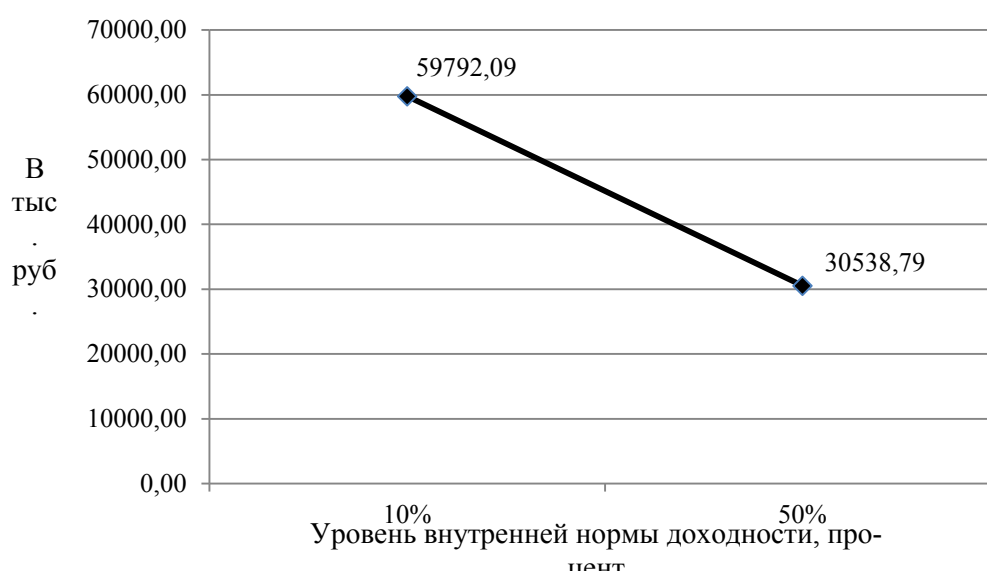


Рисунок 9 – Внутренняя норма доходности

Согласно представленным сведениям, при величине процентной ставки 10 %, чистый денежный поток от реализации предложенного бизнес-плана почти в два раза больше, что при ставке в 50 %.

Влияние факторов внешней и внутренней среды может привести к отклонению фактических результатов реализации бизнес-плана от планируемых значений. Так, в процессе реализации бизнес-плана, может иметь место изменение цен на услуги, или объема их продаж. В целях определения наибольшей чувствительности проекта к одному из критериев: цене или объему продаж, в таблице 37.

Таким образом, рассматриваемый бизнес-план более чувствителен к изменению объема продаж, т.е. при снижении спроса на геодезические и карто-

графические услуги, организация потеряет больше прибыли, чем при аналогичном снижении цен.

Таблица 37 – Оценка чувствительности бизнес-плана

NPV	Цена	Объем продаж
95 %	65711,85	64081,15
100 %	68297,65	68297,65
105 %	70883,44	72514,14

График чувствительности проекта представлен на рисунке 9. Согласно представленным на рисунке 9 сведениям, представленный бизнес-план наиболее чувствителен к изменению объема продаж. В связи с чем, в целях достижения результатов реализации бизнес-плана, максимально соответствующим плановым показателям, в филиале ООО «Меридиан» следует разработать мероприятия, направленные на увеличение потребительского спроса в отношении услуг организации.



Рисунок 10 – График чувствительности бизнес-плана

В целях снижения рисков реализации настоящего бизнес-плана, следует разработать и реализовать мероприятия, позволяющие обеспечить организации стабильный спрос на услуги в сфере геодезии и картографии.

### 3.10 Риски проекта

Разрабатываемому бизнес-плану присущи следующие риски:

- низкий объем продаж;
- завышение цен поставщиками;
- появление новых игроков.

Для оценки представленных рисков, использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступили: главный бухгалтер, главный геодезист, а также главный инженер. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставлялся перечень первичных рисков, и им предлагается оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

- 0 - риск рассматривается как несущественный;
- 25 - риск, скорее всего, не реализуется;
- 50 - о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 75 - риск, скорее всего, проявится;
- 100 - риск наверняка реализуется.

Результаты оценки рисков бизнес-плана по открытию филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан Еврейской автономной области, представлены в таблице 38.

Таблица 38 – Результаты оценки рисков бизнес-плана

Эксперт	Низкий объем продаж	Завышение цен продавцами	Появление новых игроков на рынке
Главный бухгалтер	50	25	100
Главный геодезист	75	25	75
Главный инженер	50	50	50
Итого	175	100	225
Среднее	58,33	33,33	75

Согласно представленным сведениям, наибольшую вероятность имеет риск появления новых игроков на рынке. Расчет величины простых рисков представлен в таблице 39.

Наиболее высокий ранг имеет риск появления конкурентов, его величина составляет 45 %.



Таблица 39 – Расчет величины простых рисков

Наименование простых рисков	Приоритеты		Весы	Вероятность наступления риска, процент
	Среднее	Ранг		
Низкий объем продаж	58,33	2	0,3	17,49
Завышение цен продавцами	33,33	3	0,1	3,33
Появление новых игроков на рынке	75	1	0,6	45

Расчет величины рисков в стоимостном выражении представлен в таблице 40. В качестве объекта рисков, выбрана стоимостная величина предварительных инвестиций (3 692,29 тыс. руб.).

Таблица 40 – Расчет величины рисков в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, тыс. руб.	Вероятность наступления риска, процент	Возможный ущерб, тыс. руб.
Низкий объем продаж	3692,29	17,49	645,78
Завышение цен продавцами	3692,29	3,33	122,95
Появление новых игроков на рынке	3692,29	45	1661,53
Итого			2430,27

Общая величина ущерба от возникновения рисков бизнес-плана, составляет 2 430,27 тыс. руб.

Для снижения угрозы возникновения представленных рисков, следует: обеспечить эффективную рекламу, указывать в договорах на поставку товаров и оказание услуг отсутствие возможности увеличивать стоимость договора в течение периода его действия, а также обеспечить филиалу ООО «Меридиан» наличие конкурентных преимуществ.

Представленные показатели свидетельствуют об экономической эффективности и целесообразности реализации разработанного бизнес-плана. Внедрение проекта в деятельность ООО «Меридиан» позволит организации расширить рынки сбыта геодезических и кадастровых услуг, а также достичь высоких финансовых результатов и более высокого положения в отрасли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенная оценка деятельности ООО «Меридиан» позволила определить, что организация оказывает полный комплекс услуг, связанных с межеванием земельных участков, выполняет топографическую съемку крупных масштабов, межевание земель, проводит землеустроительные работы, обмеряет границы участка, составляет кадастровые планы и технические паспорта на земельные участки, ставит объекты на кадастровый учет, проводит инвентаризацию объектов, восстанавливает и выносит границы участка на местность.

На динамику экономических показателей ООО «Меридиан» существенным образом влияют факторы внешней среды, которые принято разделять на факторы макро и микросреды. Наиболее вероятными факторами, которые могут повлиять на развитие отрасли исследуемой организации в сфере политики, могут быть налоговая политика (тарифы и льготы), тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли, антимонопольное и трудовое законодательство, вероятность развития военных действий в стране. В сфере экономики: темпы роста экономики, уровень развития предпринимательства и бизнес-среды, кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны, курсы основных валют. Социально-культурные факторы: требования к качеству продукции и уровню сервиса, уровень миграции и иммиграционные настроения, темпы роста населения. В сфере технологий: уровень инноваций и технологического развития отрасли, расходы на исследования и разработки, доступ к новейшим технологиям.

Проведенный анализ конкурентной среды услуг в сфере геодезии и картографии, оказываемых организациями на территории г. Благовещенска Амурской области, позволил определить, что основными конкурентами ООО «Меридиан», являются: Амурский филиал АО «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ», АО «АмурТИСИЗ», ООО «Земельный вопрос», а также ООО «Амур-Геодезия». Проведенный анализ представленных организаций позволил определить, что лидирующее положение на рынке геодезических и картографиче-

ских услуг г. Благовещенска Амурской области, занимает Амурский филиал АО «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ», доля рынка учреждения составляет 96,51 %. Остальные организации рассматриваемой сферы, занимают долю рынка, не превышающую 3 %. ООО «Меридиан», из представленных организаций, занимает одно из наиболее неблагоприятных положений, которое характеризуется низкой долей рынка (0,37 %) и невысокими темпами роста рынка (109,59 %). Таким образом, в целях улучшения положения ООО «Меридиан» на территориальном рынке рассматриваемых услуг, следует разработать и внедрить мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж, посредством расширения клиентской базы и рынков сбыта.

Проведенный анализ внутренней среды ООО «Меридиан» позволил определить, что слабыми сторонами можно считать: неэффективное стратегическое управление (стратегия развития не выбрана), неэффективная маркетинговая деятельность, отсутствует управленческий анализ складского хозяйства, что приводит к увеличению издержек на хранение товаров.

Необходимость расширения масштабов деятельности организации, посредством выхода на новые рынки сбыта, обусловлена наличием ряда проблем в деятельности ООО «Меридиан», в частности, низкий уровень финансовой устойчивости, снижение выработки персонала за последние три года, снижение эффективности использования основных средств, а также других проблем, одним из направлений решения которых. Следует отметить, что в анализируемом периоде, организацией были реализованы различные меры по расширению масштабов деятельности, а именно: совершенствование рекламной деятельности, изменение ценовой политики в сторону снижения цен на отдельные услуги, совершенствование системы контроля качества оказания услуг, повышение квалификации персонала и другие. Цель реализации представленных мероприятий заключается в достижении более высоких позиций на рынке геодезических и картографических услуг Амурской области. Указанная цель не была достигнута в полной мере, в связи с высоким уровнем конкуренции в отрасли. В связи с чем, в целях расширения сферы влияния ООО «Меридиан», предложен

выход на новые рынки.

Основным критерием выбора территории присутствия ООО «Меридиан», стал уровень конкуренции на рынке геодезических и картографических услуг. Так, в текущих условиях, на территории г. Благовещенска присутствует 44 организации рассматриваемой сферы, в г. Хабаровск – 29 организаций, в г. Владивостоке – 168 организаций, в г. Биробиджане – 1 организация. Таким образом, уровень конкуренции на рынке геодезических и картографических услуг, среди представленных городов, меньше всего в г. Биробиджане. Таким образом, в целях расширения сферы влияния ООО «Меридиан» и увеличения масштабов деятельности организации, предлагается создание филиала организации в г. Биробиджан.

Расчет общей потенциальной емкости рынка геодезических и картографических услуг для г. Биробиджан определен исходя из групп потенциальных потребителей: физические лица (население) и юридические лица (предприятия). Общая потенциальная емкость рынка составляет 30 675 тыс. руб.

В целях достижения высоких результатов деятельности филиала ООО «Меридиан» в г. Биробиджан, создание которого предлагается разрабатываемым бизнес-планом, следует организовать эффективную маркетинговую деятельность, в основе которой должен быть положительный имидж организации, формируемый на основе создания отношений с потенциальными потребителями, средствами массовой информации, партнерами и другими контрагентами. Общая величина расходов на рекламную кампанию в филиале ООО «Меридиан» за три года реализации проекта, составляет 1 807,08 тыс. руб.

Согласно предварительному объему продаж, величина показателя за три года реализации проекта, составит 65 037,49 тыс. руб. (объем реализации услуг определен с учетом темпа роста отрасли и уровня инфляции).

Для успешной работы филиала, необходимо офисное помещение общей площадью 150 кв. м., помещение планируется арендовать. Средняя стоимость аренды помещения по адресу: г. Биробиджан, ул. Широкая, дом 8, составляет 0,8 тыс. руб. за 1 кв. м. Также потребуется приобрести основные производ-

ственные фонды на сумму 3 640 тыс. руб. на первый год. В качестве поставщиков оборудования для филиала, предложено выбрать ООО «Гис Панорама» (г. Владивосток). Выбор поставщика обусловлен положительными отзывами потребителей о качестве поставляемого оборудования, приемлемой ценовой политикой, а также сравнительно небольшой удаленностью поставщика от г. Биробиджан (по сравнению с другими поставщиками).

Согласно представленным расчетам, потребность в оборотных фондах с учетом темпом роста рынка и цен, составит 627,70 тыс. руб. в 2021 г., и 81,14 тыс. руб. в 2022 г. и 96,25 тыс. руб. в 2023 г., учитывая, что большая часть расходов на приобретение оборотных фондов организации, будет осуществлена в 2021 г. Общая величина расходов на фонд оплаты труда в 2021 г., составит 1 945,84 тыс. руб.

Для открытия филиала ООО «Меридиан», потребуются финансовые вложения, в размере 4 692,29 тыс. руб. Для финансирования деятельности филиала в первый месяц работы, потребуется дополнительно еще 162,15 тыс. руб. Указанные объемы финансирования будут осуществлены частично из собственных средств в размере 1 000 тыс. руб. а также из заемных средств в размере 3 692,29. Дальнейшее финансирование деятельности филиала будет осуществлено из средств, полученных от реализации услуг. Заемное финансирование планируется получить в коммерческом банке под 22 % годовых.

Представленные в бакалаврской работе расчеты, внутренняя норма доходности бизнес-плана составляет 91,76 %, рентабельность равна 18,50 %. Представленные сведения позволяют судить об эффективности реализации рассматриваемого бизнес-плана. Также был сделан вывод о том, что представленный бизнес-план наиболее чувствителен к изменению объема продаж. В связи с чем, в целях достижения результатов реализации бизнес-плана, максимально соответствующим плановым показателям, в филиале ООО «Меридиан» следует разработать мероприятия, направленные на увеличение потребительского спроса в отношении услуг организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Амурский статистический ежегодник за 2019 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [https://amurstat.gks.ru/infuslugi\\_katalog\\_publications](https://amurstat.gks.ru/infuslugi_katalog_publications) (дата обращения: 13.06.2020).
- 2 Артамонова, Н.А. Методы оценки предпринимательских рисков / Н.А. Артамонова // Молодой ученый. – 2017. - № 22. – С. 237 – 240.
- 3 Бажанова, М.И. Внешняя среда компании как фактор ее инновационного развития / М.И. Бажанова // Экономика и бизнес. Взгляд молодых.- 2015. - № 1. - С. 105 – 107.
- 4 Барсуков, Д.П. Бизнес-планирование как инструмент достижения стратегических целей организации / Д.П. Барсуков, Ю.А. Шиндина, З.Х. Шогенкова // Научный известия. - 2015. - № 1. - С. 33 - 37.
- 5 Белал, А.А. Основные категории бизнес-плана / А.А. Белал // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - № 3. - С. 7 - 12.
- 6 Биробиджан [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Биробиджан> (дата обращения: 12.06.2020).
- 7 Будякова, А.А. Роль бизнес-плана в управлении предприятием / А.А. Будякова, Ж.Н. Моисеенко // Вестник Донского государственного аграрного университета. - 2015. - № 4. - С. 44 – 48.
- 8 Бункина, М.К. Макроэкономика: учебник для вузов / М.К. Бункина. - М.: Инфра-М, 2016. – 214 с.
- 9 Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2015. – 411 с.
- 10 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. - М.: Юрайт, 2017. – 282 с.
- 11 Волков, О.И. Экономика предприятия: учебник / О.И. Волков. – М. : Проспект, 2016. - 520 с.
- 12 Гаджимурадова, Л.А. Современная структура бизнес-плана и его значение в экономике / Л.А. Гаджимурадова // Вопросы структуризации экономи-

ки. – 2018. – № 3. – С. 43 – 47.

13 Головченко, Д.А. Оценка перспектив привлекательности отрасли / Д.А. Головченко, Е.О. Карамышева // Молодой ученый. – 2017. - № 44. – С. 63 – 66.

14 Горбенко, Л. И. Методические подходы к проведению анализа экономических факторов деловой среды организаций региона / Л.И. Горбенко// Современные проблемы развития теории и практики управления организациями. - Ставрополь: СевКавГТУ, 2016. – 450 с.

15 Горемыкин, В.А. Бизнес – план: методика разработки бизнес – планов : учебное пособие./ В.А. Горемыкин. - М. : Юрайт, 2015. – 864 с.

16 Глухова, Л.В. Некоторые подходы к оценке конкурентоспособности интегрированных производственных структур / Л.В. Глухова, А.Д. Немцев // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. - 2017. - № 1. - С. 58 - 65.

17 Градов, А.П. Стратегия экономического управления предприятием: учебное пособие/ А.П. Градов. - СПб.: СПбГТУ, 2015. – 147 с.

18 Далалиан, Б.А. Оценка инвестиционного проекта / Б.А. Далалиан, А. Забардаст // Вектор науки. – 2017. - № 2. – С. 28 – 32.

19 Дмитренко, В.В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования / В.В. Дмитренко // Экономика и управление. - 2015. - № 1. - С. 40 - 42.

20 Киракосьян, А.А. Структура и основные виды бизнес-планов / А.А. Киракосьян, П.Ю. Бузовский, Л.Н. Гончаренко // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. - № 4. – С. 51 – 55.

21 Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (дата обращения: 17.06.2020).

22 Короткова, О.В. Особенности разработки бизнес-планов на малых предприятиях / О.В. Короткова // Синергия Наук. - 2017. - № 16. - С. 178 – 186.

23 Кочиева, А.К. Специфика составления бизнес-плана: зарубежный подход и Российская практика/ А.К. Кочиева // Проблемы экономики и ме-

неджмента. – 2016. – № 4. – С. 58 – 62.

24 Кривоносова, А.В. Структура бизнес-плана и сущность бизнес-планирования на предприятии / А.В. Кривоносова // Научный и интеллектуальный потенциал. - 2017. - № 2. - С. 14 – 16.

25 Маркова, В.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Юрайт, 2015. – 216 с.

26 Монахов, В.С. Анализ изменений внешней среды страховой компании в условиях глобального финансового кризиса / В.С. Монахов // Государственное управление. - 2016. - № 22. - С. 5 - 8.

27 Морошкин, В.А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Морошкин. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

28 Мусагалиева, Л.В. Цель, Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана на предприятии / Л.В. Мусагалиева, Н.А. Гужвина // Актуальные проблемы аграрной экономики. - 2016. - № 2. - С. 143 - 145.

29 Нойкин, С.А. Анализ и оценка внешней среды организации / С.А. Нойкин // Вестник Пензенского государственного университета. – 2015. - № 1. – С. 44 – 49.

30 Нор, С.А. Бизнес-план как ключевой документ при развитии предприятия / С.А. Нор // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2016. - № 2. – С. 108 – 110.

31 Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 22.11.1997 г. № 1470. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс»

32 Орлова, Е.Р. Бизнес-план : основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании : учебное пособие / Е.Р. Орлова. – М. : Омега-Л, 2015. – 152 с



- 33 Петухова, С.В. Бизнес – планирование : учебное пособие / С.В. Петухова. - М. : Омега – Л, 2016. – 236 с
- 34 Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия: учебник / Н.А. Платонова, Т.В. Харитонова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 432 с.
- 35 Попов, В.Н. Бизнес – планирование : учебник / В.Н. Попов. - М. : Финансы и статистика, 2017. – 246 с.
- 36 Попова, В.М. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями : учебное пособие / В.М. Попова. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 488 с.
- 37 Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения : учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2017. – 255 с.
- 38 Тасуева, А.А. Бизнес-планирование как способ укрепления позиции предприятия / А.А. Тасуева // Молодой ученый. – 2018. - № 6. – С. 103 – 105.
- 39 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, Ш.А. Дж. Стрикленд. - М.: Вильямс, 2017. – 560 с.
- 40 Сайбель, Н.Ю. Бизнес-план как фундамент успешного развития предприятия / Н.Ю. Сайбель // Вопросы экономики и управления. - 2017. - № 1. - С. 95 - 98.
- 41 Сафонова, А.С. Бизнес-план и его роль в управлении предприятием / А.С. Сафонова, А.А. Кудрявцев // Управление реформированием социально-экономическим развитием предприятий, отраслей, регионов. - М.: Юрайт, 2015 - 178 с.
- 42 Сергеева, Т.А. Оценка внешней среды компании и формирование путей ее развития / Т.А. Сергеева // Молодой ученый. - 2016. - № 11 (115). - С. 977 - 979.
- 43 Смольянинова, Е.Н. Бизнес-планирование как инструмент совершенствования деятельности предприятия / Е.Н. Смольянинова, А.О. Фролова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2018. – № 3 – С. 131 – 135.
- 44 Странцова, И.А. Бизнес-план как инструмент внутрифирменного пла-

нирования / И.А. Странцова // Вопросы экономики. – 2018. - № 2. – С. 132 – 136.

45 Ушаков, И.И. Бизнес-план / И.И. Ушаков. - Спб.: Питер, 2018. – 236 с.

46 Фетисов, А.А. Подходы к оценке внешней среды компании банковской сферы / А.А. Фетисов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 8. - С. 208 – 211.

47 Финансовый бизнес – план : учебное пособие / под ред. В.М. Попова – М. : Финансы и статистика, 2016. – 480 с.

48 Черняк, В.З. Бизнес планирование : учебное пособие / В.З. Черняк. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 470 с.

49 Чудайкина, Т.Н. Бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования / Т.Н. Чудайкина, О.П. Давыдкина // Московский экономический журнал. – 2019. - № 3. – С. 140 – 148.

50 Шальнева, В.В. Оценка эффективности бизнес-плана на предприятии / В.В. Шальнева, А.И. Кириенкова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. - 2016. - № 2 (35). - С. 67 – 71.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Предварительный объем продаж

Таблица А.1 – Предварительный объем продаж

Показатели	2021 г. (помесечно)												2022 г. (поквартально), тыс. руб.				2023 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Объем оказания услуг, ед.	21	23	25	28	30	33	36	40	43	48	52	57	109	119	131	143	573
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	1470	1610	1763	1931	2115	2317	2538	2780	3044	3334	3652	4000	7935	8691	9519	10426	43365

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Потребность в оборотных активах

Таблица Б.1 – Потребность в оборотных активах

Вид и наименование оборотных фондов	2021 г.			2022 г.					2023 г.				
	Кол-во, шт.	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.	Коэффициент роста объемов выпуска	Кол-во с учетом коэффициента роста	Индекс цен роста цен	Цена с учетом индекса цен, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.	Коэффициент роста объемов выпуска	Кол-во с учетом коэффициента роста	Индекс роста цен	Цена с учетом индекса цен, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.
Канцелярские принадлежности	19	1,2	22,80	1,14	21,66	1,04	1,25	27,05	1,14	24,69	1,04	1,30	32,08
Хозяйственные принадлежности	19	2,4	45,60	1,14	21,66	1,04	2,50	54,09	1,14	24,69	1,04	2,60	64,17
Офисный стул	25	4,2	105,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Офисный стол	8	6,4	51,20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Компьютерная система	8	47,2	377,60	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Принтер	3	8,5	25,50	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Итого	x	x	627,70	x	x	x	x	81,14	x	x	x	x	96,25

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Калькуляция себестоимости

Таблица В.1 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2021 г. (помесячно)												2022 г. (поквартально), тыс. руб.				2023 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	52,31	52,31	52,31	52,31	52,31	52,31	52,31	52,31	52,31	52,31	52,31	52,31	6,76	6,76	6,76	6,76	96,25
Затраты на заработную плату	124,54	124,54	124,54	124,54	124,54	124,54	124,54	124,54	124,54	124,54	124,54	124,54	388,57	388,57	388,57	388,57	1616,45
Отчисления в социальные фонды	37,61	37,61	37,61	37,61	37,61	37,61	37,61	37,61	37,61	37,61	37,61	37,61	117,35	117,35	117,35	117,35	488,17
Прочие расходы	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	78,00	78,00	78,00	78,00	194,90
Амортизация	103,70	103,70	103,70	103,70	103,70	103,70	103,70	103,70	103,70	103,70	103,70	103,70	311,10	311,10	311,10	311,10	1244,40
Арендная плата	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	405,00	405,00	405,00	405,00	1485,00
Итого	523,99	523,99	523,99	523,99	523,99	523,99	523,99	523,99	523,99	523,99	523,99	523,99	1306,78	1306,78	1306,78	1306,78	5125,17

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Смета затрат

Таблица Г.1 – Смета затрат

в тыс. руб.

Показатели	2021 г. (помесячно)												2022 г. (поквартально)				2023 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	52,3	52,3	52,3	52,3	52,3	52,3	52,3	52,3	52,3	52,3	52,3	52,3	6,8	6,8	6,8	6,8	96,3
Затраты на заработную плату	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	388,6	388,6	388,6	388,6	1616,5
Отчисления в социальные фонды	37,6	37,6	37,6	37,6	37,6	37,6	37,6	37,6	37,6	37,6	37,6	37,6	117,3	117,3	117,3	117,3	488,2
Прочие расходы	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8
Арендная плата	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0
Полная себестоимость	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	718,5	718,5	718,5	718,5	2406,7
Функционально-административные издержки	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	420,3	718,5	718,5	718,5	718,5	2406,7
Финансовые издержки	216,4	216,4	216,4	216,4	216,4	216,4	216,4	216,4	216,4	216,4	216,4	216,4	563,1	563,1	563,1	563,1	1908,2
Общие текущие издержки	636,7	636,7	636,7	636,7	636,7	636,7	636,7	636,7	636,7	636,7	636,7	636,7	1281,6	1281,6	1281,6	1281,6	4314,9

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Бюджет прибылей и убытков

Таблица Д.1 – Бюджет прибылей и убытков

в тыс. руб.

Показатели	2021 г. (помесечно)												2022 г. (поквартально)				2023 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Общие поступления	1424	1560	1709	1871	2050	2245	2459	2693	2950	3231	3538	3876	7688	8421	9223	10102	42015
Общие текущие затраты	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	1282	1282	1282	1282	4315
Прибыль от реализации	788	923	1072	1235	1413	1608	1822	2056	2313	2594	2902	3239	6407	7139	7941	8820	37700
Балансовая прибыль	788	923	1072	1235	1413	1608	1822	2056	2313	2594	2902	3239	6407	7139	7941	8820	37700
Налог, уплачиваемый в связи с применением УСН	118	138	161	185	212	241	273	308	347	389	435	486	961	1071	1191	1323	5655
Чистая прибыль/убыток	669	785	911	1049	1201	1367	1549	1748	1966	2205	2466	2753	5446	6068	6750	7497	32045
Чистая прибыль нарастающим итогом	669	1454	2365	3415	4616	5983	7532	9279	11245	13450	15917	18670	24115	30183	36934	44431	76475

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Бюджет движения денежных средств

Таблица Е.1 – Бюджет движения денежных средств

в тыс. руб.

Показатели	0 пе- риод	2021 г. (помесячно)												2022 г. (поквартально)				2023 г.
		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
Источники финанси- рования	3692	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Общие по- ступления	-	1424	1560	1709	1871	2050	2245	2459	2693	2950	3231	3538	3876	7688	8421	9223	10102	42015
Итого при- ток	3692	1424	1560	1709	1871	2050	2245	2459	2693	2950	3231	3538	3876	7688	8421	9223	10102	42015
Инвестиции в проект	3692	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функцио- нально- админи- стративные издержки	-	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	719	719	719	719	2407
Финансовые издержки	-	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	563	563	563	563	1908
Налог при УСН	-	118	138	161	185	212	241	273	308	347	389	435	486	961	1071	1191	1323	5655
Итоговый отток	3692	335	355	377	822	849	878	910	945	984	1026	1072	1122	2243	2352	2473	2605	9970



Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Бюджет движения денежных средств

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Превыше- ние / дефи- цит денеж- ных средств	-	1090	1205	1331	1049	1201	1367	1549	1748	1966	2205	2466	2753	5446	6068	6750	7497	32045
Кумулятив- ный денеж- ный поток	-	1090	2295	3626	4676	5877	7244	8792	10540	12506	14711	17178	19931	25376	31444	38194	45691	77736

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Дисконтированный период окупаемости

Таблица Ж.1 – Дисконтированный период окупаемости

в тыс. руб.

Показатели	0 пе- риод	2021 г. (помесечно)												2022 г. (поквартально)				2023 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ЧДП	-3692	669	785	911	1049	1201	1367	1549	1748	1966	2205	2466	2753	5446	6068	6750	7497	32045
ДЧДП	-3692	664	773	891	1018	1156	1306	1469	1645	1837	2044	2270	2514	5145	5669	6235	6847	29265
Накопленный ДЧДП	-3692	-3028	-2255	-1364	-346	810	2117	3586	5231	7068	9112	11381	13896	19041	24710	30944	37791	67056

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Расчет эффективности проекта

Таблица 3.1 – Расчет эффективности проекта

в тыс. руб.

Показатели	0 пе- риод	2021 г. (помесячно)												2022 г. (поквартально)				2023 г.
		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
Общие поступления	-	1424	1560	1709	1871	2050	2245	2459	2693	2950	3231	3538	3876	7688	8421	9223	10102	42015
Итого приток	-	1424	1560	1709	1871	2050	2245	2459	2693	2950	3231	3538	3876	7688	8421	9223	10102	42015
Инвестиции в проект	3692	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	719	719	719	719	2407
Финансовые издержки	-	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	563	563	563	563	1908
Налог при уплате УСН	-	118	138	161	185	212	241	273	308	347	389	435	486	961	1071	1191	1323	5655
Итого отток	3692	755	775	797	822	849	878	910	945	984	1026	1072	1122	2243	2352	2473	2605	9970
Чистый денежный поток	-3692	669	785	911	1049	1201	1367	1549	1748	1966	2205	2466	2753	5446	6068	6750	7497	32045

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Расчет эффективности проекта

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Куммулятивный чистый денежный поток	-3692	-3023	-2238	-1327	-278	923	2290	3839	5587	7553	9758	12224	14978	20423	26491	33241	40738	72783
Ставка (норма) дисконта	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,99	0,98	0,98	0,97	0,96	0,96	0,95	0,94	0,93	0,93	0,92	0,91	0,94	0,93	0,92	0,91	0,91
Дисконтированный денежный поток	-3692	664	773	891	1018	1156	1306	1469	1645	1837	2044	2270	2514	5145	5669	6235	6847	29265
Куммулятивный дисконтированный денежный поток	-3692	-3028	-2255	-1364	-346	810	2117	3586	5231	7068	9112	11381	13896	19041	24710	30944	37791	67056

