

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  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
- *А. Васф* А.В. Васильева  
« 03 » « 02 » 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка бизнес-плана по открытию дискаунтера продуктов питания  
ООО Юникор в г. Благовещенске

Исполнитель  
студент группы 772-узб

*Е.А. Яткевич*  
03.02.21  
(подпись, дата)

Е.А. Яткевич

Руководитель  
зав. кафедрой

- *А. Васф* 03.02.21  
(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

*С.А. Петрова*  
03.02.21  
(подпись, дата)

С.А. Петрова

Благовещенск 2021

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.В. Васильева  
« 06 » 11 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Яткевич Евгения Александровича

1. Тема бакалаврской работы: Разработка бизнес-плана по открытию дискаунтера продуктов питания ООО «Юником» в г. Благовещенске

(утверждено приказом от 06.11.2020 № 2435-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 03.02.2021 г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе Задание по разработке бизнес-плана ООО Юником»

4. Содержание бакалаврской работе (перечень подлежащих к разработке вопросов): 1. Теоретические аспекты бизнес-планирования ;

2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Юником» ;

3. Разработка бизнес-плана по открытию дискаунтера продуктов питания ООО «Юником»;

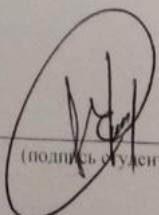
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 47 таблиц; 15 рисунков; 50 источников; 4 приложения

6. Консультанты по бакалаврской работе  
Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой

7. Дата выдачи задания 06.11.2020 года

Руководитель бакалаврской работы  
Васильева Анжелика Валерьевна, канд. экон. наук

Задание принял к исполнению (дата): 06.11.2020 года

  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 112 с., 47 таблиц, 15 рисунков, 50 источников, 4 приложения.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, СТРАТЕГИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, БИЗНЕС-ПЛАН, ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОИЗВОДСТВО, ЗАЁМНЫЕ СРЕДСТВА, ТОРГОВЛЯ, ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ, РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, СРОК ОКУПАЕМОСТИ

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты бизнес-планирования. Раскрывается сущность бизнес-планирования предприятия, изучается порядок бизнес-планирования и его этапы, выявляются особенности бизнес-планирования на предприятиях розничной торговли.

Во второй главе даётся краткая характеристика деятельности ООО Юникон, анализируется внешняя и внутренняя среда предприятия.

В третьей главе работы проводится разработка бизнес-плана открытия дискаунтера продуктов питания ООО Юникон в г. Благовещенске. Даётся оценка идеи бизнес-плана. Рассматривается организация маркетинговой деятельности в рамках бизнес-плана. Формируются производственный, организационный и финансовый планы. Даётся оценка рисков бизнес-плана. Проводится оценка эффективности реализации бизнес-плана.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты бизнес-планирования	8
1.1 Сущность бизнес-планирования предприятия	8
1.2 Порядок бизнес-планирования и его этапы	17
1.3 Особенности бизнес-планирования на предприятиях розничной торговли	27
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО Юником	40
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО Юником	40
2.2 Анализ внешней среды ООО Юником	44
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Юником»	51
3 Разработка бизнес-плана открытия дискаунтера продуктов питания ООО Юником в г. Благовещенске	70
3.1 Обоснование бизнес-плана	70
3.2 Организация маркетинговой деятельности в рамках бизнес-плана	74
3.3 Производственный, организационный и финансовый планы	77
3.4 Оценка эффективности реализации бизнес-плана и анализ рисков	91
Заключение	99
Библиографический список	103
Приложение А Структура управления ООО «Юником»	109
Приложение Б Бюджет затрат бизнес-плана ООО «Юником» по открытию торговой точки	110
Приложение В Бюджет прибылей и убытков ООО «Юником» в процессе реализации бизнес-плана	111
Приложение Г Бюджет движения денежных средств ООО «Юником» на период реализации бизнес-плана	112

## ВВЕДЕНИЕ

Активный процесс развития российской экономики приводит к необходимости принятия предприятиями сложных и комплексных решений, связанных с реализацией проектов, направленных на совершенствование своей деятельности. В большом количестве случаев данные решения оформляются в виде бизнес-планов, предполагающих достижение тех или иных производственных показателей, исходя из требования обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности и получения дополнительной прибыли.

Одной из отраслей, в которых бизнес-планирование имеет большое значение, является розничная торговля. Причиной этого выступает существенная сложность данной деятельности, особенно в тех случаях, когда необходимо проектирование крупных торговых комплексов, обеспечивающих большие объёмы реализации товаров. Наряду с торговым процессом в таких проектах также необходимо учитывать и технологическую составляющую, которая предполагает решение проблем со складированием, обеспечением электроснабжения, водоснабжения, подведения других видов коммуникаций, обеспечения необходимым количеством персонала и прочими аспектами.

В современных условиях глобальной пандемии необходимость эффективного бизнес-планирования для розничных предприятий торговли ещё более увеличивается. На сегодняшний день стало очевидным то, что наряду с изменением общественного отношения к заболеваемости, происходит процесс перехода предприятий розничной торговли к удалённому предоставлению своих услуг. Так, получают распространение различные способы дистанционного обслуживания, доставки товаров на дом без посещения торговых точек, увеличивается доля покупок, совершаемых с помощью дистанционных способов оплаты, прежде всего, с использованием пластиковых карт. В результате этого те подходы, которые ранее считались неизменными в процессе формирования бизнес-планов, могут становиться неактуальными. Так, например, при взимании оплаты с помощью пластиковых карт, либо с использованием таких систем,

как Apple Pay или Samsung Pay существенно изменяются требования к оснащению кассовых торговых точек, они требуют внедрения нового программного обеспечения, и, соответственно, до обучения персонала. Наряду с этим, возможно существенно сократить затраты на оборот наличных, что также требует своего учёта.

Будучи одной из наиболее развивающихся отраслей современной экономики, розничная торговля предъявляет повышенные требования к детализации бизнес-планов. В существенной степени данная детализация касается финансовых аспектов бизнес-планирования. Обладая значительным оборотом денежных средств в процессе торговли, необходимо максимально эффективно использовать их для регулирования как задолженности поставщикам, так и для осуществления платежей инвесторам, прежде всего, коммерческим банкам, предоставляющим необходимый объём ресурсов. При этом, также следует помнить и то, что чем больше финансовый риск предприятия, связанный с его основной деятельностью, тем более дорогими будут ему доставаться финансовые ресурсы, так как это позволит инвесторам компенсировать риски, связанные с потенциальной неплатёжеспособностью заёмщика.

Ещё одним значимым аспектом бизнес-планирования на предприятиях розничной торговли, по нашему мнению, является необходимость учёта потребительских вкусов и предпочтений. Данные вкусы и предпочтения, будучи существенно не постоянными, должны в обязательном порядке учитываться в процессе торговли. Более того, для розничных торговых предприятий крайне недопустимо наличие отсутствия того или иного популярного товара, так как даже его недолгое отсутствие в магазине будет стимулировать покупателей к поискам альтернативных мест приобретения, что может иметь следствием переориентацию на покупки в другом магазине. Если для крупных торговых комплексов, гипер- и супермаркетов данное обстоятельство может быть купировано замещением одного товара другим, то для средних и небольших торговых точек вопросы управления ассортиментом и обязательным наличием товара на полке должны быть приоритетными с позиции обеспечения постоянства вы-

ручки и непрерывности процесса торговли.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать бизнес-план по открытию торговой точки дискаунтера по продаже продуктов питания ООО Юником в г. Благовещенске.

Предмет исследования – процесс бизнес-планирования открытия оптово-розничной торговой точки дискаунтера по продаже продуктов питания.

Объект исследования – ООО Юником.

Задачи работы:

- изучить теоретические аспекты бизнес-планирования;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО Юником;
- провести оценку идеи бизнес-плана;
- сформировать план организации маркетинговой деятельности в рамках бизнес-плана, а также производственного, организационного и финансового планов;
- оценить риски бизнес-плана и выполнить его экономическое обоснование.

Временной период исследования – 2017-2020.

Информационную базу исследования составили публикации в учебной, научной литературе, публикации периодической печати, данные органов государственного регулирования, статистические и аналитические публикации, посвящённые розничной торговле в РФ, а также данные бухгалтерской финансовой отчётности ООО Юником.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Сущность бизнес-планирования предприятия

Необходимость бизнес-планирования на предприятии обуславливается, прежде всего, необходимостью достижения определённых целей. Данные цели предполагают, что предприятие будет иметь возможности, с одной стороны, для продолжения своей деятельности, а с другой – будет иметь достаточный уровень конкурентоспособности.

Анализ литературы по данному вопросу позволяет указать на следующие определения бизнес-планирования:

1) «бизнес-планирование – ... непрерывный процесс принятия тех или иных управленческих решений, в котором цели и задачи развития предприятия постоянно уточняются и конкретизируются. Следствием этого становится постоянное изменение стратегий предприятия, принятых политик их реализации и достижения, осуществляется разработка планов, которыми взаимоувязываются показатели, отражающие те или иные аспекты экономического развития предприятия»; <sup>1</sup>

2) «бизнес-планирование – ... комплексный инструмент менеджмента, который обеспечивает взаимосвязь тактических и стратегических задач управления, которые стоят перед предприятием, среди которых ими выделяются такие, как выявление потенциальных возможностей, существующих у бизнеса, анализ его слабых и сильных сторон, а также формирование на планируемый период инвестиционных целей»; <sup>2</sup>

3) «бизнес-планирование – ... инструмент формирования концепций новых товаров и услуг»; <sup>3</sup>

4) «бизнес-планирование – ... представляет собой системное изложение реализации проекта, ... в котором находят отражение ключевые моменты, поз-

---

<sup>1</sup> Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование. М.: Вузовский учебник, 2019. С. 17

<sup>2</sup> Данилова, Т.В. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении деятельностью предприятия // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2019. № 8. С. 44.

<sup>3</sup> Зубрилов, А.Д. Сущность, содержание и структура бизнес-плана // Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 1. № 5. С. 286.



воляющие убедиться в его жизнеспособности и реализуемости, и которые могут быть проверены специалистами с позиций экономической эффективности».<sup>4</sup>

Таким образом, можно сделать вывод о том, что бизнес-планирование является, прежде всего, процессом, в котором формируется план, а также деятельностью, предполагающей достижение определённых целей. С позиций предприятия установление данных целей является необходимым для его функционирования, а достижение данных целей – результат реализации бизнес-плана на практике.

Исходя из того, что бизнес-планирование представляет собой целенаправленную деятельность, следует изучить функции данной деятельности. По мнению Ю.С. Руковишниковой, следует рассматривать следующие функции, выполняемые бизнес - планированием в процессе управления:

1) Функция инициирования деятельности.

В рамках функции инициирования деятельности предполагается комплекс действий предпринимателя, либо лица, которое принимает решение, относительно начала тех или иных действий, формирования у подчинённых лиц мотивации к их выполнению, постоянного стимулирования деятельности работников.

2) Функция прогнозирования.

В рамках данной функции осуществляется процесс предвидения состояния предприятия в будущем, обосновывается желательность такого состояния и осуществляется анализ и учёт тех или иных факторов, которые этому сопутствуют.

3) Функция оптимизации.

Данная функция состоит в том, чтобы выбрать среди всего перечня возможных вариантов действий предприятия такой, при котором он был бы наилучшим с позиции развития предприятия в текущих и прогнозных социально-экономических условиях.

4) Функция координации и интеграции.

---

<sup>4</sup> Паштова, Л.Г. Финансовое планирование в организациях. М.: Кнорус, 2019. С. 21.

Реализация данной функции предполагает комплексный учёт имеющихся взаимосвязей и взаимозависимостей в организации, исходя из необходимости достижения единой поставленной цели, общего результата.

5) Функция безопасности управления.

В рамках данной функции бизнес - планирование предполагает обеспечение менеджмента, реализующего тот или иной план, информацией, которая позволяет принять упреждающие меры, нацеленные на снижение или предотвращение тех или иных рисков, которые могут отражаться на деятельности предприятия.

6) Функция упорядочения.

Состоит в создании общего порядка, распространяющегося на все бизнес-процессы в организации, а также установлении границ ответственности по тем или иным работам и сегментам деятельности.

7) Функция контроля.

Данной функцией осуществляется оперативное отслеживание процесса выполнения поставленных планов, а также выявление тех или иных отклонений от него в данном процессе, что позволяет принять определённые корректирующие меры.

8) Воспитательно-обучающая функция.

Бизнес-планирование в рамках данной функции предполагает реализацию мер как воспитательного характера, направленных на формирование целевого поведения, так и обучающих мер, которые подразумевают привитие тех или иных навыков работникам.

9) Функция документирования.

Как любой формальный документ системы управления, бизнес-план предполагает наличие сопутствующих документов, в которых отражаются те или иные действия менеджмента предприятия по реализации бизнес-плана, с тем, чтобы по результатам последующего их анализа определить успешность, либо, напротив, ошибочность действий менеджеров и других ответственных лиц предприятия.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Руковишникова, Ю.С. Экономическая сущность бизнес-планирования как форма финансового планирования в деятельности организации // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты.

Исходя из данных функций, возможно согласиться с В.А. Бадертдиновой, которая определяет бизнес-планирование как объективную оценку собственной предпринимательской деятельности, а также инструмент, направленный на совершенствование данной деятельности.<sup>6</sup>

По мнению В. А. Морошкина и В. П. Булова, основные элементы бизнес-плана как результата бизнес-планирования могут быть представлены следующим образом (рисунок 1).<sup>7</sup>



Рисунок 1 – Назначение бизнес-плана и его основные элементы

Бизнес-план как результат процесса бизнес-планирования позволяет от-

Сб. материалов II Международной научно-практической конференции. Западно-Сибирский научный центр. 2016. С. 402.

<sup>6</sup> Бадертдинова, В.А. Сущность и специфика бизнес планирования на предприятии // Совершенствование методологии познания в целях развития науки. Сб. статей международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2017. С. 17.

<sup>7</sup> Морошкин, В.А. Бизнес-планирование. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. С. 39.

ветить на вопросы о направленности основной деятельности планирующего предприятия, видах продукции, которая должна быть выпущена и её объёмах, способах производства и о том, кто будет являться потребителем продукции. Также, в нём оценивается доходность предлагаемого проекта.

Ответы на данные вопросы позволяют конкретизировать бизнес-план как результат, что позволяет на основании полученной информации уточнять необходимые действия, соотнося их с возможностями предприятия, а также с потребностями рынка.

Как указывают Т.В. Данилова и О.В. Парина, в качестве основных задач, решаемых в процессе бизнес-планирования, выступают:

1) Получение исходной информации, её обработка и оценка достоверности.

Источники информации для бизнес-планирования определяются лицом, который ответственен за данную деятельность, самостоятельно. При этом, обязательным условием качественного бизнес-планирования, а следовательно – и собственно бизнес-плана, является высокий уровень качества и достоверности информации, используемой в данном процессе. Так, применение неверной или искажённой информации может привести к неверным выводам, что будет иметь следствием выбор неправильного направления развития в бизнес-плане, завышение или занижение рентабельности тех или иных операций, неверный расчёт сроков окупаемости и прочих величин. В результате этого, достоверности исходной информации должно уделяться повышенное внимание.

Наряду с этим, необходимо указать и на тот аспект, что при обнаружении недостоверной или искажённой информации, как правило, необходимо осуществлять пересчёт большей части бизнес-плана, что не только замедляет его разработку, но также и увеличивает стоимость данной разработки.

2) Глубокое осознание планируемых мероприятий, на которые направлен формируемый бизнес-план.

Глубокое осознание планируемых мероприятий необходимо для того, чтобы максимально их конкретизировать, заранее выявив все проблемные ас-

пекты, нацелившись на достижение конкретных целей. Это позволит выбрать наиболее эффективные пути достижения данных целей.

3) Максимально полная, объективная и всесторонняя оценка эффективности тех мероприятий, которые предполагаются в рамках бизнес-плана.

Данная задача предполагает оценку соотношения затрат ресурсов и получаемых результатов по результатам бизнес-планирования, с целью отсекаания заведомо неэффективных способов достижения поставленных целей.<sup>8</sup>

Главной целью бизнес-планирования можно считать достижение хозяйственных показателей деятельности предприятия. Данная цель может быть декомпозирована следующим образом (рисунок 2).<sup>9</sup>

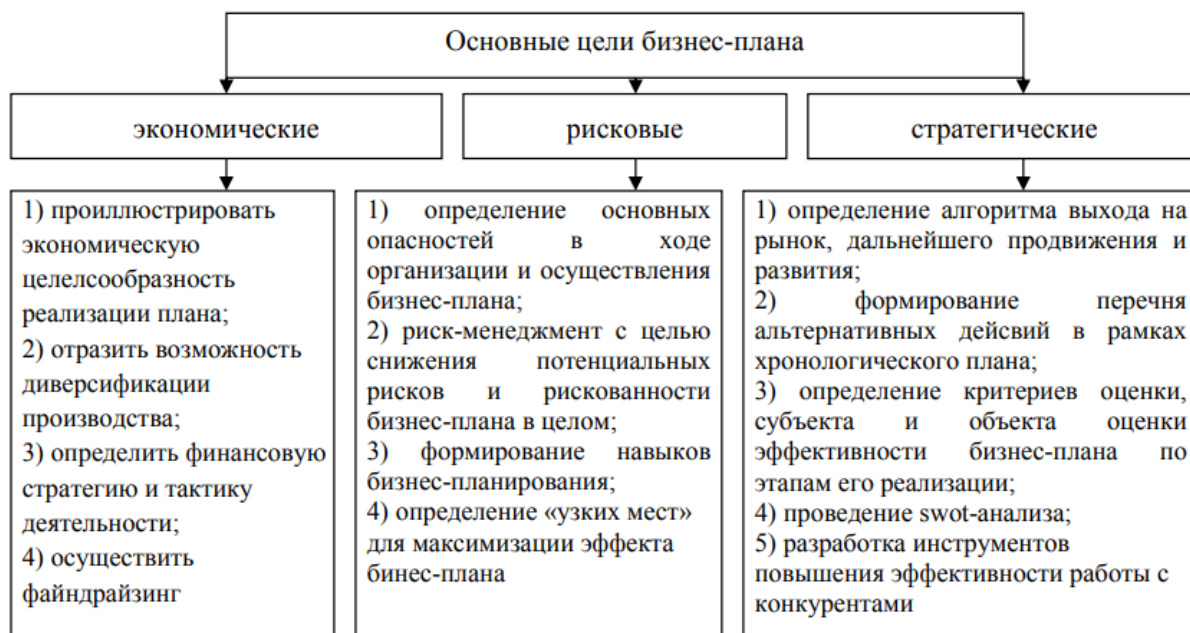


Рисунок 2 – Основные цели бизнес-плана

Я.А. Шипициной предлагается рассматривать в рамках главной цели также экономические, рисковые и стратегические подцели, каждая из которых ведёт к достижению главной цели. При этом, достижение данных подцелей хотя и не всегда является обязательным, однако, даёт возможность предприятию получить ту или иную информацию о собственном состоянии, повысить уровень

<sup>8</sup> Данилова, Т.В. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении деятельностью предприятия // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2019. № 8. С. 47.

<sup>9</sup> Шипицина, Я.А. Понятие и сущность бизнес-планирования в системе планирования развития организации // Бизнес и общество. 2018. № 1. С. 3.

внутренней организации деятельности, объективно взглянуть на собственное состояние со стороны.

Однако, по мнению К.Н. Вицеляровой, Ю.Н. Захаровой и М.Н. Попова, также следует рассматривать и другие виды целей. Это обуславливается тем, что реализация бизнес-планов ведётся внутри определённой социальной и экономической среды, которая оказывает действие на процесс их реализации:

1) Социальные цели.

В качестве социальных целей могут рассматриваться преодоление дефицита тех или иных товаров и услуг на рынках, создание новых видов ценностей, в том числе – духовных и культурных, улучшение экологической обстановки, развитие человеческого, научного, технического, творческого потенциалов общества, расширение международных контактов и связей.

2) Изменение статуса фирмы, реализующей бизнес-план.

Реализация бизнес-плана приводит, как правило, к росту уровня экономического развития организации в случае успешности данного процесса. Соответственно, предприятие получает дополнительные возможности по заключению необходимых ему сделок, увеличивает поток покупателей и контрагентов, способствует росту репутации, ведёт к повышению доверия к товарам, продукции и услугам фирмы.

3) Прочие цели и задачи.

Сюда можно отнести повышение известности фирмы за пределами собственного региона или даже государства, развитие международных контактов, привлечение на работу высококвалифицированного персонала, приглашение в состав различных общественных органов и ассоциаций и другие.<sup>10</sup>

Особенностью бизнес-плана как результата бизнес-планирования является его отличие от других видов схожих по назначению документов (таблица 1).<sup>11</sup>

Ключевым отличием бизнес-плана как результата бизнес-планирования

---

<sup>10</sup> Вицелярова, К.Н. Бизнес-планирование. Краснодар: Изд-во «Магарин Олег Григорьевич», 2018. С. 16.

<sup>11</sup> Зубрилов, А.Д. Сущность, содержание и структура бизнес-плана // Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 1. № 5. С. 287.

от технико-экономического обоснования (ТЭО) является, прежде всего, то, что ТЭО нацелено на реализацию проекта с технической точки зрения, что с позиций бизнес-плана является явно недостаточным, так как бизнес-план предполагает также и финансовую оценку эффективности принимаемых планов, ввиду того, что объёмы финансовых ресурсов у предприятий ограничены.

Таблица 1 – Отличие бизнес-плана от других видов плановых документов

Критерий оценки	Бизнес-план	ТЭО	Стратегический план
Назначение	Предназначен для создания и развития конкретного бизнеса	Предполагает создание и развитие промышленного объекта	Предполагает реализацию той или иной стратегии (конкретной)
Акцент	Решение коммерческих, рыночных, финансовых проблем	Решение производственно-технических проблем и аспектов	Достижение долгосрочных целей
Количество целей	Одна цель, связанная с развитием бизнеса	Одна или несколько целей, в зависимости от необходимости	Комплекс общих целей предприятия
Временные рамки	Чёткие временные рамки	Временные рамки носят оценочный характер	Растущий горизонт времени

Относительно стратегических планов отличие бизнес-плана в существенно меньших масштабах решаемых вопросов, а также в установлении чётких временных параметров их реализации. В отличие от бизнес-планов, стратегические планы предполагают оперативную корректировку сроков в ответ на изменения внешней среды, что приводит к заданию сроков их реализации в достаточно широких пределах.

Важным аспектом бизнес-планирования является классификация бизнес-планов. Необходимость данной классификации обуславливается тем, что составляемые бизнес-планы могут иметь многообразное назначение и содержание, в результате чего требуется выделение качественных признаков, позволяющих объединить их в крупные группы. По мнению Д.С. Матвеева и Е.А. Сотсковой возможно дать следующую классификацию бизнес-планов (таблица 2).<sup>12</sup>

Следует отметить, что данная классификация не является единственной.

<sup>12</sup> Матвеев, Д.С. Классификация бизнес-планов // Молодые ученые – развитию национальной технологической инициативы (Поиск). 2020. № 1. С. 428.

Так, могут также выделяться такие критерии деления бизнес-планов, как методика планирования (программно-целевые и аналитико-расчётные планы), способ представления (текстовый, графический, матричный и прочие), обязательность достижения плановых заданий (директивные и индикативные) и другие.<sup>13</sup>

Таблица 2 – Классификация бизнес-планов

Критерий	Виды бизнес-планов
Тип (сфера деятельности)	– экономический – технический – организационный – прочий
Класс	– отдельный проект – мультипроект – мегапроект
Масштаб	– мелкий – средний – крупный
Длительность	– краткосрочный (до 3 лет) – среднесрочный (3-5 лет) – долгосрочный (более 5 лет)
Сложность	– простой – сложный – очень сложный
Вид проекта	– инновационный – организационный – экономический – социальный
Функциональное назначение	– разработка стратегии бизнеса – текущее планирование – привлечение денежных средств – привлечение партнёров – координация действий сотрудников

По итогам проведённого в пункте 1.1 исследования сделаем выводы:

1) бизнес-планирование является деятельностью, в ходе которой формируется бизнес-план как её результат, в котором устанавливаются цели, достижение которых должно обеспечивать предприятию не только возможность продолжения функционирования на рынке, но также и достижение, и удержание необходимого уровня конкурентоспособности;

2) основное содержание бизнес-планирование – разработка путей достижения поставленных целей. Данные цели могут носить различный характер, их

<sup>13</sup> Вицелярова, К.Н. Бизнес-планирование. Краснодар: Изд-во «Магарин Олег Григорьевич», 2018. С. 7.



постановка осуществляется менеджментом организации. Основными задачами бизнес-планирования выступают получение и обработка достоверной информации для разработки бизнес-плана, чёткое понимание тех инвестиционных мероприятий, которые положены в основу проекта, по которому формируется бизнес-план, а также максимально полная, объективная и всесторонняя оценка эффективности тех мероприятий, которые предполагаются в рамках бизнес-плана.

## 1.2 Порядок бизнес-планирования и его этапы

По мнению Е.Н. Софинской, процесс бизнес-планирования может быть представлен следующим образом (рисунок 3).<sup>14</sup>



Рисунок 3 – Этапы бизнес-планирования

Особенностью бизнес-планирования в современных условиях является наличие стандартов данной деятельности, продвигаемых на международном уровне. В качестве одного из наиболее распространённых стандартов данной деятельности выступает стандарт, поддерживаемый United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) – подразделением ООН, целью деятельности которой развитие промышленности в странах с развивающейся экономикой, достижение в данных странах устойчивого роста благосостояния.

<sup>14</sup> Софинская, Е.Н. Теоретические основы бизнес-планирования // Человеческий капитал. 2015. № 7. С. 30.

Практика регламентации бизнес-планирования показала, что методика UNIDO не является универсальной, так как не позволяет покрыть интересы всего спектра инвесторов. В результате этого, были выработаны и другие стандарты бизнес-планов, среди которых наибольшее распространение получили следующие:

1) Стандарты TACIS (Техническая помощь Содружеству Независимых Государств).

Стандарты TACIS представляют собой практические рекомендации Европейского союза, которые были сформированы для увеличения скорости экономических реформ, в странах бывшего СССР, а также в бывших социалистических странах, образовавшихся после распада социалистической системы.

2) Стандарты ФФМП (Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства) – рекомендации, разработанные Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства Российской Федерации.<sup>15</sup>

Любой бизнес-план имеет строго определённый срок реализации, который также именуется горизонтом планирования. Под данным термином понимается срок, который приведён в бизнес-плане, и в течение которого предполагается оценивать движение денежных потоков в данном бизнес-плане. Как правило, горизонт планирования обуславливается возможностями стороны, осуществляющей планирование. Так, для небольших проектов длительность горизонта планирования может не превосходить 3 лет, а на государственном уровне длительность планов может составлять 20 и более. Однако, чем более значительным является горизонт планирования, тем больше уровень риска его неисполнения, либо необходимости внесения существенных корректив.

Особенностью бизнес-планов является наличие в них чёткого разграничения двух фаз. Первой фазой является инвестиционная фаза, на протяжении которой осуществляется вложение средств, и не предполагается получение каких-либо выгод. Второй фазой является эксплуатационная фаза, которая пред-

---

<sup>15</sup> Зубрилов, А.Д. Сущность, содержание и структура бизнес-плана // Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 1. № 5. С. 288.

полагает, в основном получение отдачи от сделанных инвестиций. Соотношение данных фаз приведено на рисунке 4.

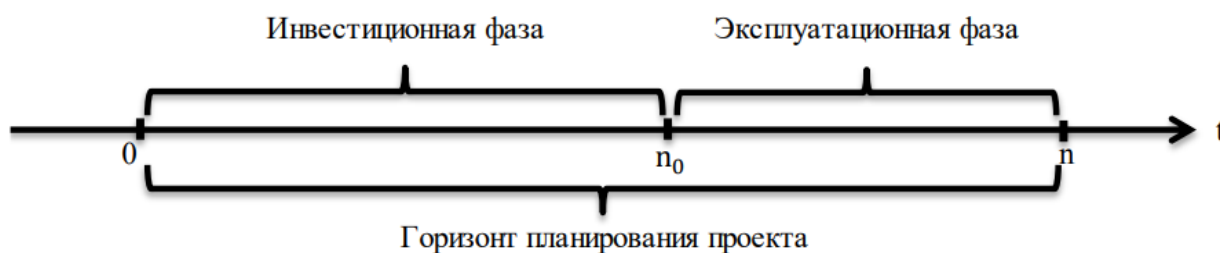


Рисунок 4 – Горизонт планирования проекта в бизнес-плане

В конце эксплуатационной фазы осуществляется продажа оставшегося у компании имущества. Предполагается, что в рамках бизнес-плана оно выполнило возложенные на него задачи, ввиду чего его дальнейшее нахождение на балансе предприятия не является необходимым. Как правило, стоимость продажи такого имущества оценивается в 10-20 % от начальной стоимости.

Как указывают Т.Г. Касьяненко и Г.А. Маховикова, возможно оценить размеры горизонта планирования с помощью следующих способов:

« – максимальный период времени, в течение которого имеется возможность получать достоверные прогнозные данные по рынку;

– время наступления нормативных сроков эксплуатации активов, созданных в процессе реализации проекта, с момента их ввода в эксплуатацию;

– пересечение по времени эксплуатации старого и нового оборудования в случае приобретения нового в данный момент. Данный подход позволяет оценить увеличение денежного потока в результате замены оборудования»<sup>16</sup>.

Размер шага в рамках расчётного периода выступает важной составляющей в бизнес-планировании. Необходимо выбирать его таким образом, чтобы иметь возможность контролировать наиболее важные экономические и финансовые показатели бизнес-плана. Фактически, шаг расчётного периода есть минимальная единица времени в рамках бизнес-плана, относительно которой можно сделать выводы о наличии тех или иных изменений в нём.

Особенностью учёта доходов и расходов в бизнес-планировании является

<sup>16</sup> Инвестиционный анализ / Т. Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. М.: Издательство Юрайт, 2017. С. 134.

разница в подходах к их отражению. Для доходов применяется финализация, для расходов – авансирование.

В рамках финализации рассмотрение доходов осуществляется так, будто они поступили в момент окончания шага расчётного периода. Это позволяет упростить рассмотрение процесса их получения только конечной точкой. Для техники авансирования предполагается, что расходы, которые осуществляются в рамках бизнес-плана, фиксируются, напротив, на начало периода, что также позволяет уменьшить трудовые затраты на его составление.

Наряду упрощением процесса составления бизнес-плана применение техник финализации и авансирования позволяет реализовать консервативный подход к оценке финансового состояния проекта. В результате этого, получаемый на практике результат, как правило, выше, нежели чем рассчитанный.

Как указывает А.С. Драганов, «... в случае если показатели инвестиционной привлекательности проекта являются удовлетворительными (находятся в области пограничных значений), то в реальности проект может быть эффективным, но для подтверждения данного предположения необходим перерасчет критериев с учетом реальных моментов времени поступления денежных средств»<sup>17</sup>.

Согласно стандартам ЮНИДО, основными разделами бизнес-плана являются:

- титульный лист;
- оглавление;
- резюме проекта;
- анализ рынка;
- план маркетинга;
- организационный план;
- производственный план;
- финансовый план;

---

<sup>17</sup> Драганов, А.С. Сущность, классификация и основные этапы бизнес планирования инвестиционных проектов // СКИФ. Вопросы студенческой науки. 2019. № 11. С. 618.

- анализ рисков;
- приложения.

Первым обязательным элементом бизнес-плана является титульный лист. На нём приводится название фирмы, адрес, другие её реквизиты, приводится имя составителя бизнес-плана. С целью создания общего положительного отношения к бизнес-плану информация на титульном листе должна быть представлена аккуратно и привлекательно по оформлению.

Резюме проекта является самым главным разделом в бизнес-плане. В нём в краткой форме приводится основная информация о бизнес-плане. Размер резюме не должен превышать 3 страниц, а его написание осуществляется в последнюю очередь, когда все остальные вопросы оформления и проведения расчётов в бизнес-плане уже решены. Особенностью резюме является необходимость изложения в нём информации понятным языком, чтобы было возможным представить её как можно большему количеству лиц, принимающих решения о финансировании, быть интересным инвестору. В противном случае потенциальный инвестор может отказаться от дальнейшего ознакомления с бизнес-планом.

Представляя собой сокращённую версию всего бизнес-плана, резюме проекта характеризуется свободным изложением информации. Однако, предполагается, что начало резюме должно содержать главную цель предлагаемого бизнес-плана, а также его назначения.

С позиций инвестора резюме должно отвечать на следующие вопросы:

- что возможно получить от инвестиций в данный проект?;
- каковы риски потери денежных средств, вкладываемых в данный проект?

Резюме проекта в рамках подхода ЮНИДО предполагает наличие в нём основной информации о проекте, а также о предприятии, которое предлагает данный проект в виде бизнес-плана для реализации. Наряду с этим, в резюме должны найти отражение такие аспекты, как текущее состояние предприятия, его конкурентный статус, а также приведена оценка потенциального спроса на

ту продукцию или услуги, которые предприятие хочет производить.

Резюме нацелено на создание с помощью минимального объёма информации максимально объективного понимания того, на что нацелен бизнес-план. Знакомство с резюме должно давать возможность лицам, которые принимают решение об инвестициях, составить впечатление о проекте, а также привести его к заключению о необходимости данных инвестиций. Наряду с этим, резюме должно стимулировать к дальнейшему изучению представленного бизнес-плана.

Следующим разделом бизнес-плана является раздел «Анализ рынка». В его рамках проводится два вида анализа – анализ конкурентов и анализ конъюнктуры. Анализ конкурентов нацелен на то, чтобы определить состояние конкурентов, их влияние на деятельность предприятия, какие движущие силы его определяют, как он может повлиять на рассматриваемое предприятие.

В рамках анализа конкурентов необходимо выявить у них сильные и слабые стороны, особенности поведения на рынке, нацеленность их инвестиций, а также характер тех инструментов, которые они будут использовать в конкурентной борьбе. Задача предприятия-разработчика бизнес-плана – составить объективное мнение о тех мерах, которые необходимы для противостояния конкурентам на рынке.

Вторую часть анализа составляет конъюнктурный анализ рынка. Он состоит в том, чтобы провести анализ, как со стороны предложения, так и со стороны спроса. Основной целью конъюнктурного анализа выступает определение уровня сбалансированности рынка, то есть соответствия между спросом и предложением, а также наличия и качества рыночного равновесия.

В разделе «Маркетинговые мероприятия» предприятием-разработчиком бизнес-плана приводятся конкретные действия, направленные на продвижение продукции, товара или услуги. Здесь должны найти своё отражение те цели и задачи, которые предприятие-разработчик ставит перед собой для продвижения на рынок своей продукции (рисунок 5).

Приводимая в разделе информация должна быть доступна для понимания

не только специалистам сферы маркетинга, но и другим специалистам, с целью её объективной оценки. Также, в разделе должны быть указаны действия предприятия-разработчика бизнес-плана относительно ценовой политики в отношении продукции, товаров или услуг, методы продвижения их на рынок, а также планов относительно того, кто будет являться первым звеном распространения.

Ценообразование в рамках данного раздела можно считать основной характеристикой, так как от него зависит ход реализации в целом.

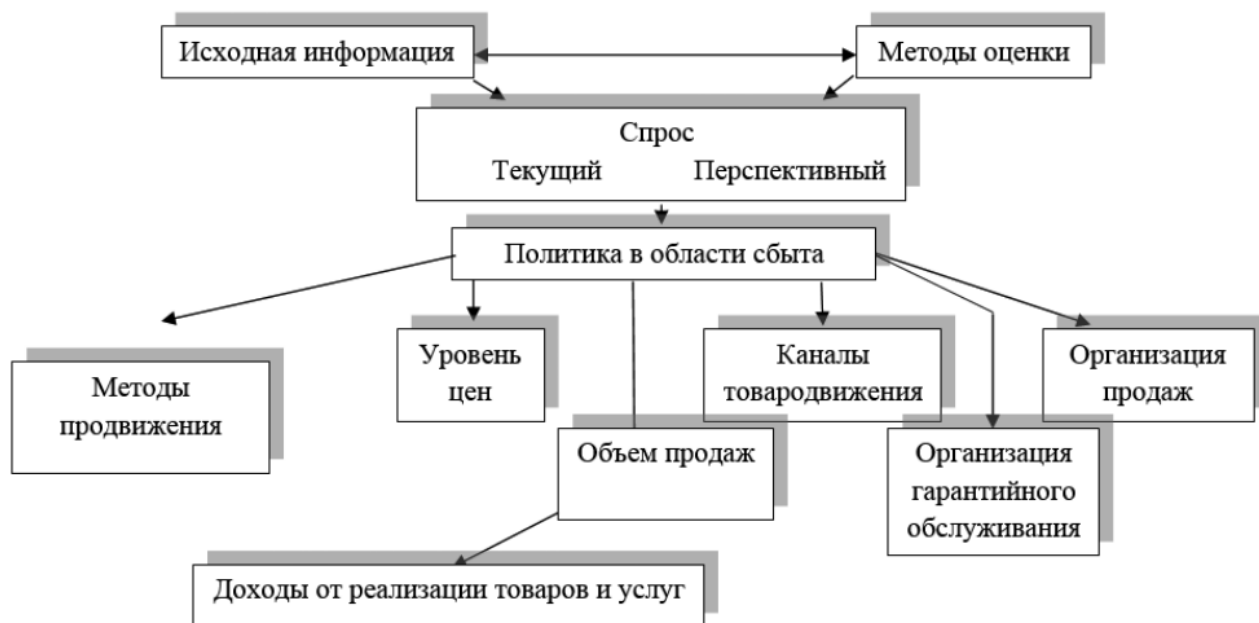


Рисунок 5 – Основные направления исследования рыночных условий в процессе бизнес-планирования

Вместе с ценой в разделе могут указывать и подходы предприятия к формированию имиджа, причём как товара, так и предприятия. Необходимо согласовывать данные виды имиджа, так как несогласованность здесь может привести к дезориентации потребителя и снижению возможных объёмов продаж. Так, реализация на рынке недорогих товаров будет автоматически отсекает от его потребления потребителей «премиум» товаров, а реализация дорогих товаров приведёт к невозможности значительных объёмов выпуска. Своё отражение должна найти и минимальная цена реализации.

Следующим разделом бизнес-плана является раздел «Организационный план». В рамках данного раздела даётся характеристика организационной

структуры проекта, состава работников, которые будут задействованы в нём, их функций, а также порядок принятия управленческих решений и порядок подчинённости.

Составной частью раздела «Организационный план» является раздел «Персонал», в котором конкретизируются требования к работникам, которые будут задействованы в процессе реализации бизнес-плана. Здесь также должны найти отражение и такие аспекты, как уровень квалификации таких работников, размер их заработной платы, система стимулирования, расходы, связанные с выплатой заработной платы (например, во внебюджетные фонды) и прочие. Следует также конкретизировать размер потребности в рабочей силе, условия труда, а также применяемая система оплаты труда.

Наряду с этим в подразделе «Персонал» могут приводиться данные о качествах, необходимых, либо присутствующих у тех или иных работников, даваться биографические справки по отдельным лицам, что практикуется в отношении высших лиц руководства организации. Также, может рассматриваться и необходимая корпоративная культура, что особенно важно для крупных организаций, так как позволяет поддерживать их функционирование.

Раздел «Организационный план» составляет на основании уставных документов предприятия-разработчика, внутренних документов о его системе управления, функциях отдельных лиц и подразделений, описания основных руководителей предприятия. Данная информация, наряду с уставом, приводится также в Положении о совете директоров, внутренних нормативных документах.

Следующим разделом бизнес-плана является «Производственный план». В его рамках приводится информация о наличии необходимого для достижения целей бизнес-плана оборудования, потребности в нём, наличие тех или иных мощностей. Вместе с этим, данный раздел также должен содержать и описание самого процесса производства, желательно в сжатой форме, необходимой для общего понимания деятельности, которая в нём производится.

Целью производственного плана в составе бизнес-плана является дать инвесторам информацию о возможности предприятия по достижению постав-



ленных целей с помощью имеющегося, либо приобретаемого оборудования. Желательно разместить в производственном плане информацию об основных объектах оборудования, охарактеризовать их производственную мощность, уровень технологичности при производстве продукции, а также безопасности и экологичности, привести сроки эксплуатации. Данные требования относятся как к уже имеющимся объектам оборудования, так и к тем, которые планируется приобретать в рамках бизнес-плана.

Производственный план основывается на широком спектре документов. В качестве основных здесь выступают структура производства и технологическая схема. В качестве дополнительных документов, привлекаемых для написания данного раздела, могут выступать трудоёмкость отдельных операций, необходимое количество энергии для функционирования производственных объектов, необходимый уровень квалификации персонала для производства продукции, а также требования к сырью, его объёмам, требования к поставщикам сырья и прочие.

В рамках производственного плана необходимо согласовать планы поставок сырья и планы производства продукции. Вместе с этим требуется выделить подраздел, в котором будут указываться мероприятия, направленные на контроль качества продукции, что является наиболее важным при производстве товаров конечного потребления.

Следующим разделом бизнес-плана выступает «Финансовый план». Ввиду того, что в большинстве случаев поступление инвестиций осуществляется в виде денег, данный раздел является одним из основных, и требует значительной проработки. В данном разделе следует рассмотреть бюджеты доходов и расходов, планы по движению денежных средств, а также меры по обеспечению ликвидности предприятия.

Важным аспектом составления финансового плана является необходимость его согласования с другими разделами бизнес-плана. В том случае, если такого согласования не наблюдается, можно сделать вывод о недостаточном уровне качества его проработки.

Финансовый план должен составлять плановый баланс предприятия, его отчёт о движении денежных средств и отчёт о финансовых результатах, что позволит оценить финансовое состояние как до, так и после реализации бизнес-плана. На основании баланса можно составить впечатление об уровне платёжеспособности компании, с помощью отчёта о движении денежных средств можно оценить платежи и поступления в адрес предприятия, а с помощью отчёта о финансовых результатах – оценить объёмы полученной прибыли.

Следующим разделом является раздел «Анализ рисков». В нём должны найти отражение действия компании в случае наступления тех или иных неблагоприятных событий, которые могут быть оценены в денежном выражении. В любом случае, такие риски должны приводить к расходам, либо к потерям компанией ресурсов.

С позиций инвестора данный раздел позволяет оценить ситуации с позиций возможных потерь, которые будут зафиксированы у предприятия в процессе реализации бизнес-плана. При этом, необходимо уделить повышенное внимание тому комплексу рисков, который приводится в данном разделе, так как неучёт какого-либо крупного риска и его последующая реализация могут привести к тому, что бизнес-план станет невыгодным, либо принципиально неосуществимым.

Оценка рисков в рамках данного раздела осуществляется по качественным и количественным параметрам. Качественный анализ рисков состоит в выявлении направлений воздействия конкретных рисков на бизнес-план, количественный анализ ориентирован, прежде всего, на определение размеров данного риска. Оценка воздействия при качественном и количественном анализе осуществляется с помощью методов экспертной оценки, статистических и аналитических методов.

В качестве параметров, которые следует рассмотреть, являются цена на производимую продукцию, уровень издержек, стоимость привлечения необходимых ресурсов, уровень инфляции и прочие.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Софинская, Е.Н. Теоретические основы бизнес-планирования // Человеческий капитал. 2015. № 7. С. 32.

По итогам проведённого в пункте 1.2 исследования сформулируем следующие выводы:

1) процесс бизнес-планирования предполагает реализацию установленных этапов. Основными стандартами, регламентирующими порядок этапов и их содержание, выступают стандарты UNIDO, TACIS, ФФППП и некоторые другие;

2) ключевым параметром бизнес-планирования является горизонт планирования, в течение которого учитываются денежные потоки проекта. Обязательным является наличие в бизнес-плане оценки его эффективности;

3) резюме бизнес-плана является документом, который в сжатой форме содержит информацию о нём. На основании резюме потенциальный инвестор принимает решение об инвестициях в данный проект, либо отвергает его. Составление данного документа предполагает изложение в сжатой и лаконичной форме всех основных параметров бизнес-плана.

### **1.3 Особенности бизнес-планирования на предприятиях розничной торговли**

Как указывает Н.С. Топорков, реализация бизнес - идеи в сфере торговле требует тщательной подготовки, так как существует большое количество нюансов, которые необходимо учесть. Бизнес-планирование в торговле должно помогать предпринимателю решать основные задачи:

«1) Определение конкретного направления деятельности фирмы, ее целевые рынки и место торговой организации на этом рынке. Ведь это во много влияет на возможный успех бизнес – идеи.

2) Формулирование кратковременных и долгосрочных целей фирмы, ее стратегий и ответственных за эти стратегии лиц.

3) Выбор и определение ассортимента товаров, которые будут предлагаться торговым предприятием потребителям. А также необходимо оценить издержки по созданию и реализации этих товаров.

4) Оценка соответствия кадров торговой организации требованиям для достижения поставленных целей.

5) Определение маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и тому подобное.

6) Оценка материального и финансового положения торговой организации, а также соответствия материальных и финансовых ресурсов достижению поставленной цели.

7) Анализ возможных рисков. Ведь сфера торговли постоянно развивается и меняется, а значит, предпринимателю нужно быть готовым ко всему»<sup>19</sup>.

В.Ю. Епанчинцев и Е.А. Зиновьева в качестве особенностей бизнес-планирования на предприятиях торговли, особенно в период начала их функционирования, указывают на необходимость учёта следующих обстоятельств:

а) необходимость согласования имеющегося у предприятия или индивидуального предпринимателя потенциала с масштабами проекта, который планируется реализовать в рамках бизнес-планирования. Потребность в этом обуславливается необходимостью соответствия возможностей привлечения ресурсов со стороны предприятия потребностям бизнес-плана. В тех случаях, когда требуемые потребности проекта значительно больше возможностей предприятия по их привлечению, подобный проект может быть признан неосуществимым, а в тех случаях, когда требуемые ресурсы слишком незначительны, более оправданным является включение проекта в более крупный;

б) расчёт точки безубыточности;

Расчёт данной точки осуществляется по формулам:

– в натуральном выражении:

$$BEP_H = \frac{TFC}{P - AVC}, \quad (1)$$

где TFC – сумма постоянных издержек предприятия;

---

<sup>19</sup> Топорков, Н.С. Особенности бизнес-планирования в сфере торговли // Образование, наука и бизнес – индикаторы развития цифровой экономики. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции молодых ученых ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Под общ. ред. Е.Ю. Власовой. 2018. С. 198.

$P$  – стоимость единицы продукции (товара);

$AVC$  – средние переменные издержки в расчёте на единицу продукции (товара).

– в денежном выражении:

$$BEP_{д} = BEP_{н} \times P, \quad (2)$$

где  $BEP_{н}$  – точка безубыточности в натуральном выражении;

$P$  – стоимость единицы продукции (товара).

Данный расчёт необходим для понимания того, какие объёмы товаров должны быть проданы для обеспечения устойчивого положения торговой фирмы на рынке;

в) определение уровня торговой наценки. Торговая наценка представляет собой ту прибыль, которая будет получена торговым предприятием после реализации единицы товара, к его закупочной цене. Торговая наценка определяется характером товара, состоянием отрасли, особенностями спроса на товар и прочими факторами;

г) необходимостью учёта торгово-технологического процесса. Он представляет собой процесс доведения товара от производителя до конечного потребителя. В его ходе необходимо использовать соответствующую торговую технику, учитывающую особенности товара. Так, для скоропортящихся товаров необходимым условием является обеспечение холодильно-морозильной техникой, для объёмных товаров – наличие складских помещений и прочее.<sup>20</sup>

В рамках торгово-технологического процесса на предприятиях торговли, особенности которого должны быть учтены в процессе бизнес-планирования, необходимо выделить:

– особенности потребительского рынка, а также методы получения информации о нём;

---

<sup>20</sup> Епанчинцев, В.Ю. Особенности бизнес-планирования в торговле при открытии собственного дела / В.Ю. Епанчинцев, Е.А. Зиновьева // Вестник сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 1. С. 25-33.

- порядок финансирования коммерческих операций фирмы-разработчика бизнес-плана;
- подходы к управлению ассортиментом реализуемых товаров, прежде всего, к его планированию, исходя из выявленной потребности на них в том или ином сегменте потребительского рынка;
- особенности закупочной деятельности, которая осуществляется, как правило, в оптовых партиях;
- особенности логистической деятельности предприятия;
- особенности функционирования складских помещений предприятий торговли;
- порядок проведения подготовительных мероприятий, проводимых на складах и магазинах предприятия;
- особенности мерчендайзинга товаров на полках;
- порядок обслуживания покупателей в торговых точках, а также в процессе продажи им товаров;
- особенности постпродажного обслуживания покупателей товаров, оценка предоставляемых им услуг;
- особенности конъюнктуры потребительского рынка;
- особенности управления рисками, формирующимися в процессе продажи товаров розничным покупателям;
- особенности рекламной деятельности и продвижения товаров.<sup>21</sup>

Интегральный экономический эффект от инвестиций в рамках реализации бизнес-плана рассчитывается с помощью величины чистой приведённой стоимости (ЧПД, Net Present Value, NPV). С её помощью, возможно определить, какой результат получит предприятие от своих действий. Показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = -\sum_{j=0}^M \frac{IC_j}{(1+i)^j} + \sum_{k=0}^M \frac{FV_k}{(1+r)^k} + RV_0 = NPV_{(+)} - NPV_{(-)}, \quad (3)$$

<sup>21</sup> Петрова, А.В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 9. С. 109.

где  $IC$  – величина инвестиции (инвестированного капитала), осуществляемых в течение  $j$  года на протяжении  $M$  лет при прогнозируемой величине инфляции на среднем уровне, равном значению  $i$ ;

$FV_k$  – величина годового дохода (денежного потока), генерируемого в результате реализации инвестиционного проекта в течение  $k$  года на протяжении  $N$  лет;

$r$  – ставка дисконтирования в анализируемом интервале времени;

$RV_0$  – приведенная ликвидационная стоимость проекта (реверсия).

За нулевую точку принят момент осуществления первых вложений, однако за точку приведения (текущий момент, к которому приводятся, пересчитываются будущие денежные величины с помощью процедуры дисконтирования) можно принять любой другой момент времени.

При прогнозировании доходов по годам необходимо учитывать все виды поступлений, которые могут быть связаны с данным проектом. Так, если по окончании проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов. Кроме этого необходимо учитывать «эффект эха» - поток доходов, который будет генерировать в будущем бизнес благодаря данному инвестиционному проекту. Величина ликвидационной стоимости, учитывающей все эти факторы, рассчитывается по формуле Гордона:

$$RV_0 = \frac{CF_{(N+1)}}{r - g} \times \frac{1}{(1 + r)^N}, \quad (4)$$

где  $N$  – длительность прогнозного периода при оценке конкретного проекта (предполагаемая длительность проекта);

$CF_{(n+1)}$  – денежный поток за первый год, следующий за годом окончания проекта;

$g$  – долгосрочный темп роста денежного потока.

Применение модели Гордона предусматривает определение конечной стоимости на момент его завершения. Исходя из этого, дисконтирование стоимости проекта также осуществляется в момент завершения.

Основными условиями применения модели Гордона выступают следующие ограничения:

- требуется стабильный рост объёмов денежного потока;
- в постпрогнозный период сумма функционирующих основных средств должна быть постоянной, что требует равенства между объёмом капитальных вложений и амортизацией;
- ставка дисконтирования должна быть больше, нежели чем прирост денежного потока.

В случае одномоментного поступления инвестиций, формула для NPV приобретает вид:

$$NPV = -IC_0 + \sum_{k=1}^N \frac{FV_k}{(1+r)^k} + RV_0 \quad (5)$$

В том случае, когда инвестиции осуществляются несколькими траншами в разные моменты времени, их значение также необходимо дисконтировать, для чего используется следующая формула:

$$IC = \sum_{j=0}^M \frac{IC_j}{(1+i)^j} \quad (6)$$

Увеличению точности расчёта NPV может способствовать перенос момента дисконтирования с конца года на его середину, что обуславливается тем, что денежные потоки, как правило, формируются постоянно в равной сумме. Исходя из этого, формула расчёта приобретает вид:



$$NPV = -\sum_{j=0}^M \frac{IC_j}{(1+i)^j} + \sum_{k=1}^N \frac{FV_k}{(1+r)^{k-0,5}} + RV_0, \quad (7)$$

Показатель NPV является критериальным показателем, на основании значений которого делается вывод о возможности, либо невозможности эффективной реализации бизнес-плана. В том случае, когда  $NPV > 0$ , можно сделать вывод о возможности принять бизнес-план для реализации. В случае же  $NPV < 0$  денежные потоки не будут компенсировать оттоков, в результате чего предприятию при принятии такого бизнес-плана придётся финансировать его из имеющихся у него резервов.

Для случая  $NPV = 0$  возможно как принятие, так и отклонение проекта, однако, следует учитывать тот факт, что ввиду производства инвестиций производственные возможности предприятия при этом будут больше, нежели чем до реализации бизнес-плана.

В большинстве случаев при расчёте NPV ставка дисконтирования является неизменной. Однако, в тех случаях, когда имеется выраженная динамика рынка, связанная с уровнем процентных ставок в экономике, возможно принятие и изменяющейся (плавающей) ставки дисконтирования, что должно в обязательном порядке быть отражено в разделе «Финансовый план» бизнес-плана.

Показателем, характеризующим рентабельность инвестиций в проект, является индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI). Его расчёт осуществляется по следующей формуле:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} : IC \quad (8)$$

Аналогично показателю NPV, показатель PI является критериальным. В том случае, если его значение больше 1, следовательно, поступления от проекта в рамках бизнес-плана покрывают оттоки, и, наоборот.

Особенностью показателя PI является возможность с его помощью сравнения эффективности бизнес-планов. В случае реализации проектов с одинаковыми начальными вложениями, либо одинаковыми NPV следует предпочесть такой из них, у которого уровень PI будет большим.

Ещё одним показателем, характеризующим эффективность бизнес-плана, является показатель внутренней нормы доходности (Internal Rate of Return, IRR). В качестве внутренней нормы доходности понимается такое значение коэффициента дисконтирования, при котором значение показателя NPV становится нулевым.

Значение IRR находится из следующего уравнения:

$$\sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1 + IRR)^k} = 0 \quad (9)$$

Критерий IRR демонстрирует, при каком коэффициенте дисконтирования проект перестаёт генерировать прибыль. Обычно значение данного показателя сравнивают с ценой привлечения капитала в бизнес-план. В качестве такой цены выступает банковский процент по кредитам, либо стоимость капитала, привлекаемого под проект в целом (WACC).

В том случае, если внутренняя норма доходности бизнес-плана больше, нежели чем ставка привлечения средств, то проект должен быть принят. В том случае, когда внутренняя доходность проекта меньше, чем стоимость привлечения ресурсов, такой проект должен быть отвергнут, так как генерируемая при его реализации прибыль будет меньше, чем расходы по кредиту.

Критерий IRR также может быть использован для сравнения бизнес-планов друг с другом. Предпочтение при выборе должно быть отдано проекту с большей внутренней нормой доходности.

В качестве основных проблем, которые могут быть в процессе бизнес-планирования деятельности торговых организаций, по мнению А.В. Владыко выступают:

### 1) Специфика торговли как вида экономической деятельности.

Это предполагает высококонкурентный рынок, характеризующийся быстрым изменением условий торговли, а также наличием быстрой реакции конкурентов на действия других субъектов рынка, что может приводить к быстрому устареванию бизнес-планов и необходимости внесения в них ещё до момента принятия решения об их реализации, либо до окончания реализации всех приведённых в них мероприятий.

### 2) Необходимость учёта формата торговой организации.

Так, если для небольшого торгового предприятия в качестве основных статей затрат будут выступать затраты на товар, то для крупных торговых фирм в качестве основных статей бизнес-плана будут выступать затраты, связанные с технологией торговли, выделением необходимых торговых площадей, потребности в рабочей силе и подобных. В результате этого, если для небольших торговых предприятий возможно обойтись низким уровнем детализации в приобретениях, так как это не приводит к ощутимому росту потребности в ресурсах, то для крупных торговых предприятий, таких, как супер- или гипермаркеты вопросы детализации затрат становятся приоритетными, так как это может приводить к существенному увеличению требуемых объёмов инвестиций.

### 3) Необходимость учёта состава и структуры капитала и активов торговой организации.

Необходимость учёта данной особенности торговой организации проявляется в том случае, когда финансирование бизнес-плана ведётся за счёт заёмных средств, прежде всего, банковских кредитов. Особенностью банковского кредитования является зависимость ставки процента от финансового состояния заёмщика. Чем более устойчивым оно является, тем меньший риск у кредитующего банка, и тем больше возможности по кредитованию у него, как в части увеличения объёмов кредитов, так и в части снижения ставки по кредиту.

Напротив, в случае недостаточно устойчивого состояния предприятия сферы торговли, что характеризуется низкой долей собственных источников финансирования оборотных средств, а также недостаточным объёмом соб-

ственного капитала, тем более высокой будет для предприятия ставка по кредиту, что необходимо учитывать в бизнес-плане. Наиболее оптимальной для торгового предприятия является доля оборотных активов в активах в размере 75-80 %, а также доля товарных запасов в оборотных активах в размере 80 %. Кроме того, в качестве значимого показателя, влияющего на стоимость привлечения ресурсов под бизнес-план от банков выступает доля кредиторской задолженности, которая сформировалась ввиду закупки товаров у поставщиков, характеризующая долю расчётов, не связанных с основной деятельностью торговой фирмы.

Сюда же можно отнести и недостаток собственных оборотных средств у торговой организации, что может сделать её финансово-неустойчивой, как формально (с позиций расчёта коэффициентов финансовой устойчивости), так и фактически, что выражается в задержке оплаты товаров по счетам, оплаты обязательных платежей, в том числе – налоговых, а также невозможности перекредитования в случае необходимости.

4) Необходимость учёта государственного регулирования ценообразования и правил продажи отдельных товаров в розничной торговле.

В российских условиях сфера розничной торговли подвергается государственному регулированию в таких случаях, как:

- продажа лекарственных препаратов;
- продажа алкогольной продукции;
- продажа табачной продукции;
- требования по соблюдению правил хранения товаров и их упаковки;
- требования к предоставлению информации потребителями и некоторые другие.

Данные ограничения и требования могут существенным образом сказаться на разработке бизнес-плана торгового предприятия, в случае, если в рамках бизнес-плана предполагается работа в подобных узких сегментах, для которых данные ограничения носят критически важный характер.

5) зависимость от точности изучения потребительского спроса, тенден-

ций его изменений, характера предпочтений покупателя;

Данный аспект необходимо учитывать при разработке маркетинговых мероприятий в бизнес-плане торговой организации. Основная трудность здесь состоит в том, что сложно получить объективную информацию по результатам анализа, так как на любой стадии него она так или иначе может быть искажена. В результате этого торговая фирма может полагаться на недостаточно точную информацию, что приведёт к принятию неверных решений. Кроме того, проблемой является определение размеров неудовлетворённого спроса, выделение целевых сегментов деятельности предприятия и некоторые другие.

б) Необходимость учёта специфики взаимосвязей с поставщиками товаров, порядок оплаты и движения товаров.

Данные аспекты должны быть в обязательном порядке учтены в бизнес-плане в части анализа отрасли, построении маркетинговой стратегии, расчётах финансовых показателей. Так, необходимость учёта специфики поставок может обуславливаться наличием, например, требований по таможенной очистке товаров, прохождение процедур сертификации и оценке соответствия, проведения необходимых медико-биологических анализов и прочих.

7) Необходимость учёта новых форм, видов и способов торговли, которые могут быть применены как самой торговой организацией, так и её конкурентами.

В данном случае необходимо учитывать влияние на деятельность организации применения конкурентами, например, прямых контактов с покупателями, применения методов стимулирования продаж, например, сезонных скидок, и прочего. Так, прямые продажи, в случае, если товар, не имеющий больших объёмов сбыта может существенно сказаться на общем состоянии бизнеса торговой фирмы.<sup>22</sup>

По итогам проведённого в пункте 1.3 исследования особенностей бизнес-планирования на предприятиях розничной торговли сделаем следующие выво-

---

<sup>22</sup> Владыко, А.В. Специфика бизнес-планирования в организациях торговли: опыт и проблемы. Минск: Изд-во БГЭУ, 2018. С. 63.

ды:

- розничная торговля требует от бизнес - планирования ответов на вопросы возможностях деятельности по тому или иному направлению, о финансировании такой деятельности, формулировке комплекса целей, согласовании возможностей и целей предприятия, определения точки безубыточности и уровня торговой наценки, учёта торгово-технологического процесса и прочих специфических для торгового предприятия факторов;

- основными аспектами в бизнес-планировании на торговых предприятиях выступают необходимость учёта специфики торговли как вида деятельности, имеющегося формата торговой организации, структуры и состава капитала, наличия государственного регулирования торговли и прочих факторов.

По итогам проведённого в главе 1 исследования теоретических аспектов бизнес-планирования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) под бизнес - планированием понимается непрерывный процесс, в ходе которого осуществляется построение модели предпочтительного состояния предприятия в будущем, исходя из поставленной цели в рамках конкретного временного периода. В отличие от стратегического плана, ориентированного на комплексы целей, бизнес-план характеризуется, как правило, единственной целью, преимущественно коммерческого характера, состоящей в достижении тех или иных показателей, связанных с производством, реализацией и получением определённого объёма прибыли;

2) ввиду широкой потребности предприятий в бизнес-планировании, практикой выработаны наиболее общие подходы к данной деятельности. Они состоят, прежде всего, в определении миссии, формулировании целей и задач проекта, а также его составлении. Ключевым моментом здесь является определение горизонта планирования, относительно которого и составляется бизнес-план. В его рамках проводится обширная аналитическая работа, целью которой является формирование доводов для пользователей бизнес-плана о его реальной осуществимости и привлекательности как для реализующей стороны, так и для инвестора;

3) торговля, в том числе и розничная, предъявляют к бизнес - планированию специфические требования, которые необходимо учитывать для начала реализации бизнес-плана. Сюда относятся такие аспекты, как учёт специфики торговли как вида экономической деятельности, учёт формата торговой организации, необходимость учёта состава и структуры капитала и активов торговой организации, необходимость учёта государственного регулирования ценообразования и правил продажи отдельных товаров в розничной торговле, зависимость от точности изучения потребительского спроса, тенденций его изменений, характера предпочтений покупателя, учёт специфики взаимосвязей с поставщиками товаров, порядок оплаты и движения товаров, а также требование учёта новых форм, видов и способов торговли, которые могут быть применены как самой торговой организацией, так и её конкурентами. В результате этого бизнес-план розничного торгового предприятия может существенно варьироваться от предприятия к предприятию, сохраняя, однако, при этом свою основную структуру, состав которой определяется на основании практики данной деятельности, а также исходя из рекомендаций межгосударственных и международных органов, таких, как UNIDO или TACIS.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО ЮНИКОМ

### 2.1 Краткая характеристика деятельности ООО Юником

Общество с ограниченной ответственностью «Юником» создано в соответствии с Федеральным законом №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. Общество создано без ограничения срока действия.

В качестве основных правовых документов, регламентирующих деятельность ООО «Юником», выступают:

- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 г.;
- Налоговый Кодекс Российской Федерации;
- Устав предприятия.

Юридический адрес общества: 191025, город Санкт-Петербург, Невский проспект, дом 51, помещение 20/6.

Основной вид деятельности – деятельность агентов по оптовой торговле напитками (код 46.17.2).

Дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями (код 46.37);
- торговля оптовая соками, минеральной водой и прочими безалкогольными напитками (код 46.34.1);
- торговля оптовая пивом (код 46.34.23);
- деятельность агентов по оптовой торговле безалкогольными напитками (код 46.17.21);
- деятельность агентов по оптовой торговле пивом (код 46.17.21);
- деятельность агентов по оптовой торговле табачными изделиями (код 46.17.21).

Основными брендами, которыми торгует ООО «Юником», являются «ПепсиКо», «ОРИМИ», «Майский чай», «Махеев», «Кофе ХОРСЪ», «Эврика»,



«Спецрезерв», «Увелка», «Акконд», «КОРФ», «Карат» и некоторые другие.

Проведём анализ масштабов хозяйственной деятельности предприятия (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ масштабов хозяйственной деятельности ООО «Юником» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка, тыс. руб.	709024	745505	858148	36481	112643	5,1	15,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	674023	709163	813133	35140	103970	5,2	14,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	12225	12904	21170	679	8266	5,6	64,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	13671	10066	15948	-3605	5882	-26,4	58,4
Средняя величина активов, тыс. руб.	121719	159514	170434	37795	10920	31,1	6,8
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	5901	27047	40994	21146	13947	358,3	51,6
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	115818	132467	129440	16649	-3027	14,4	-2,3
Затраты на 1 руб. выручки, коп.	95,06	95,13	94,75	0,07	-0,38	0,1	-0,4

Анализ данных, представленных в таблице позволяет сделать вывод о том, что объёмы выручки предприятия имели тенденцию к росту. Если в 2017 году она составляла 709 млн. руб., то в 2018 году фиксируется её рост на 36,5 млн. руб. до 745,5 млн. руб. или на 5,1 %. Рост 2019 года существенно больший и по объёмам и по темпам роста. Так, в абсолютном выражении рост составил 112,6 млн. руб., а в процентном – на 15,1 %.

Себестоимость продаж компании также имела тенденцию к росту, причём её динамика в целом соответствовала динамике выручки. Так, в 2018 году объёмы себестоимости выросли на 35,1 млн. руб. или на 5,2 % – с 674,0 до 709,2 млн. руб., а по итогам 2019 года – до 813,1 млн. руб. или на 104,0 млн. руб., причём прирост составил 14,7 %.

Объёмы прибыли от продаж компании в период 2017-2018 гг. были достаточно стабильными, составив от 12,2 до 12,9 млн. руб., однако, в 2019 году

она выросла до 21,2 млн. руб., показав по годам рост на 5,6 % 64,1 %.

Средний размер величины активов ООО «Юником» имел тенденцию к быстрому росту. Если в начале периода данный показатель составлял 121,7 млн. руб., то по итогам 2018 года – уже 159,5 млн. руб., увеличившись на 31,1 % или на 37,8 млн. руб. Данный факт свидетельствует об увеличении масштабов ресурсов, которые предприятие имеет возможность привлечь для финансирования своей деятельности. В 2019 году данная динамика роста продолжилась, в результате чего средняя величина активов выросла ещё на 10,9 млн. руб., составив 170,4 млн. руб., или на 6,8 %.

По состоянию на начало анализируемого периода среднегодовой объём основных средств предприятия в периоде был очень небольшим, составляя всего 5,9 млн. руб., однако, затем, в 2018 году он вырос до 27,0 млн. руб. или в 4,6 раза. По итогам 2019 года значение показателя ещё выросло – до 41 млн. руб., что указывает на увеличение потребности ООО «Юником» в основных средствах для ведения своего бизнеса. Объём средней величины оборотных активов компании в периоде изменялся разнонаправленно. Так, если в 2018 году фиксируется рост показателя на 14,4 %, то по итогам 2019 года наблюдается снижение на 2,3 %. В результате этого, если в начале периода объём показателя составлял 115,8 млн. руб., то на конец – уже 129,4 млн. руб.

Объём затрат на 1 руб. выручки в компании был достаточно стабильным, составляя от 94,75 коп. до 95,13 коп. Данный факт свидетельствует о низкой маржинальности деятельности ООО «Юником» ввиду специфики её деятельности – оптовой торговле продуктами питания известных брендов.

Для выяснения динамики развития предприятия, требуется рассмотреть динамику финансовых результатов деятельности ООО «Юником» за 2017-2019 гг., представленную в таблице 4.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что объёмы валовой прибыли на предприятии имели тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 35,0 млн. руб., то в 2018 году он вырос до 36,3 млн. руб. или на 3,9 %, а в 2019 году – до 45,0 млн.

руб. или ещё на 23,9 %, что указывает на повышение возможностей ООО «Юником» по получению прибыли от основной деятельности.

Таблица 4 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Юником» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	709024	745505	858148	5,1	15,1
Себестоимость проданных продукции (работ, услуг), тыс. руб.	674023	709163	813133	5,2	14,7
Валовая прибыль, тыс. руб.	34992	36342	45015	3,9	23,9
Коммерческие расходы, тыс. руб.	22767	24348	23845	6,9	-2,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	12225	12904	21170	5,6	64,1
Проценты к получению, тыс. руб.	0	0	0	–	–
Проценты к уплате, тыс. руб.	0	0	0	–	–
Прочие доходы, тыс.руб.	17432	174	3159	-99,0	1715,5
Прочие расходы, тыс.руб.	12814	3012	4252	-76,5	41,2
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	16843	10066	20077	-40,2	99,5
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. руб.	3172	2061	4129	-35,0	100,3
Изменение отложенных налоговых активов, тыс. руб.	0	0	0	–	–
Чистая прибыль, тыс. руб.	13671	8005	15948	-41,4	99,2

Значительные объёмы расходов ООО «Юником» приходятся на коммерческие расходы. Положительным фактором деятельности предприятия является то, что объём данных расходов достаточно стабилен, составляя от 22,8 до 24,3 млн. руб.

Объём прибыли от продаж компании испытывал динамику, для которой характерна неравномерность темпов прироста. Так, если в 2018 году прирост объёмов валовой прибыли составлял 5,6 %, то по итогам 2019 года – 64,1 %, в результате чего, если в 2017-2018 гг. объёмы валовой прибыли составляли 12,2-12,9 млн. руб., то по итогам 2019 года – 21,2 млн. руб.

Процентов к получению и процентов к уплате компания в периоде не имела. Объёмы прочих доходов ООО «Юником» существенно колебался. Минимальное их значение фиксируется в 2018 году в размере 174 тыс. руб., а максимальное – в 2017 году в размере 17,4 млн. руб., то есть в 100 раз меньше. По

итогах 2019 года объём прочих доходов составил 3,2 млн. руб. Для прочих расходов характерна схожая динамика. Так, в 2018 году фиксируется снижение объёма прочих расходов более чем в 4 раза или на 76,5 %, в результате чего они сократились с 12,8 до 3,0 млн. руб., а по итогам 2019 года зафиксирован небольшой рост до 4,3 млн. руб.

Объёмы прибыли до налогообложения в ООО «Юником» испытывали существенные колебания. Если в начале анализируемого периода она составляла 16,8 млн. руб., то в 2018 году – уже 10,1 млн. руб., или на 40,2 % меньше. По итогам 2019 года фиксируется увеличение показателя почти в 2 раза – до 20,1 млн. руб. или на 99,5 %, что указывает на повышение возможностей ООО «Юником» по получению прибыли в целом от своей деятельности. Объёмы чистой прибыли компании в периоде также существенно колебались. Так, составляя на начало периода 13,7 млн. руб., в 2018 году она составила только 8,0 млн. руб. или на 41,4 % меньше. Однако, в 2019 году фиксируется рост показателя до 15,9 млн. руб. или на 99,2 %, что говорит о том, что компания повысила свою эффективность с позиции её владельца.

По итогам проведённого в пункте 2.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) ООО «Юником» является коммерческой компанией, ориентированной, прежде всего, на реализацию оптовым покупателям товаров, которые производятся крупными компаниями-производителями. Следствием данного обстоятельства является невысокий объём прибыли компании при значительном объёме оборотов;

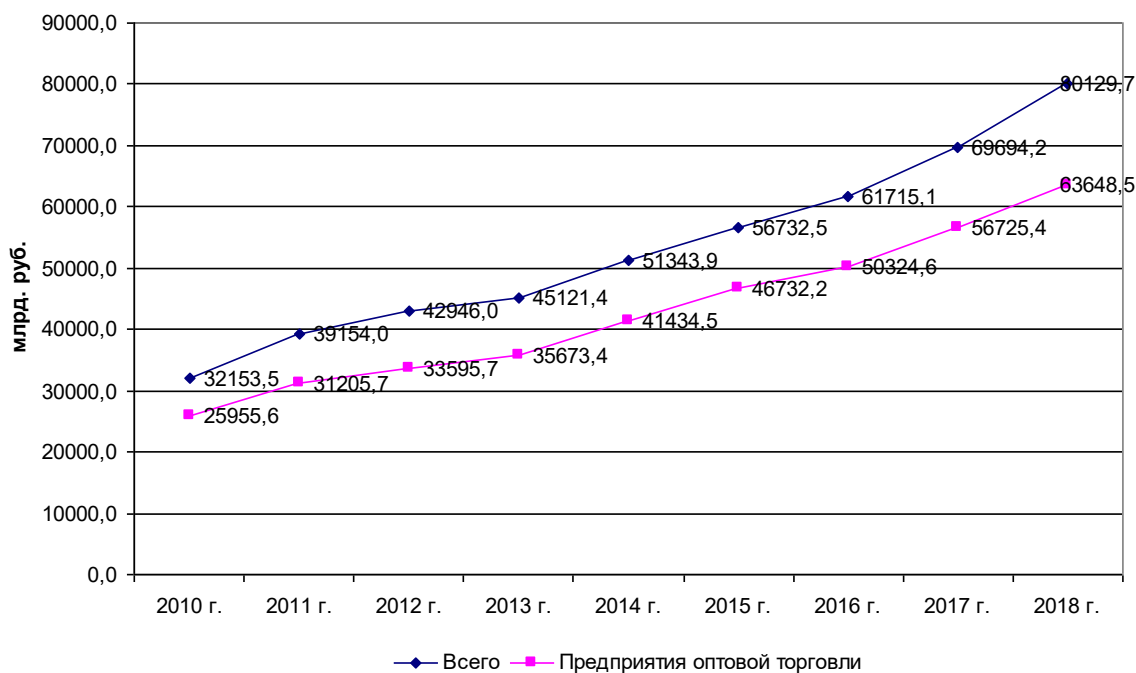
2) компания характеризуется активным ростом размеров основных и оборотных средств, прибыльна во всём периоде исследования, однако, объёмы её прибыли существенно колеблются, что вызвано существенным влиянием макроэкономических условий на её деятельность в части спроса на товары со стороны контрагентов, что, в свою очередь, обуславливается покупательской активностью населения.

## **2.2 Анализ внешней среды ООО Юником**

Необходимость анализа внешней среды обуславливается оценкой влия-

ния на деятельность предприятия глобальных факторов. При этом, в отношении торговли это тем более важно, так как экономические процессы в ней идут с максимальной скоростью

Динамика объёмов оптовой торговли в целом по РФ, а также оптовой торговли, которая проводится предприятиями оптовой торговли, представлена на следующем рисунке 6.



Источник: Росстат РФ, Торговля и услуги населению, 2010-2018 гг.

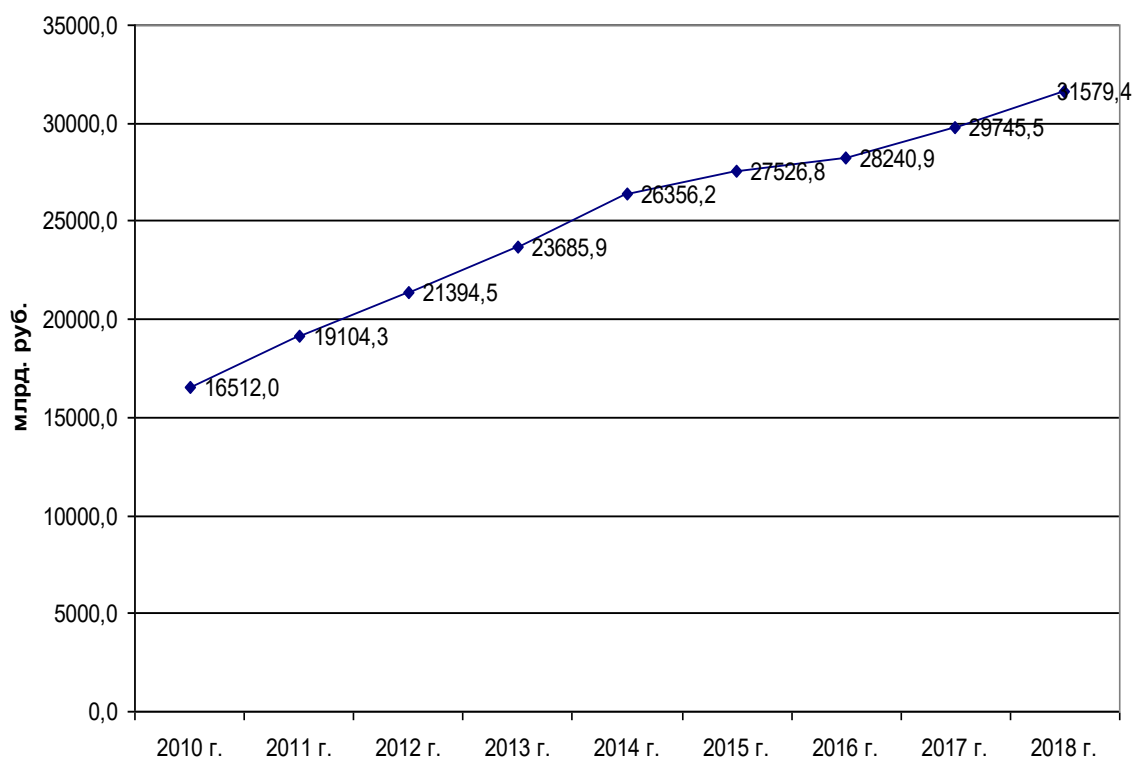
Рисунок 6 – Динамика объёмов оптовой торговли в РФ в 2010-2018 гг.

В целом по стране наблюдается постоянный рост объёмов оптовой торговли, осуществляемой предприятиями. Так, если в 2010 году данный показатель составлял 32,2 трлн. руб., то по итогам 2018 года данный показатель превысил 80 трлн. руб., или в 2,5 раза больше, что свидетельствует о том, что оптовая торговля как деятельность на рынке в РФ происходит постоянно. Более того, в рассматриваемом периоде постоянно увеличивается денежная оценка данных операций, что говорит о том, что рентабельность оптовой торговли поддерживается на достаточно высоком уровне, что позволяет держать её привлекательной для хозяйствующих субъектов.

Динамика объёмов оптовой торговли, осуществляемой оптовыми пред-

приятными, также активно увеличивалась. Если в 2010 году она составляла 26,0 трлн. руб., то в 2018 году, который является последним годом наблюдения, объёмы оптовых операций оптовых фирм составили 63,6 трлн. руб., что составляет более 3/4 всего объёма операций оптовой торговли, проведённых в нашей стране.

Динамика объёмов розничной торговли в РФ представлена на рисунке 7.



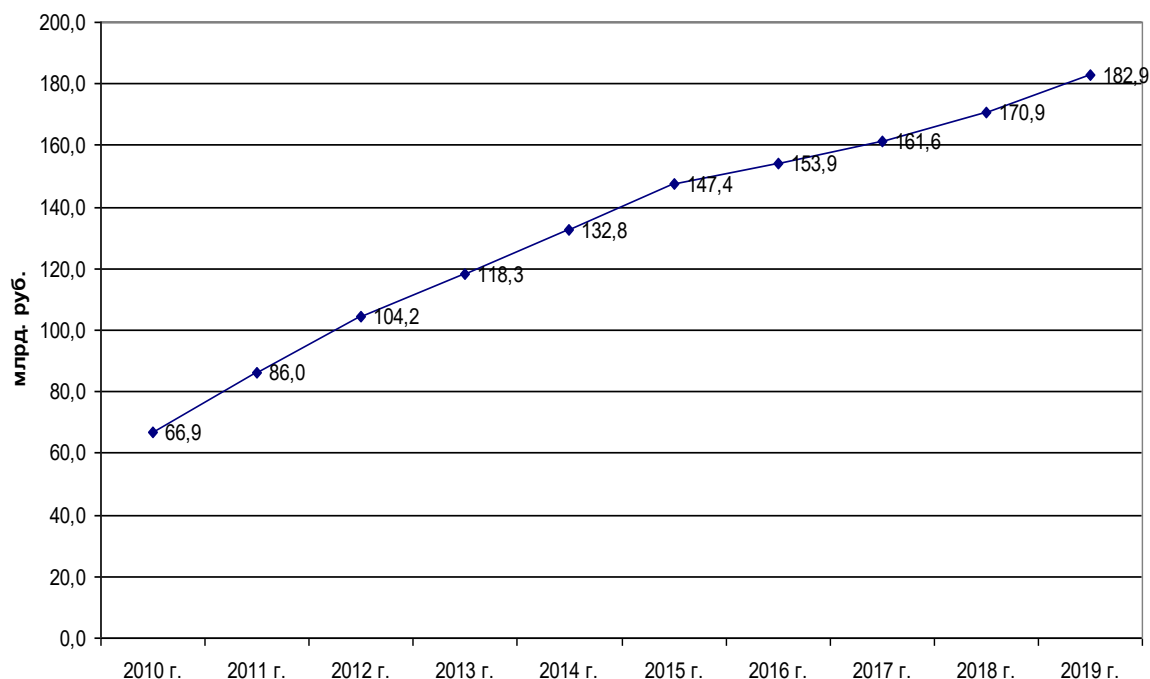
Источник: Росстат РФ, Торговля и услуги населению, 2010-2018 гг.

Рисунок 7 – Динамика объёмов розничной торговли в РФ в 2010-2018 гг.

В целом в розничной торговле РФ наблюдается повышательная динамика объёмов торговли. Если в 2010 году объём продаж составил 16,5 трлн. руб., то по итогам 2018 года объём продаж вырос до 31,6 трлн. руб., или почти в 2 раза. При этом, периодов, когда бы наблюдалось уменьшение объёмов продаж в розничной торговле, не наблюдалось. Наибольшее торможение наблюдалось в 2015-2016 гг., когда объёмы розничной торговли увеличивались относительно медленно (менее чем на 1 трлн. руб. ежегодно), что связано с отрицательным влиянием на экономику страны наложенных на неё санкций, однако, это также

не привело к снижению объёмов розничной торговли, ввиду частичного замещения одних импортных товаров другими и ростом объёмов импортозамещения.

Динамика объёмов розничной торговли в Амурской области представлена на рисунке 8.



Источник: Правительство Амурской области. Основные показатели социально-экономического развития, 2010-2019 гг.

Рисунок 8 – Динамика объёмов розничной торговли в Амурской области в 2010-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом для динамики торговли в Амурской области характерен устойчивый рост. Так, составляя в 2010 году сумму в размере 66,9 млрд. руб., а в 2012 году данный показатель превысил уже 100 млрд. руб. В дальнейшем ежегодный рост объёмов составлял 10-20 млрд. руб., что указывает на то, что розничная торговля в регионе активно развивалась. В целом за декаду рост объёмов розничной торговли в регионе составил 2,7 раза.

Проведём PEST-анализ деятельности ООО «Юником», что представлено

в таблице 5.

Таблица 5 – PEST-анализ ООО «Юником»

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1 Стабильность внутри- и внешнеполитической конъюнктуры по отношению к частному бизнесу	+1,8	1 Стагнация экономики РФ в связи с коронавирусом приводит к уменьшению спроса в значительном количестве отраслей, в т.ч. и в торговле	-1,2
2 Принятые решения о развитии ДВФО приводят к росту объёмов торговли, в том числе и розничной	+0,7	2 Стабильность основных условий хозяйствования в регионе и рост объёмов экономики региона за счёт реализации крупных федеральных проектов	+0,2
3 Высокий уровень отношений с КНР способствует импорту значительного количества товаров в регион, что повышает уровень конкуренции с аналогичными отечественными товарами	-0,4	3 Ввиду удалённости региона федеральные сети не стремятся работать в нём, что снижает уровень конкуренции	+0,5
5 Проводимая политика импортозамещения приводит к вытеснению импорта и способствует снижению уровня конкуренции	+0,2	4 Снижение объёмов продаж в связи с локдауном от пандемии КОВИД-19	-1,5
		5 Снижение экономической активности привело к снижению уровня ставок в экономике, что даёт возможность увеличения объёмов привлечения ресурсов	-1,5
		6 Увеличение уровня конкуренции на потребительском рынке	+0,5
		7 Регион существенно удалён от основных центров производства потребительских товаров что приводит к росту их цены и снижению уровня потребления	-0,3
			-0,2
Итого	+2,3	Итого	-2,0
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1 Реализуемые компанией продовольственные товары имеют стабильный спрос со стороны населения	+0,6	1 Темпы изменений на рынках, связанных с продуктами питания, невелики	+0,7
3 Введённые социальные ограничения из-за эпидемии КОВИД-19 отрицательно сказались на розничной торговле	-0,8	2 Имеющаяся в настоящее время технология доставки и реализации эффективна, и удовлетворяет требованиям рынка	+1,0
	-2,0	3 Розничная доставка доступна только достаточно крупным фирмам. Фирмы, оказывающие отдельно услуги доставки, слабо влияют на розничный рынок	-0,5
Итого	-2,2	Итого	+1,2
Всего : -0,7			



По ООО «Юником» наблюдается умеренно-отрицательная оценка состояния внешней среды. При этом, в качестве групп факторов, которые оказывают отрицательное влияние на деятельность компании, выступают экономические и социальные факторы, прежде всего, по причине отрицательного влияния пандемии КОВИД на экономику и социальную сферу региона. В то же время, политические и технологические факторы оказывают положительное влияние на итоговую оценку внешней среды при использовании данного метода, ввиду как стабильности экономических условий, так и технологий предоставления услуг в торговле.

Проведём оценку общего уровня конкуренции методом 5 сил М. Портера (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ конкуренции по модели 5 сил Портера для ООО «Юником»

Фактор	Влияние фактора	Оц.
1	2	3
Конкуренты	Розничные сети «Кэш энд Кэрри», «Самбери», «Копеечка», «Прима», «Стик», выступающие крупными оптовыми покупателями. Активная политика данных сетей по экспансии в виде открытия новых торговых точек и увеличения их площади приводит к увеличению уровня конкуренции. В части оптовых продаж конкурентами выступают ООО «Невада», ООО «Кристалл», ООО «Эй- пи трейд», ООО «Стик», ООО «Троя». Уровень конкуренции с их стороны умеренный по той причине, что они в течение длительного срока закрепились в регионе, и действуют на удержание рыночной доли. При этом, отсутствие в регионе крупных федеральных сетей приводит к стабилизации уровня конкурентоспособности.	3
Клиенты-потребители	Непосредственные потребители – оптовые покупатели, осуществляющие покупку для последующей реализации. Сюда относятся розничные сети «Кэш энд Кэрри», «Самбери», «Копеечка», «Прима», «Стик». Наиболее важная категория клиентов для предприятия - физические лица. При этом, в случае отказа от предоставления товара клиенты-потребители имеют значительное количество предложений от конкурентов, что делает их влияние ощутимым, но умеренным по силе, ввиду ограниченного количества оптовых поставщиков, аналогичных ООО «Юником»	3
Поставщики	Основные поставщики – предприятия-производители, находящиеся в европейской части страны, в результате чего конкуренция между поставщиками ослабляется, конкуренция с местными производителями невысокая, ввиду большей ориентации на потребности населения	4

1	2	3
Новички-конкуренты	Минимальный риск появления новичков, ввиду отдалённости региона от центральных областей страны, а также от основных центров Дальнего Востока. Имеющийся рынок невелик, что делает выход на рынки новых крупных поставщиков проблематичным. Потребители на уровне предприятий имеют о продукции ООО «Юником» всю информацию. В качестве относительного новичка можно выделить ООО «Гулливер», при этом, крупные оптовые фирмы на данный рынок в области выходят крайне редко	1
Субституты	Субституты для каждой отдельной товарной группы присутствуют, однако, ввиду того, что предприятие торгует товарами первой необходимости, субституты в целом для них отсутствуют, в результате чего предприятие работает на рынке с гарантированным спросом.	0

Полученное значение конкурентного статуса фирмы свидетельствует о том, что уровень конкуренции ООО «Юником» на рынке существенный. Однако, он не препятствует продолжению деятельности компании в дальнейшем.

Проведём маркетинговый анализ основных конкурентов ООО «Юником», которые присутствуют рядом с торговой точкой компании (таблица 7). Оценка конкурентов проводилась экспертно. В качестве экспертов выступали работники отдела продаж ООО «Юником» в г. Благовещенске.

Таблица 7 – Основные конкуренты планируемого предприятия

Показатель	Уд. Вес, %	ООО Юни-ком		ООО Кри-сталл		ООО Невада		ООО Эй-пи-трейд		ООО Стик	
		балл	оц.	Балл	оц.	Балл	оц.	Балл	оц.	Балл	оц.
1 Цена товара	25	80	20	90	22,5	90	22,5	100	25	100	25
2 Качество товара	15	95	14,25	95	14,25	80	12	95	14,25	100	15
3 Ассортимент	10	100	10	85	8,5	100	10	95	9,5	75	7,5
4 Репутация на рынке	15	80	12	95	14,25	70	10,5	80	12	100	15
5 Система сбыта и закупки	15	80	12	90	13,5	60	9	40	6	90	13,5
6 Качество обслуживания	20	70	14	100	20	60	12	80	16	90	18
Итого	100	-	82,25	-	93	-	76	-	82,75	-	94

Хотя уровень оценки ООО Юником относительно других конкурентов достаточно высок, тем не менее, оно уступает в конкурентоспособности как ООО Кристалл, так и ООО Стик. ООО Юником отстаёт от ООО Кристалл ввиду более низкой оценки по таким критериям, как цена товара, репутация на рынке, система сбыта и закупки, а также качество обслуживания.

Относительно ООО Стик отставание по оценке обуславливается несколько более высокой ценой товара (более низкой оценкой), а также более низким уровнем качества обслуживания. Маркетинговых мероприятий, направленных на развитие сегмента розничных продаж применительно к организуемой торговой точке не планируется.

По итогам проведённого в пункте 2.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) внешняя среда в целом является благоприятной для ООО «Юником», что обуславливается постоянным ростом объёмов розничной и оптовой торговли, как в РФ в целом, так и в Амурской области в частности, а также по причине значительной удалённости компании от производителей;

2) поддержку благоприятным условиям внешней среды по отношению к ООО «Юником» оказывает специфика деятельности предприятия, состоящая в использовании минимальной наценки на товар и обеспечении максимальных объёмов оборота поставок в регион, в результате чего условия данных поставок сопоставимы с условиями крупнейших оптовых покупателей – торговых сетей, что делает возможным развитие компании в аналогичном направлении.

### 2.3 Анализ внутренней среды ООО «Юником»

Необходимость анализа внутренней среды компании обуславливается, прежде всего, требованием выявления внутренних факторов, которые могут повлиять на её последующее рыночное состояние. Быстрый оборот, характерный для торговых компаний, требует оперативной оценки состояния внешней среды для ООО «Юником»

Проведём анализ ассортимента компании, что представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели ассортимента ООО «Юником» в 2017-2019 гг.

Вид товара	2017	2018	2019	Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Напитки (кроме соков), тыс. руб.	337495	360079	416202	6,7	15,6
Снеки, тыс. руб.	177965	193086	226551	8,5	17,3
Соки, тыс. руб.	48923	53676	60929	9,7	13,5
Кондитерские изделия, тыс. руб.	73029	73059	83240	0,0	13,9
Прочее, тыс. руб.	71611	65604	71226	-8,4	8,6
Итого, тыс. руб.	709024	745505	858148	5,1	15,1

По напиткам (кроме соков) в ООО «Юником» наблюдается постепенное увеличение объёмов продаж – на 6,7 % и 15,6 % по годам, в результате чего в целом за период объёмы продаж по данному направлению выросли с 337,5 до 416,2 млн. руб. Схожая динамика наблюдается по снекам и сокам. По снекам объёмы реализации выросли по годам на 8,5 % и 17,3 %, а по сокам – на 9,7 % и 13,5 %. В результате этого объём реализации снеков вырос с 178,0 до 226,6 млн. руб., а соков – с 48,9 до 60,9 млн. руб. По кондитерским изделиям по итогам 2018 года фиксируется отсутствие роста, а в 2019 году они выросли в сумме продаж на 13,9 %. В результате этого объёмы продаж выросли с 73,0 до 83,2 млн. руб. По прочей реализации в 2018 году наблюдается снижение на 8,4 %, а по итогам 2019 года наблюдается рост на 8,6 %.

Проведём анализ структуры товарного ассортимента ООО Юником, что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Структура товарного ассортимента ООО Юником в 2017-2019 гг.

Вид товара	Доля, %			Изменение, п.п.	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
Напитки (кроме соков)	47,6	48,3	48,5	0,7	0,2
Снеки	25,1	25,9	26,4	0,8	0,5
Соки	6,9	7,2	7,1	0,3	-0,1
Кондитерские изделия	10,3	9,8	9,7	-0,5	-0,1
Прочее	10,1	8,8	8,3	-1,3	-0,5
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Почти половина объёмов продаж компании приходится на напитки (кроме соков) – от 47,6 % до 48,5 % в периоде, причём данная доля имеет тенденцию к росту. Вторым по значимости видом товаров выступают снеки, которые также увеличились в доле с 25,1 % до 26,4 % или на 1,3 %. Доля соков в реализации выросла с 6,9 % до 7,1 %. По кондитерским изделиям наблюдается снижение доли с 10,3 % до 9,7 % в периоде, а на прочие товары в ассортименте ООО «Юником» приходится от 10,1 % до 8,3 % с тенденцией снижения доли.

Таким образом, реализация товаров в ООО «Юником» существенно сконцентрирована на двух видах продукции – напитках (кроме соков), а также на снеках, которые формируют 3/4 всего объёма реализации в совокупности.

Сформируем матрицу БКГ, что представлено на рисунке 9.

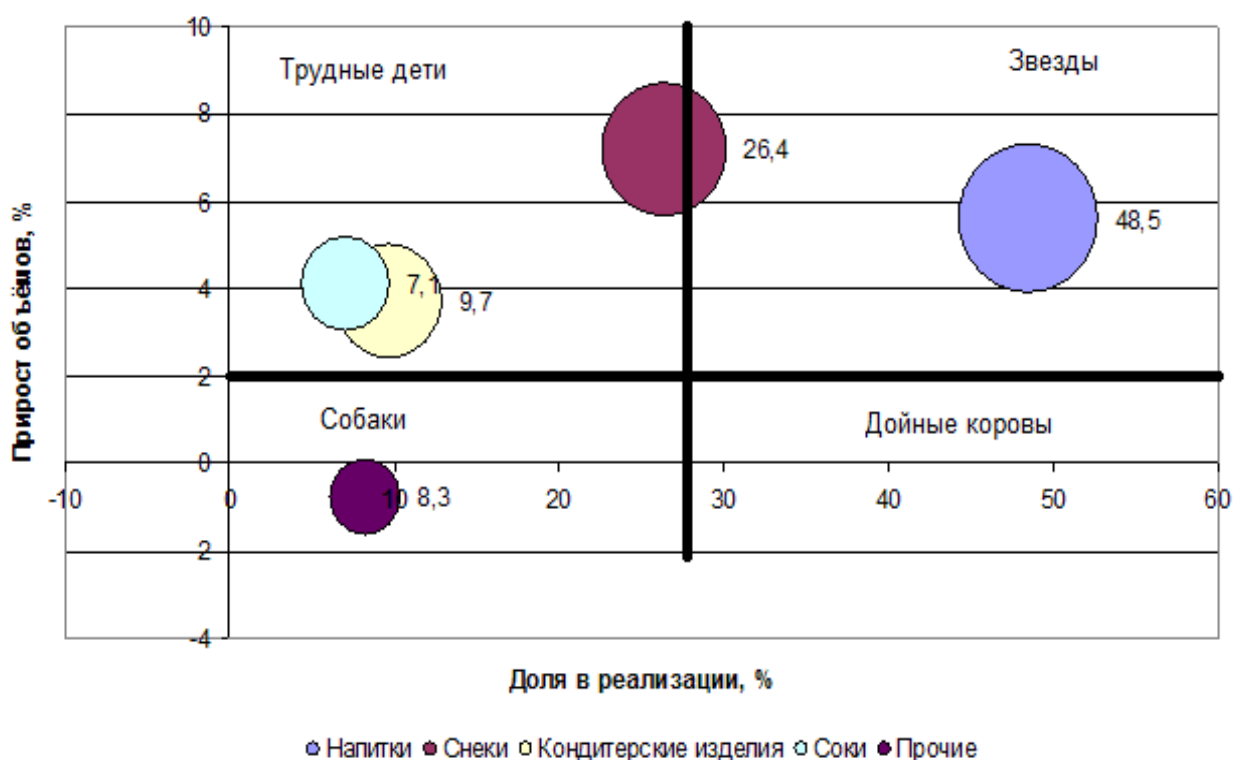


Рисунок 9 – Матрица БКГ для ООО «Юником» в 2019 г.

Напитки (кроме соков) выступают в качестве «звезд» в ООО «Юником», ввиду значительных объёмов и существенного уровня рентабельности. В отношении данных видов товаров необходимо расширение ассортимента и дальнейшее увеличение объёмов продаж. Для снеков характерна промежуточная позиция – между «звёздами» и «трудными детьми», ввиду того, что они гарантируют существенный объём прибыли предприятию, при этом, имея существенные возможности по росту объёмов реализации, так как в настоящее время данный продукт имеет несколько меньшую реализацию, чем мог бы. Применительно к данной группе товаров ООО «Юником» должно совместно с производителями осуществлять инвестиции в их продвижение, так как самостоятельно ООО «Юником» сделать этого не сможет. Соки выступают в качестве «трудного ребёнка», для этого товара характерна существенная сезонность. Кондитерские изделия также находятся в сегменте «трудных детей». Политика в их отношении должна быть аналогичной.

Прочие товары являются «собаками», ввиду низкой доли, низкого роста и низкого уровня рентабельности. Возможна ликвидация данной товарной группы, однако, она дополняет ассортимент и удерживает оптовых покупателей за ООО «Юником», в связи с чем, по нашему мнению, она должна сохраняться.

Оценка имеющейся в ООО «Юником» структуры управления, а также отклонение её параметров от рекомендуемых, представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Организационная оценка сложившейся структуры управления в 2019 г. в ООО Юником

Показатель	Оптимальный показатель	Факт	Отклонение, +/-
Тип структуры управления, наименование	X	Линейная	X
Число ступеней	X	3	-
Число звеньев	X	19	-
Соответствие фактического числа звеньев потребности, %	100	100	-
- число линейных связей	От 7 до 8	6	-
- число функциональных связей	-	-	-
Соотношение руководителей и специалистов на предприятии	1:2	1 : 1,27	-
Норма управляемости:			
- Ген.директор	От 7 до 8	14	От +6 до +7
- исп.директора	От 7 до 9	4	-4
- начальник отдела	От 5 до 7	От 2 до 9	От -3 до +2

В ООО «Юником» используется линейная структура управления. В ней выделены 3 ступени управления и 19 звеньев. При этом, наблюдается некоторое превышение количества руководителей относительно специалистов. При норме соотношения руководителей к специалистам 1 к 2, в ООО «Юником» данное соотношение составляет 1 к 1,27.

Наряду с этим наблюдается также превышение нормы управления для генерального директора (14 при норме 7-8) и недозагрузка исполнительного директора (4 при норме 7-9). Для начальников отделов колебания нормы управляемости ещё большие. При норме от 5 до 7 она составляет от 2 до 9 чел., в результате чего в отдельных подразделениях недозагрузка составляет 3 чел., а в других – наблюдается перегрузка по управлению в размере 2 чел.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что структура управления в

ООО «Юником» недостаточно рациональна, что свидетельствует о необходимости её оптимизации с целью соответствия требованиям к ней, а также имеющихся в отношении структуры управления требований рынка.

Проведём анализ состава основных средств ООО «Юником», что позволит определить основные направления вложения средств в компании, что представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Состав основных средств ООО «Юником»

Вид основных средств	2017	2018	2019	Темп роста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Здания, тыс. руб.	0	18634	18435	–	98,9
Земельные участки, тыс. руб.	0	524	524	–	100,0
Сооружения, тыс. руб.	0	4456	4397	–	98,7
Машины и оборудование, тыс. руб.	0	15912	14502	–	91,1
Транспортные средства, тыс. руб.	171	998	778	в 5,8 р.	78,0
Административно-хозяйственное оборудование и инвентарь, тыс. руб.	0	178	94	–	52,8
Незавершенное строительство, тыс. руб.	0	1588	965	–	60,8
Итого, тыс. руб., в т.ч.	171	42293	39695	в 246,3 р.	93,9
– активная часть, тыс. руб.	171	16910	15280	в 97,8 р.	90,4

По итогам 2017 года основные средства в компании практически отсутствовали, так как их объём составлял всего 171 тыс. руб. По итогам 2018 года фиксируется значительный прирост объёмов основных средств. По итогам периода значение показателя стало составлять 42,3 млн. руб., из которых 16,9 млн. руб. основных средств пришлось на активную часть.

В 2019 году фиксируется стабилизация объёмов основных средств по основным составляющим. Максимальное снижение зафиксировано по транспортным средствам (- 22 %), по хозинвентарю (- 47,2 %), а также по незавершённом строительству (на 39,2 %). В целом сумма основных средств сократилась на предприятии на 6,1 %, а по активной части – на 9,6 %, что обуславливается начислением амортизации на объекты основных средств в ООО «Юником».

Анализ структуры основных средств ООО «Юником» представлен в следующей таблице 12.

Таблица 12 – Структура основных средств ООО «Юником» в 2017-2019 гг.

в процентах

Вид товара	2017	2018	2019	Изменение, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Здания	0,0	44,1	46,4	44,1	2,4
Земельные участки	0,0	1,2	1,3	1,2	0,1
Сооружения	0,0	10,5	11,1	10,5	0,5
Машины и оборудование	0,0	37,6	36,5	37,6	-1,1
Транспортные средства	100,0	2,4	2,0	-97,6	-0,4
Административно-хозяйственное оборудование и инвентарь	0,0	0,4	0,2	0,4	-0,2
Незавершенное строительство	0,0	3,8	2,4	3,8	-1,3
Итого, в т.ч.	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
– активная часть	100,0	40,0	38,5	-60,0	-1,5

Основная роль в основных средствах в ООО «Юником» в период 2018-2019 гг. приходится на здания, доля которых в это время составила от 44,1 % до 46,4 % и имела тенденцию к росту. Второе место по значимости занимает статья машин, и оборудования с долей от 36,5 % до 37,6 %.

В совокупности данные статьи вместе формируют более 80 % всего объёма основных средств компании. Существенные доли приходятся также на сооружения, которые в это же время составили от 10,5 % до 11,1 %. Доли прочих статей в структуре основных средств предприятия не превышали 4 % и не оказывали существенного влияния на их структуру.

Следует также указать на тот факт, что нематериальные активы в ООО «Юником» по итогам периода отсутствовали.

Показатели состава оборотных средств ООО «Юником» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оборотных средств ООО «Юником» в 2017-2019 гг.

Показатель, тыс. руб.	2017	2018	2019	Темп прироста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Запасы	70821	52353	62636	-26,1	19,6
НДС по приобретённым ценностям	1737	4202	2286	141,9	-45,6
Дебиторская задолженность	75715	58689	56786	-22,5	-3,2
Денежные средства и эквиваленты	29	1387	20232	в 47,8 р.	в 14,6 р.
Прочие оборотные активы	0	0	309	–	–
Итого, тыс. руб.	148302	116631	142249	-21,4	22,0



Объём запасов в ООО «Юником» колебался. Если в 2018 году снижение запасов составило 26,1 %, то по итогам 2019 года они выросли на 19,6 %. В целом за период фиксируется снижение объёмов запасов с 70,8 до 62,6 млн. руб., что вместе с ростом объёмов реализации компании свидетельствует об увеличении эффективности управления ими. Объём НДС по приобретённым ценностям существенно колебался в периоде – от 1,7 до 4,2 млн. руб.

Объёмы дебиторской задолженности в ООО «Юником» были существенны. Однако, по ним фиксируется понижающаяся динамика, что свидетельствует об ужесточении политики компании в отношении контрагентов по коммерческому кредитованию. По итогам 2018 года объёмы данной статьи сократились на 22,5 % – с 75715 до 58689 тыс. руб., а по итогам 2019 года – ещё на 3,2 % – до 56786 тыс. руб.

Объёмы денежных средств предприятия, напротив, активно увеличивались, что подтверждает тезис об увеличении требований к дебиторам. Так, составляя в 2017 году сумму в размере 29 тыс. руб., по итогам 2018 года данная статья выросла многократно, составив почти 1,4 млн. руб. По итогам 2019 года наблюдается резкое увеличение её объёмов – в 14,6 раза, или с 1387 до 20232 тыс. руб., что свидетельствует об увеличении потребности ООО «Юником» в денежных средствах.

Прочие активы в ООО «Юником» наблюдаются в очень небольшом размере (0,3 млн. руб.) только в 2019 году.

Общая сумма оборотных активов ООО «Юником» существенно колебалась в периоде, однако, данные колебания были разнонаправленными. Составляя на начало периода 148302 тыс. руб., в 2018 году они сократились до 116631 тыс. руб., или на 21,4 %. По итогам периода фиксируется восстановительный рост на 22 %, в результате чего объёмы оборотных активов составили 142,2 млн. руб., что, однако, не компенсировало снижения 2018 года.

Проведём анализ структуры оборотных средств ООО «Юником», что представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Структура оборотных средств ООО «Юником» в 2017-2019 гг.

Показатель, %	2017	2018	2019	Изменение доли, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Запасы	47,8	44,9	44,0	-2,9	-0,9
НДС по приобретённым ценностям	1,2	3,6	1,6	2,4	-2,0
Дебиторская задолженность	51,1	50,3	39,9	-0,8	-10,4
Денежные средства и эквиваленты	0,0	1,2	14,2	1,2	13,0
Прочие оборотные активы	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Доля запасов в структуре оборотных средств ООО «Юником» имеет значительный размер. Однако, при этом, наблюдается уменьшение данной доли. Если на начало периода она составляла 47,8 %, то на конец – уже только 44 %, что на 3,8 % меньше, причём 2,9 % снижения наблюдалось по итогам 2018 года. Второй по значимости статьёй на конец периода была статья дебиторской задолженности. При этом, по ней также наблюдается снижение доли в периоде – с 51,1 % до 39,9 %. Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Юником» основной объём (более 80 %) всего имущества вкладывает в запасы и в дебиторскую задолженность.

Единственной устойчиво растущей статьёй в структуре оборотных средств ООО «Юником» была статья денежных средств. Будучи нулевой в начале периода, по его итогам она составила 14,2 %, что указывает на рост потребности компании в наличных средствах для ведения бизнеса.

Ввиду того, что ООО «Юником» является торговой компанией, проведём анализ оборачиваемости оборотных средств, что представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика оборачиваемости оборотных средств в ООО «Юником» в 2017-2019 гг.

Показатель оборотных средств, тыс. руб.	2017	2018	2019	Темп прироста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка	709024	745505	858148	5,1	15,1
Среднегодовая сумма оборотных средств	115818	132467	129440	14,4	-2,3
Оборачиваемость оборотных средств, об.	6,12	5,63	6,63	-8,0	17,8
Длительность оборота оборотных средств, дней	58,8	64,0	54,3	8,8	-15,2
Коэффициент закрепления оборотных средств	0,163	0,178	0,151	9,2	-15,3

Уровень оборачиваемости оборотных средств имеет неустойчивую динамику. Так, если в начале анализируемого периода значение данного показателя составлял 6,12 об., то в 2018 году – 5,63 об., или на 8 % меньше. По итогам 2019 года значение показателя выросло до 6,63 об., или на 17,8 %.

В результате этого длительность оборота оборотных средств изменялась в противофазе оборачиваемости оборотных средств. Так, составляя на начало периода 58,8 дня, в 2018 году она составила уже 64 дня, или на 8,8 % больше, а в 2019 году – 54,3 дня, или на 15,2 дня меньше, что можно рассматривать как положительный фактор деятельности компании. Коэффициент закрепления оборотных средств в ООО «Юником» колебался в периоде в пределах от 0,151 до 0,178 ед.

Организационная структура ООО «Юником» представлена на рисунке 10.

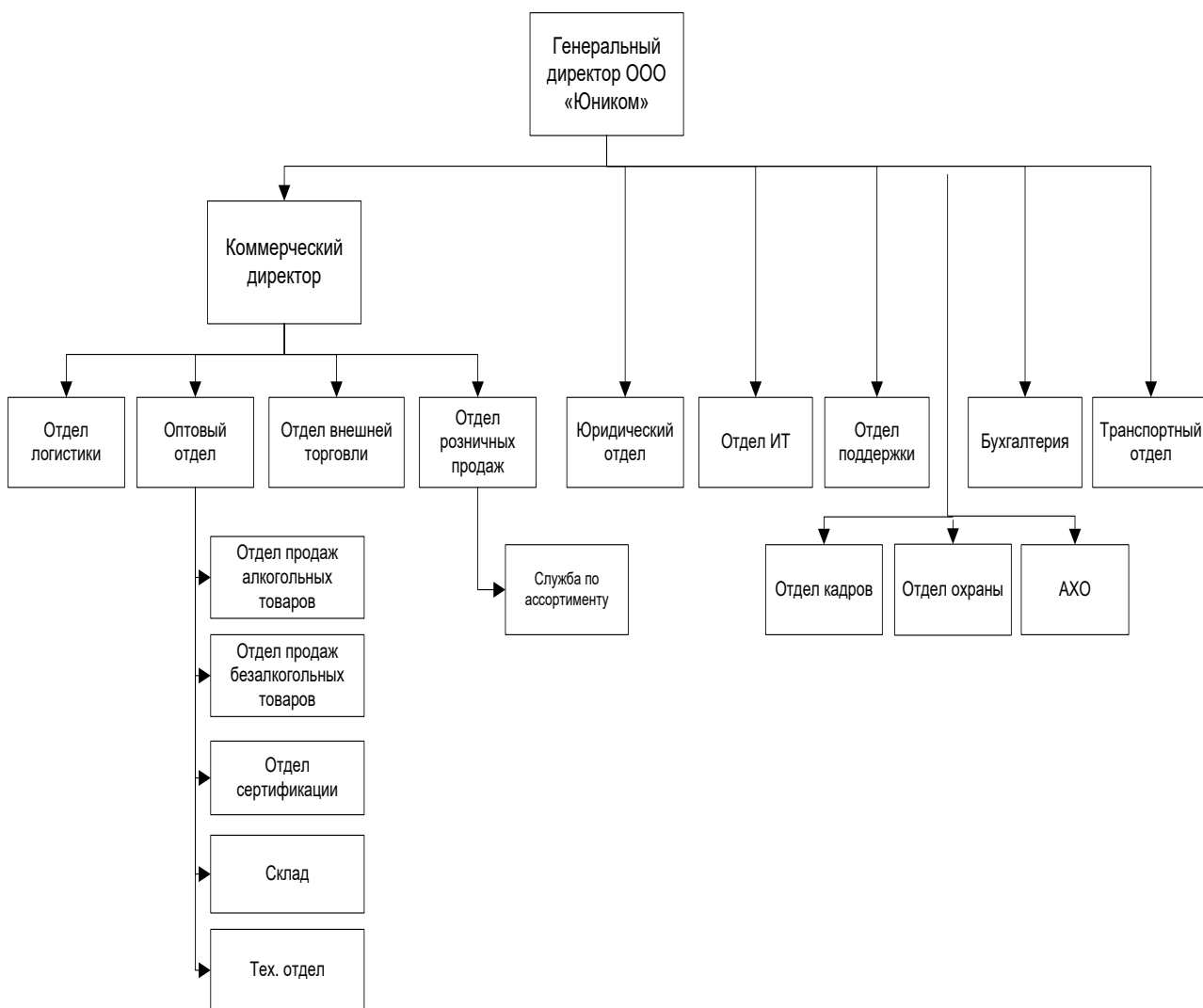


Рисунок 10 – Организационная структура ООО «Юником»

Организационная структура ООО «Юником» построена по линейной схеме. В ней выделяются два основных центра управления – Генеральный директор и коммерческий директор. Генеральный директор реализует управленческие функции общей направленности, в то время, как коммерческий директор управляет блоком подразделений, осуществляющих коммерческую деятельность компании.

Проведём анализ численности и структуры персонала ООО «Юником» по подразделениям, что представлено в таблице 16.

Наиболее крупными подразделениями в ООО «Юником» являются оптовый отдел, доля работников которого составляет 23 %, а также отдел розничных продаж, в котором работают 12,8 %.

Таблица 16 – Численность и структура персонала по подразделениям на 01.01.2020 г.

Подразделение	Численность персонала, чел.	Доля, %
Директорат	2	1,4
Секретариат	3	2,0
Отдел логистики	5	3,4
Отдел информационных технологий	8	5,4
Отдел техподдержки	4	2,7
Юридический отдел	3	2,0
Оптовый отдел	34	23,0
- отдел продаж алкогольных товаров	6	4,1
- отдел сертификации	3	2,0
- отдел продаж безалкогольных товаров	4	2,7
- склад	12	8,1
- техотдел	9	6,1
Отдел внешней торговли	5	3,4
Отдел розничных продаж	19	12,8
Служба по ассортименту	3	2,0
Отдел кадров	3	2,0
Бухгалтерия	8	5,4
Касса	2	1,4
АХО	5	3,4
Транспортный отдел	7	4,7
Отдел охраны	3	2,0
Итого	148	100,0

Прочие отделы в ООО «Юником» существенно меньше по количеству и доле работников, а доля их каждого не превышает 6 % от общей численности

работников предприятия.

Проведём анализ маркетинговой деятельности ООО «Юником». Структура подразделения – отдела маркетинга компании, представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура отдела маркетинга ООО «Юником»

Проведя анализ структуры можно говорить о функциональной структуре отдела маркетинга ООО «Юником». Особенностью функционирования данного подразделения является возможность привлечения работников других подразделений для решения стоящих перед подразделением задач.

Штатная численность работников отдела маркетинга ООО «Юником» составляет 6 чел. Формирование групп осуществляется на временной основе, а руководителями групп выступают работники отдела маркетинга, осуществляя оперативное управление группами.

Закрепление работников других подразделений осуществляется на основании приказа заместителя Генерального директора, с установлением сроков такого закрепления.

Подобный подход к организации маркетинговой деятельности ООО «Юником» позволяет формировать проектные группы, деятельность которых носит направленный характер. По получению результата, либо времени, группы распускаются.

Проведём анализ значимости затрат на маркетинг в ООО «Юником». Объёмы данных затрат представлены на рисунке 12.

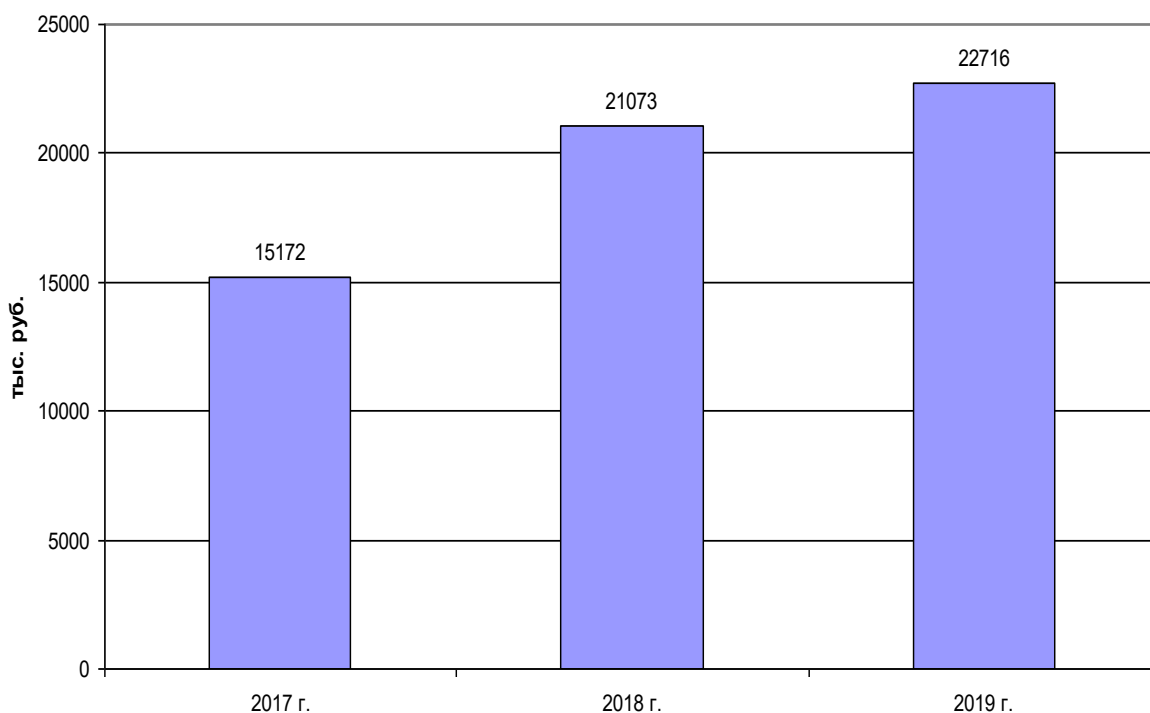


Рисунок 12 – Динамика затрат на маркетинг ООО «Юником» в 2017-2019 гг.

Наблюдается рост объёмов затрат на маркетинговую деятельность в ООО «Юником». Если в 2017 году данная сумма составляла 15,2 млн. руб., а по итогам 2018 года – 21,1 млн. руб., или на 38,9 % больше. В 2019 году рост продолжился, и составил 7,8 %, что в денежном выражении составило 22,7 млн. руб. Таким образом, предприятие наращивает объёмы затрат на маркетинговую деятельность, что можно объяснить увеличением уровня конкуренции на рынке в целом.

Определим место маркетинговой деятельности в деятельности ООО «Юником» в целом, для чего рассмотрим долю затрат на неё в структуре затрат компании (рисунок 13).

В целом за период наблюдается рост показателя доли затрат на маркетинговую деятельность ООО «Юником». Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 2,18 %, то на конец – уже 2,71 %, или на 0,53 % больше. По итогам 2018 года фиксируется максимальный уровень вложений в маркетинговую деятельность в размере 2,87 % от общих затрат на основную деятельность компании.

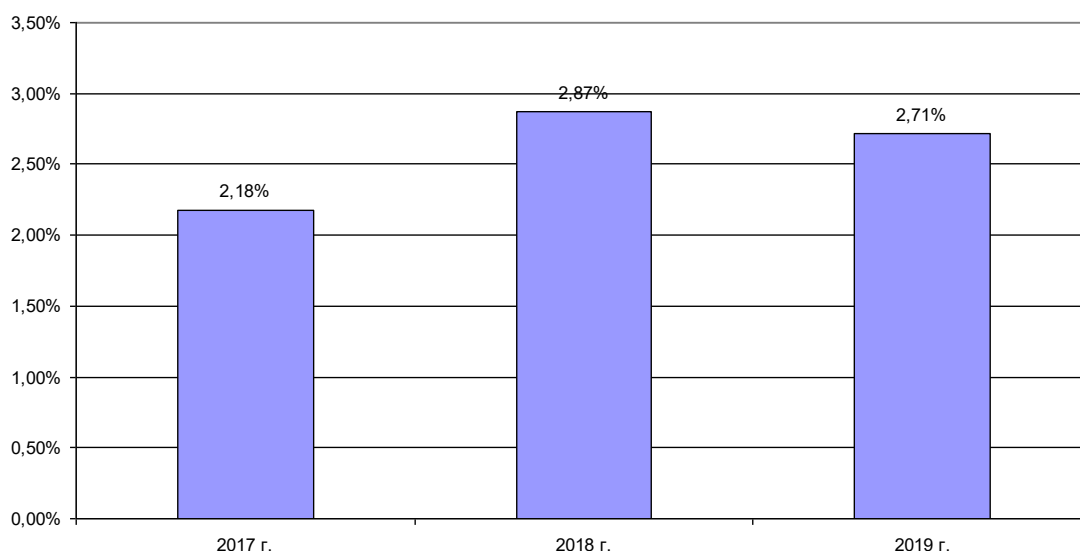


Рисунок 13 – Динамика уровня затрат на маркетинг в общем объёме затрат основной деятельности ООО «Юником» в 2017-2019 гг.

В целом, ООО «Юником» нельзя назвать компанией, ориентированной на маркетинговый подход к организации своей деятельности, так как данные затраты очень невелики в доле. Причиной такой ситуации является наличие отлаженных каналов сбыта компании, что не требует значительных вложений в продвижение продукции. Кроме того, необходимо учитывать и тот факт, что продвижение оптовых продаж требует существенно меньше затрат на единицу товара, нежели чем для розничных продаж, что дополнительно снижает требуемый объём затрат на маркетинговую деятельность.

Ввиду значительного уровня оборачиваемости и принадлежности к сфере торговли, для ООО «Юником» обязательным условием длительного нахождения на рынке является наличие высокого уровня финансовой устойчивости, качественный расчёт которой представлен в таблице 17.

Анализ типа финансовой устойчивости ООО «Юником» позволяет сделать вывод о том, что при рассмотрении её без учёта необходимости формирования запасов, компания имеет абсолютный уровень финансовой устойчивости, так как обладает собственными оборотными средствами на всех уровнях финансирования.

Таблица 17 – Качественный анализ финансовой устойчивости ООО Юником

Показатели	2017	2018	2019	Темпроста в 2019 к 2017
Капитал и резервы, млн. руб. (Q)	43378	51383	67331	55,2
Внеоборотные активы, млн. руб. (F)	11802	42293	39695	236,3
Долгосрочные пассивы, млн. руб. (Kт)	0	0	0	–
Краткосрочные кредиты и займы, млн. руб. (Kт)	116726	107541	114613	-1,8
Наличие собственных оборотных средств, млн. руб. (СОС)	31576	9090	27636	-12,5
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, млн. руб. (КФ)	31576	9090	27636	-12,5
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат, млн. руб. (ВИ)	148302	116631	142249	-4,1
Запасы и затраты, млн. руб. (ЗЗ)	70821	52353	62636	-11,6
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств, млн. руб. ( $\pm\Phi^C$ )	-39245	-43263	-35000	-10,8
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, млн. руб. ( $\pm\Phi^T$ )	-39245	-43263	-35000	-10,8
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат, млн. руб. ( $\pm\Phi^O$ )	77481	64278	79613	2,8
Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	–

При рассмотрении финансовой устойчивости с учётом необходимости затрат на финансирование запасов, данный показатель свидетельствует о неустойчивости ООО «Юником». Прежде всего, это обуславливается дефицитом собственных финансов ресурсов, а также их отсутствием с учётом финансирования с использованием долгосрочных пассивов. При этом, при рассмотрении в качестве источника краткосрочных средств предприятие начинает обладать такими ресурсами.

Особенностью текущего состояния ООО «Юником» является существенное колебание объёмов собственных оборотных средств – от 9,1 млн. руб. по итогам 2018 года до 31,6 млн. руб. в 2019 году.

С целью повышения уровня оценки финансового состояния как одного из важнейших аспектов внутренней среды ООО «Юником», проведём качественный анализ его ликвидности, что представлено в следующей таблице 18.



Таблица 18 – Анализ ликвидности баланса ООО Юником

в тысячах рублей

Актив	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Пассив	2017 г.	2018 г.	2019 г.
A1	29	1387	20232	П1	56870	58190	57312
A2	75715	58689	56786	П2	59856	49351	57301
A3	72558	56555	65231	П3	0	0	0
A4	11802	42293	39635	П4	43378	51383	67331
Итого	160104	158924	181944	Итого	160104	158924	181944

Проведя анализ представленных в таблице данных можно сделать вывод о том, что нарушены следующие отношения между группами активов и пассивов ООО «Юником»:

–  $A1 > П1$  во всём периоде.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что у ООО «Юником» нарушены структурные соотношения по абсолютной ликвидности, что позволяет сделать вывод о возможной неликвидности компании в моментном периоде. Данное обстоятельство обуславливается, прежде всего, ориентацией компании на коммерческое кредитование, что, с одной стороны, увеличивает рентабельность основной деятельности и снижает потребность в денежных средствах, а с другой – приводит к снижению уровня ликвидности, в результате чего любой крупный платёж за пределы организации может привести к её временной неплатёжеспособности.

Проведём анализ показателей ликвидности ООО «Юником» для выявления особенностей формирования активов и пассивов по срокам их погашения, что представлено в таблице 19.

По итогам проведённого анализа показателей ликвидности можно сделать вывод о том, что по итогам периода 2017-2018 гг. предприятие практически не имело абсолютной ликвидности. При норме коэффициента абсолютной ликвидности в размере от 0,05 до 0,20, у рассматриваемого предприятия он составлял от нуля до 0,01.

Таблица 19 – Показатели ликвидности ООО Юником в 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Изменение	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,01	0,18	0,01	0,17
Коэффициент срочной ликвидности	0,65	0,56	1,06	-0,09	0,50
Коэффициент текущей ликвидности	1,27	1,08	1,24	-0,19	0,16

В 2019 году значение коэффициента абсолютной ликвидности стало соответствовать нормативному. По коэффициенту срочной ликвидности диапазон нормативных значений лежит в пределах от 0,7 до 1,0. Соответственно, у ООО «Юником» значение данного коэффициента не выполняется в 2017-2018 гг., а в 2019 году, ввиду роста объёмов быстрой ликвидности, оно соответствует нормативному. По коэффициенту текущей ликвидности фиксируется диапазон значений от 1,08 до 1,27. При этом, нормативное значение данного коэффициента составляет 2. Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Юником» не имеет достаточных объёмов оборотных средств для финансирования имеющихся масштабов деятельности.

На основании проведённого исследования составим следующую таблицу 20, в которую сведём факторы внешней и внутренней среды, а также возможности, угрозы, сильные и слабые стороны ООО «Юником», с целью проведения в дальнейшем SWOT-анализа (таблица 20).

Таблица 20 – Таблица SWOT-анализа ООО «Юником»

Внешняя среда	Внутренняя среда
<b>Возможности</b> – постоянное увеличение объёмов реализуемых товаров первой необходимости – повышение спроса на товары компании со стороны населения – высокий уровень доверия к компании со стороны покупателей	<b>Сильные стороны</b> – продажа качественных и экологически чистых товаров – наличие постоянного рынка сбыта – наличие ценового запаса по цене реализации товаров в области
<b>Угрозы</b> – увеличение конкуренции со стороны других сетей – усиление требований к качеству товаров со стороны потребителя – усиление дефицита финансовых ресурсов	<b>Слабые стороны</b> – наличие более узкого ассортимента товаров по сравнению с конкурентами – отсутствие рекламной активности компании – сложность привлечения финансовых ресурсов

На основании полученной информации, составим матрицу SWOT-

анализа, что представлено в таблице 21.

Предприятие в целом имеет возможность адекватно реагировать на любые изменения на рынке. В результате этого можно сделать вывод о наличии эффективной системы адаптации компании к условиям внешней среды.

Таблица 21 – SWOT-анализ ООО Юником

		Возможности (О)			Угрозы (Т)		
		1. Постоянное увеличение объёмов рынка товаров первой необходимости	2. Повышение спроса на товары	3. Высокий уровень доверия к компании со стороны покупателей	1. Увеличение конкуренции со стороны других сетей	2. Усиление требований к качеству товаров со стороны потребителя	3. Усиление дефицита финансовых ресурсов
Сила (S)	1. Продажа качественных экологически чистых товаров	Увеличение объёмов закупок у местных производителей продукции	Внедрение частной марки	Внедрение систем лояльности для покупателей	Сотрудничество с компаниями, производящими продукты класса премиум	Внедрение норм системы контроля качества ИСО 9001-2001	Поиск новых инвесторов и клиентов для расширения сбыта в области
	2. Наличие постоянного рынка сбыта	Создание собственного бренда для продвижения продукции	Скупка местных сельскохозяйственных предприятий	Поставка товаров для государственных нужд	Снижение цен на товары за счет низких транспортных расходов	Информирование рынка о качестве товаров и услуг – создание разъяснительных передач, статей	Заключение договоров факторинга для повышения оборачиваемости средств
	3. Наличие ценового запаса по цене реализации товаров в области	Установление минимальных цен для создания барьеров для входа в отрасль	Установление демпинговых цен на товары	Участие в конкурсах на поставку товаров для гос. и мун. нужд	Открытие торговых точек на территории других регионов ДВФО	Проведение сегментации клиентов по уровню качества и формирование премиум-брендов	Товарное кредитование компаниями поставщиками
Слабость (W)	1. Наличие более узкого ассортимента товаров по сравнению с конкурентами	Кооперация в работе с предприятиями из других регионов, не являющихся конкурентами	Расширение сети магазинов по Дальнему Востоку	Расширение ассортимента за счет предложения товаров с гарантированным сбытом	Установление демпинговых цен	Меры маркетингового характера, направленные на повышение уровня доверия к товарам предприятия	Использование кобрендинга, участие в производстве товаров частных марок
	2. Отсутствие рекламной активности компании	Организация рекламной кампании	Реклама новых видов товаров для покупателей	Использование нетрадиционных рекламных носителей	Кобрендинговая реклама в Дальневосточном регионе	Имиджевая реклама сети	Заключение договоров с производителями на производство под частной маркой
	3. Сложность привлечения финансовых ресурсов	Кредитование в банках из других регионов	Открытие собственных розничных торговых точек	Применение скидок при предоплате	Поиск стратегических инвесторов с продажей 25 %	Покупка новых технологий торговли для внедрения в Амурской области	Организация собственного производства отдельных видов продукции

По итогам проведённого в пункте 2.3 анализа внутренней среды ООО «Юником» сделаем следующие выводы:

1) основными реализуемыми товарными группами в компании выступают напитки (кроме соков) и снеки. При этом, наибольший рост приходится на напитки (кроме соков) и соки;

2) предприятие характеризуется ростом масштабов деятельности, как в части основных, так и оборотных средств, что свидетельствует о невозможности дальнейшего функционирования без их получения и приобретения. В со-

ставе основных средств преобладают здания, а также машины и оборудование, в составе оборотных средств – запасы и дебиторская задолженность;

3) предприятие является финансово неустойчивым, прежде всего, за счёт недостаточных объёмов собственных источников финансовых ресурсов, а также ввиду значительных объёмов запасов, которые требуют финансирования. В 2017-2018 годах у компании был недостаточным уровень всех показателей ликвидности, а в 2019 году – только текущей. При этом, наблюдается тенденция к росту оборачиваемости оборотных средств, что сокращает потребности в ликвидности;

4) организационная структура управления предприятием линейная, наблюдается низкий уровень рациональности управленческой нагрузки на работников аппарата управления. Маркетинговая деятельность на предприятии ведётся отделом маркетинга, затраты на который составляют менее 3 % от совокупных затрат предприятия на основную деятельность.

По итогам проведённого в главе 2 исследования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

- ООО «Юником» является коммерческой организацией оптовой торговли, которая осуществляет реализацию контрагентам продовольственных товаров, производимых крупнейшими предприятиями-производителями европейской части страны. Предприятие характеризуется постоянством прибыли, ростом объёмов реализации, основных и оборотных средств;

- внешняя среда в целом благоприятна для компании, она имеет возможности для обеспечения своего функционирования при существенно отличающихся от текущих условиях. Отрицательное влияние внешней среды на него проявляется в оценке экономических и социальных факторов, что вызвано, прежде всего, воздействием на социально-экономическую систему пандемии КОВИД-19;

- анализ внутренней среды позволяет сделать вывод о том, что предприятие ориентировано на реализацию напитков и снеков, которые характеризуются как большой долей в реализации, так и быстрыми темпами прироста продаж.

При этом, финансирование деятельности ООО «Юником» в целом отстаёт от потребностей предприятия, что выливается в его структурную финансовую неустойчивость и проблемы с обеспечением текущей ликвидности. Наряду с этим предприятие характеризуется достаточно низкими затратами на маркетинговую деятельность, что объясняется оптовыми продажами, а также недостаточной рациональностью аппарата управления. Тем не менее, получение прибыли от деятельности компании свидетельствует о низкой существенности данных факторов для обеспечения постоянства его функционирования на рынке.

### 3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ДИСКАУНТЕРА ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ ООО ЮНИКОМ В Г. БЛАГОВЕЩЕНСКЕ

#### 3.1 Обоснование идеи бизнес-плана

Целью данного бизнес-плана является открытие новой торговой точки ООО «Юником» на базе «ОПС». Данная торговая точка будет осуществлять как мелкооптовые, так и розничные продажи товаров, которые на сегодняшний день продаёт компания. При этом, за счёт уменьшения размеров партии будет увеличена рентабельность данных операций.

Данный бизнес-план нацелен на привлечение внимания к товарам ООО «Юником» не только оптовых покупателей, но также и более мелких. Не имея возможности на равных конкурировать с крупными торговыми сетями, забирающими себе значительный объём прибыли от продаж, компания рассматривает мелкооптовый сегмент как целевой, на котором уровень конкуренции меньше, а необходимые затраты посильны для увеличения объёмов сбыта при большем уровне рентабельности.

Кроме того, данный бизнес-план также можно рассматривать с точки зрения диверсификации деятельности ООО «Юником», а также снижения зависимости от крупных оптовых покупателей, увеличение самостоятельности компании на рынке.

Особенностью деятельности ООО «Юником» является реализация следующих основных групп товаров:

- напитков (минеральные воды, газированные напитки);
- снеков;
- соков;
- кондитерских изделий.

В качестве основных поставщиков товаров в ООО «Юником» в настоящее время выступают компании (торговые марки):

- «ПепсиКо»;
- «ОРИМИ»;

- «Майский чай»;
- «Махеев»;
- «Кофе ХОРСЪ»;
- «Эврика»;
- «Спецрезерв»;
- «Увелка»;
- «Акконд»;
- «КОРФ»;
- «Карат».

Данные группы товаров предлагается реализовывать и в планируемой торговой точке ООО «Юником», открываемой на базе «ОПС».

Следует отметить, что ввиду ограниченности торговых площадей на базе «ОПС», предлагается следующий подход к организации реализации продукции:

- 1) в пределах остатка товаров на складе на базе – реализация осуществляется без ограничений;
- 2) в случае заказа (покупки) товара в объёме, превышающем имеющиеся в распоряжении на базе ОПС, производится доставка из регионального склада компании.

Ожидаемая структура планового товарооборота организуемой торговой представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Ожидаемый (плановый) товарооборот ООО «Юником» в торговой точке на базе «ОПС»

Ожидаемый товарооборот по видам товаров	Доля, %
Напитки (кроме соков)	50
Снеки	25
Соки	7-10
Кондитерские изделия	5-10
Прочее	5-10

Выбор данной структуры обуславливается имеющимся товарооборотом компании на рынке Амурской области. Так, ООО «Юником» в значительной степени ориентировано на поставку напитков, таких, как Пепси-кола и подоб-

ных в г. Благовещенск и Амурскую область. Кроме того, компания является одним из лидеров в поставках на рынок г. Благовещенска и области снеков, что обуславливается наличием прямых договоров с поставщиками. В результате этого, два данных продукта будут в значительной степени превалировать в продажах. При этом, ввиду ориентации на мелкий опт и розничные продажи можно сделать вывод о наличии существенного спроса на данные товары владельцев небольших торговых точек и небольших магазинов, так как на сегодняшний день для них альтернативой является покупка у перепродавцов данных продуктов, которые не имеют прямых договоров. Следствием этого является существенно более высокие цены на данные продукты, что позволяет предполагать переключение с данных поставщиков на ООО «Юником» в течение определённого периода.

Следует отметить тот факт, что база «ОПС» обладает необходимой инфраструктурой для того, чтобы обеспечивать мелкооптовые и розничные продажи. Наряду с этим, на ней также располагается и большое количество оптово-розничных продавцов, которые также могут создавать спрос на продукты питания ООО «Юником». Это будет поддерживать спрос на них, снижая риски и увеличивая возможности предприятия по получению прибыли.

Ключевой особенностью базы «ОПС», которая позволила выбрать её в качестве площадки для расположения точки дистрибуции ООО «Юником» является наличие у неё возможностей по размещению. Так, на базе присутствуют не только складские помещения, но также и помещения, пригодные для организации розничных продаж, что связано с размещением розничных покупателей.

Немаловажным аспектом также является и то, что база «ОПС» является традиционным местом покупок для пенсионеров, ввиду того, что цены на товары там более низкие. Основной причиной данного обстоятельства является отсутствие необходимости содержания магазинов в привычном понимании данного слова. В результате этого, те затраты, которые магазины несут на своё оформление, здесь не осуществляются. С одной стороны, это снижает затраты



на организацию торговой точки, а с другой – приводит к возможности снижения цены на реализуемые товары, а следовательно – привлекает покупателей, чувствительных к цене товара. Более того, в условиях постоянно низкой цены магазин имеет возможности по закреплению такой категории покупателей за собой на длительные сроки, ввиду того, что существенного улучшения их материального положения может не предвидеться, так как данные граждане вступили в возраст дожития, связанный с выплатой им пенсии, и не более того.

Предполагается следующий уровень рентабельности продаж в торговой точке ООО «Юником»:

- по розничным продажам – 30 %;
- по мелкооптовым и оптовым – 10 %.

Данные суммы существенно больше, нежели чем имеющиеся на сегодняшний день 2-5 % рентабельности по оптовым продажам ООО «Юником», что позволяет предполагать существенно больший объём прибыли, который получит компания от реализации торговой точки по отношению к оптовым продажам. Однако, если в оптовых продажах ООО «Юником» выступает в большей степени, как организатор, не оказывая существенного воздействия на товары, то в отношении розничных и мелкооптовых продаж это будет не так. Напротив, по данным продаж компания должна будет существенно изменить подход к реализации. Если оптовые покупатели, как правило, не считают существенным небольшие повреждения упаковки, но требовательны к срокам, то в отношении розничных продаж ситуация обратная, и состоит в существенном внимании к внешнему виду реализуемых товаров, необходимости их максимально полной сохранности, однако, сроки доставки могут быть скорректированы, так как имеющийся клиентский поток равномерен, и может быть отрегулирован таким образом, чтобы создавать спрос в нужное время.

В рамках бизнес-плана предполагается совмещение склада торговой точки вместе с оптовым складом, выделение отдельного пространства планируется только под торговую зону. Ввиду небольших размеров торговых точек на базе «ОПС» предполагается, что торговля будет вестись через прилавок, в том чис-

ле, по причине невозможности обеспечения на небольшой площади свободного доступа к товарам компании покупателей. Это будет происходить и по причине существенных размеров единичных покупок при покупках мелким оптом.

### **3.2 Организация маркетинговой деятельности в рамках бизнес-плана**

Ввиду того, что планируемая к открытию торговая точка располагается на торговой базе, предлагается разделить сбыт внутри торговой точки на два направления – оптовые продажи и розничные продажи. Применительно к оптовым продажам предлагается установить минимальный порог в размере 3000 руб., превышение которого предполагает возможность применения особых условий (скидок) в случае, если реализация осуществляется в отношении организации (индивидуального предпринимателя). В случае, если реализация осуществляется на сумму менее 3000 руб., а также в пользу физического лица, особых условий сделки не предполагается, она осуществляется как розничная продажа.

Характеристика маркетинговых мероприятий, планируемых в отношении продвижения торговой точки для мелкооптовых и оптовых покупателей представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Мероприятия по продвижению торговой точки ООО «Юником»

Мероприятие	Период	Затраты, тыс. руб.
Рассылка информации имеющимся контрагентам – оптовым покупателям	2021 г.	–
Размещение рекламного баннера	2021 г.	30
Рекламный блок в деловых СМИ	2022-2025 г.	100
Итого	–	130

Предполагается, что основной упор в рекламе и проведении прочих мероприятий маркетингового характера будет осуществляться в 2021 г., то есть в первый год реализации бизнес-плана. В последующие годы (2022-2025 гг.) данные мероприятия будут иметь поддерживающий характер, ввиду наличия достаточного спроса на товар со стороны покупателей.

В рамках мероприятия по рассылке информации имеющимся контрагентам предполагается:

1) выделение контрагентов ООО «Юником», которые действуют на территории г. Благовещенска и Амурской области;

2) проведение им информационно-рекламной рассылки, в которой будут указаны:

- адрес организуемой торговой точки;
- номенклатура реализуемых товаров;
- порядок работы торговой точки;
- порядок осуществления покупок в торговой точке.

3) приём потенциальных заявок на взаимодействие и обсуждение с клиентами возможных вариантов действий, проведение консультационной работы с ними.

Вместе с этим, предполагается и распространение рассылки рекламно-информационных материалов и на другие организации, которые не являются на сегодняшний день клиентами ООО «Юником». Это позволит сформировать и у них интерес к торговой точке, однако, вероятно, он будет ниже, нежели чем у традиционных клиентов компании.

В рамках мероприятия по размещению рекламного баннера предлагается воспользоваться услугами рекламных агентств, которые занимаются данной деятельностью. Планируется заказ рекламного баннера у компании «Гамма-плюс», что позволит снизить цену на его изготовление.

Размещение данного рекламного баннера планируется перед местом размещения торговой точки ООО «Юником», с целью привлечения внимания посетителей базы «ОПС» к ней. При этом, необходимым условием размещения данного баннера будет достижение договорённостей с руководством базы «ОПС».

Мероприятие по размещению рекламного блока в деловых СМИ предполагает сотрудничество с основной бизнес-газетой Амурской области – «Амурской правдой».

Размещение рекламного блока планируется на периодической основе – преимущественно в период предпраздничных дней, так как в эти периоды спрос

на газету максимальный, а, следовательно, она будет обеспечивать максимальный охват читателей.

В рамках сотрудничества с «Амурской правдой» предполагается размещение рекламного блока в разделе «Телепрограмма». Выбор данного места размещения обусловлен следующими аспектами:

- основными потребителями информации в данном разделе являются граждане пожилого возраста, которые по традиции используют её для того, чтобы узнать расписание телепрограмм;
- основными покупателями товаров на базе «ОПС» в розницу и мелким оптом являются граждане пожилого возраста;
- граждане пожилого возраста, в отличие от молодёжной аудитории, существенно больше читают газет и доверяют им, в результате чего размещение рекламы на данном носителе для них является наиболее оправданным.

Следует отметить, что реализация данных маркетинговых мероприятий в значительной степени ориентирована на момент запуска торговой точки. Так как уровень цены на реализуемые товары в ней будет ниже, чем в обычных магазинах, предполагается срабатывание механизма «сарафанного радио», в результате чего дальнейшее функционирование торговой точки не будет требовать значительных затрат на продвижение, так как клиентский поток будет самовозобновляемым.

Наряду с этим, ООО «Юником» не отказывается от проведения мероприятий, являющихся дополнительными к вышеуказанным в процессе реализации данного бизнес-плана, однако, представляется, что текущее их планирование не является необходимым, так как база «ОПС» является местом со значительным уровнем проходимости, в результате чего информация о деятельности торговой точки будет в кратчайшее время сообщена всем заинтересованным компаниям.

Возможен отказ и экономия средств от мероприятий маркетингового характера в том случае, если:

- монтаж оборудования будет произведён с опережением графика;
- в период пробной эксплуатации торговой точки спрос на товары ООО

«Юником» будет существенно больше плановых показателей.

В таком случае реализация маркетинговых мероприятий для стимулирования спроса на товары, поставляемые ООО «Юником» в торговую точку, не будет являться необходимой. Однако, для решения данного вопроса необходимо удостовериться в устойчивости данного спроса, что потребует времени от 3 до 12 месяцев.

В том случае, если будет выявлено снижение спроса на товары ООО «Юником», реализация предлагаемых маркетинговых мероприятий может рассматриваться, как поддерживающая сбыт деятельность, в результате чего она должна реализовываться не в первый квартал 2021 года, а начиная с момента выявления снижения спроса. В этих условиях будет возможна необходимость пересмотра указанных выше рекламных мероприятий, с целью адаптации их к реалиям текущего периода.

### **3.3 Производственный, организационный и финансовый планы**

План продаж организуемой торговой точки ООО «Юником» представлен в таблице 24.

Таблица 24 – План продаж организуемой торговой точки ООО «Юником» на базе «ОПС»

в тысячах рублей

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Оптовые продажи	17000	35000	50000	80000	100000
Розничные продажи	5100	10500	15000	24000	30000
Итого	22100	45500	65000	104000	130000

Выбор объёмов реализации товаров в 2021-2022 гг. в торговой точке ООО «Юником» выбран таким образом, чтобы обеспечивать при заданной норме рентабельности возможность обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости торговой точки как самостоятельного подразделения. При этом, в период 2023-2025 гг. планируемый рост объёмов реализации предполагается в размере 25-45 % ежегодно с тенденцией к снижению. Выбор данной динамики обусловлен как насыщением рынка, так и появлением конкурентов с аналогичным форматом деятельности – совмещением оптовых продаж в офисе и мелкого оп-

та и розницы – в выделенной торговой точке на торговой базе.

Предполагается, что к концу 5-го года реализации бизнес-плана через данную торговую точку будет реализоваться до 100 млн. руб. товаров. При этом, объёмы розничных продаж нами планируются в размере 30 % относительно оптовых продаж, то есть торговая точка будет в большей степени ориентирована на продажу мелким оптом. Основной причиной этого выступает большой удельный объём затрат на розничную продажу, а также отсутствие возможности существенного расширения торговых площадей на базе «ОПС» для организации полноценного розничного обслуживания населения.

Показатели потребности в производственных площадях и помещениях представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Производственные площади и помещения организуемой торговой точки ООО «Юником»

Наименование показателя	Общее количество, кв.м.	Источник	Ставка аренды, руб./мес	Затраты в годовом исчислении, тыс. руб.
Торговый зал	30	Аренда	800	288
Оперативный склад	150	Аренда	400	720
Вспомогательные площади	20	Аренда	500	120
Итого	200	–	–	1128

Ввиду того, что торговая точка будет располагаться на территории базы «ОПС», будет необходимым уплата арендных платежей за пользование площадями. Общий объём платежей планируется в размере 1,1 млн. руб.

Определим объём необходимых инвестиций. Инвестиции будут направляться на приобретение соответствующего оборудования (таблица 26).

Таблица 26 – Определение размера затрат на приобретение необходимого оборудования для организации торговой точки ООО «Юником»

Наименование	Цена, тыс. руб.	Кол-во, ед.	Стоимость, тыс. руб.	Затраты на транспорт, монтаж, тыс. руб.	Затраты на бизнес-план, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
Торговое оборудование, в т.ч.	–	–	284	57	341
– торгово-кассовый прила	12	2	24	5	29

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4	5	6
вок					
– столы	5	2	10	2	12
– лари	25	2	50	10	60
– полки	50	2	100	20	120
– прочее	100	–	100	20	120
Охранное оборудование, в т.ч.	–	–	65	13	78
– средства видеонаблюдения	50	1	50	10	60
– линия связи	5	1	5	1	6
– прочее	10	–	10	2	12
Компьютерная и оргтехника	–	–	75	15	90
– компьютер	20	2	40	8	48
– МФУ	15	1	15	3	18
– прочее	–	–	20	4	24
Итого	–	–	424	85	509
Непредвиденные расходы	–	–	42	–	42
Всего	–	–	466	85	551

Непредвиденные расходы оценены в размере 10 % от стоимости необходимого оборудования для организации торговой точки. Затраты на монтаж оборудования определим в размере 20 % от стоимости приобретаемого оборудования, что составит 85 тыс. руб. Затраты на реализацию бизнес-плана в целом прогнозируются в размере 551 тыс. руб. Основной объём затрат на приобретение необходимого оборудования будет приходиться на торговое оборудование – столы, лари, полки и прочие.

Сумму в размере 78 тыс. руб. планируется израсходовать на организацию охраны и видеонаблюдения. Затраты на компьютерную и оргтехнику планируются в размере 90 тыс. руб.

Следует отметить, что реализация товаров в торговой точке ООО «Юник-ком» будет осуществляться начиная со 2 квартала 2021 года, в то время, как монтаж оборудования будет осуществляться в 1 квартале 2021 года.

Структура капитальных вложений в бизнес-план представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Структура капитальных вложений в бизнес-план

Статья	Сумма, тыс. руб. в 1-м квартале 2021 г.	Доля, %
Капитальные вложения, всего, в т.ч.	551	100,0
– строительно-монтажные работы	85	15,4
– оборудование	424	77,0
– прочие затраты	42	7,6

Как видно из данной таблицы, в целом вложения в основные средства предполагается завершить в течение первого квартала планового периода. При этом, основной объём вложений придётся на оборудование – 424 тыс. руб. Данные суммы будут вложены в торговое оборудование, охранное оборудование и компьютерную оргтехнику. Доля данных вложений составит 77 % от общего их объёма.

На строительно-монтажные работы и прочие затраты будет отпущено всего 85 тыс. руб. Предполагается, что ввиду относительной распространённости закупаемого оборудования, а также умеренной сложности его монтажа, все необходимые операции для реализации бизнес-плана будут осуществлены в 1-м квартале 2021 года. Доля данных вложений составит 15,4 %. Доля прочих капитальных вложений в бизнес-план, рассматриваемых как не учтённые или страховые, составит 42 тыс. руб., что в составит 7,6 % в структуре вложений.

Расчеты потребности в персонале и фонд оплаты труда в месячном исчислении представлены в таблице 28. Начисления на заработную плату рассчитывались, исходя из текущей ставки 30 % (22 % – Пенсионный фонд, 2,9 % и 5,1 % – соответственно в ФСС и ТФОМС). Выплаты дополнительных сумм, связанных со стимулированием, а также прочих направлений выплат, не принимались во внимание.

Таблица 28 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда в месяц

Категории работников	Потребность, чел.	Среднемес. зарплата, тыс. руб.	Затраты на зарплату, тыс. руб.	Начисления на зарплату, тыс. руб.	Всего
Директор торговой точки	1	50	50	15	65
Менеджер по продажам	2	40	80	24	104
Продавец	2	30	60	18	78
Кладовщик	2	25	50	15	65
Грузчик	2	20	40	12	52
Итого	9	–	280	84	364



В рамках предлагаемого бизнес-плана предполагается выделение двух смен рабочих и менеджера по продажам. Необходимость двух смен обуславливается требованием соответствия режима работы – 40 рабочих часов в неделю. Предполагается наличие плавающего графика работы у работников, которые будут непосредственно заниматься продажами – менеджеров по продажам, продавцов, кладовщиков и грузчиков.

Следует отметить, что совокупные затраты на фонд оплаты труда в торговой точке ООО «Юником» составят 364 тыс. руб., из которых 280 тыс. руб. приходится на собственно заработную плату, а оставшиеся 84 тыс. руб. – начисления на заработную плату в виде платежей во внебюджетные фонды.

Следует отметить, что ввиду необходимости проведения обучения вышеуказанных работников, а также ввиду того, что они могут участвовать в той или иной степени в начале организации её деятельности, плановые затраты на персонал в рамках бюджета доходов и расходов в ООО «Юником» включены, начиная с первого месяца начала реализации данного бизнес-плана. Это также объясняется тем, что в начале функционирования торговой точки персонал уже должен быть набран, так как в противном случае это не даст достичь требуемых темпов её развития, что приведёт к дополнительным затратам ресурсов на её функционирование.

Параметры экологичности и безопасности предлагаемого бизнес-плана приведены в таблице 29.

Таблица 29 – Экологичность и безопасность открытия новой торговой точки ООО «Юником» в реализуемом бизнес-плане

Имеющиеся вредные и опасные факторы	Меры защиты	Необходимые работы	Затраты на бизнес-план, руб.
Производственная пыль	Применение противопылевых повязок	Применение фильтров очистки воздуха	10000
Выхлопы автомобилей, осуществляющих доставку товара в торговую точку и потребителям	Респираторы	Регулировка двигателей	25000
Итого	–	–	35000

Следует отметить, что указанные факторы среды обусловлены специфиче-

кой базы «ОПС» – существенными объёмами движения, как автотранспорта, так и больших масс покупателей, что требует применения противопылевых масок и фильтров, средств очистки воздуха. Совокупный объём затрат на это составит 35 тыс. руб.

Предлагается выделение в ООО «Юником» следующей организационной структуры, которая будет осуществлять управление деятельностью новой торговой точки (рисунок 14).

Временной период деятельности торговой точки будет синхронизирован со временем работы базы «ОПС», в результате чего предполагается 7-дневный режим работы, с 9 до 17 часов. В случае невыхода по тем или иным причинам работников в торговую точку, предлагается задействование работников головной конторы компании, что позволит обойтись без найма дополнительных работников, по крайней мере, в первый год реализации бизнес-плана.

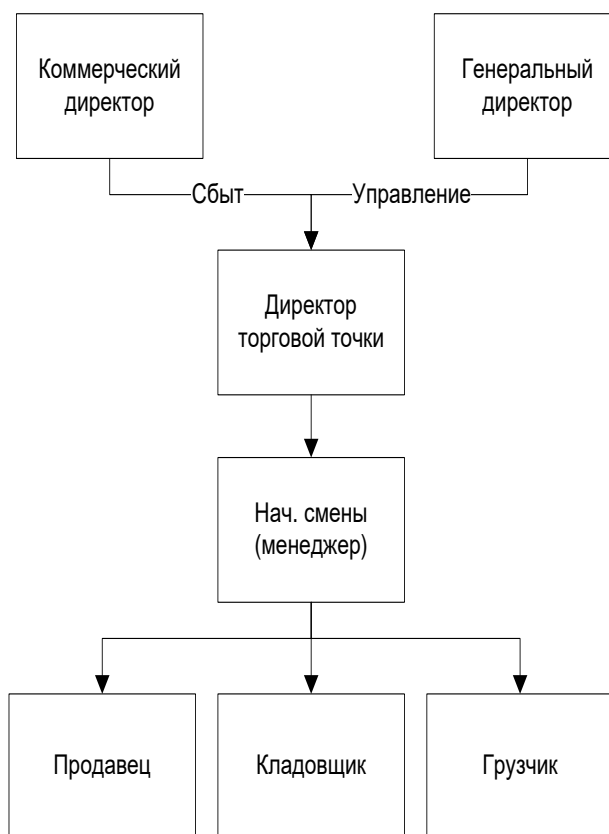


Рисунок 14 – Организационная структура создаваемой торговой точки ООО «Юником»

Основные функции работников торговой точки указаны в таблице 30.

Таблица 30 – Основные функции работников организуемой торговой точки ООО «Юником»

Должность	Функции	Задачи
Директор торговой точки	– организация деятельности торговой точки – управление персоналом – стимулирование продаж (в рамках имеющихся возможностей)	1. Достижение установленного плана продаж по показателям 2. Обеспечение необходимого уровня рентабельности 3. Контроль и минимизация затрат на деятельность точки
Менеджер по продажам	– осуществление продаж товаров оптом и в розницу – учёт продаж	1. Выполнение плана продаж 2. Удержание клиентов у торговой точки
Продавец	– осуществление розничных продаж – учёт продаж	1. Обслуживание розничных продаж
Кладовщик	– учёт товаров на складе – учёт операций поступления и отпуска	1. Обеспечение сохранности товаров на складе 2. Обеспечение поставки товаров со склада потребителям
Грузчик	– проведение погрузочно-разгрузочных операций – вспомогательные операции при обслуживании покупателей	1. Обеспечение сохранности товаров в процессе доставки их розничным покупателям

Основной объём организационной работы будет приходиться, прежде всего, на директора торговой точки, а также – на менеджера по продажам. Основной объём непосредственной работы по продаже товаров будут выполнять продавцы, кладовщики и грузчики.

Основные партнёры по реализации данного бизнес-плана у ООО «Юником» представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Партнёры по реализации бизнес-плана организации торговой точки ООО «Юником»

Партнёр	Участие и условия	Наличие договоров и соглашений
ПАО Ростелеком	Системы связи	Есть
ООО Амурский легион	Системы видеонаблюдения и безопасности	Есть
ООО Крипта	Системы автоматизации деятельности	Есть
ООО ДНС	Компьютерное оборудование	Нет
ООО Фартов	Торговое оборудование	Нет

Следует учитывать, что с ООО ДНС и ООО Фартов долгосрочных договоров на поставки в адрес ООО «Юником» не заключались, ввиду того, что такие поставки осуществлялись на нерегулярной основе. В процессе реализации

данного бизнес-плана возможно заключение договоров с данными организациями для поставки материальных ценностей, либо покупка их по безналичному расчёту. При этом, отсутствие данных договорённостей не является критичным, ввиду наличия альтернативных возможностей по приобретению компьютерного и торгового оборудования. Перечень данного оборудования представлен в таблице 26. Закупки у данных организаций планируются в виде стандартных продуктов, заказных разработок приобретать не планируется, что позволяет как существенно сократить затраты на оборудование, так и уменьшить требуемое время для их поставки.

Установка охранного оборудования будет осуществляться компанией ООО Амурский легион, всё остальное оборудование будет устанавливаться ООО «Юником» самостоятельно.

Также, следует указать на тот факт, что ПАО Ростелеком, ООО Амурский легион и ООО Крипта являются постоянными контрагентами ООО «Юником», обеспечивая текущее обслуживание компании, что позволяет привлекать их к реализации данного бизнес-плана.

Выделения каких-либо льгот и мер поддержки не планируется.

График реализации бизнес-плана в части основных организационных мероприятий представлен в таблице 32.

Таблица 32 – График реализации бизнес-плана запуска торговой точки ООО «Юником»

Этап	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Разработка проектной документации	X	X										
Получение кредита		X										
Заключение договоров с контрагентами		X	X	X								
Заключение обязывающих договоров с партнёрами			X									
Поставка оборудования		X	X	X								
Наладка оборудования			X	X	X							
Пробный запуск оборудования			X									
Рекламные мероприятия				X		X		X		X		X
Организация продаж			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Основными направлениями набора сотрудников будут внутреннее пере-

мещение и приём новых сотрудников. На руководящие должности приём сотрудников предполагается ориентировать на сотрудников, имеющих опыт работы в ООО «Юником». Для работников рабочих должностей предполагается приём с рынка. Подготовка сотрудников, принимаемых с рынка, будет осуществляться HR-службой компании, с учётом специфики функционирования торговой точки. Предпочтение будет отдаваться работникам, имевшим предыдущий опыт работы по специальности, а также имеющих рекомендации и хороший послужной список. Возможное до обучение может осуществляться как непосредственно в ООО «Юником», так и в торговой точке.

Показатели общей потребности бизнес-плана в инвестициях представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Общая потребность в инвестициях ООО «Юником» при реализации бизнес-плана

Категории инвестиций	Сумма в 2021 г., тыс. руб.
1 Основной капитал	551
1.1 Здания, сооружения	0
1.2 Рабочие машины и оборудование	551
1.3 Транспортные средства	0
1.4 Прочие	0
2оборотный капитал	1639
2.1 Запасы и затраты	1555
2.2 Денежные средства	84
Итого	2170

Объёмы запасов и затрат определены в размере месячных запасов предприятия, исходя из его потребностей при работе на номинальную мощность по продажам, а также исходя из необходимости финансирования на начальном этапе аренды и затрат на обеспечение экологической безопасности реализуемого бизнес-плана. Выбор месячного запаса обуславливается тем, что оптовые поставки в адрес ООО «Юником» на сегодняшний день осуществляются на месячной основе, что позволяет не держать значительных запасов. Кроме того, по мере увеличения объёмов оборотов возможно увеличение заказов поставки в адрес ООО «Юником» товаров в больших объёмах.

Размер денежных средств предприятия определён, исходя из плановой

недельной потребности заработной платы. При этом, расчёты велись только на 2021 год, исходя из предположения, что выделяемых средств будет достаточно для обеспечения прибыльной деятельности торговой точки, а следовательно, покрытия необходимых затрат за счёт своего функционирования.

Источники финансирования представлены в таблице 34.

Предполагается, что собственный капитал компании будет направляться на покрытие кассовых разрывов (превышения оттоков над притоками), в то время, как заёмный капитал будет использоваться для инвестиций компании в необходимые материальные ресурсы.

Таблица 34 – Источники финансирования бизнес-плана организации торговой точки ООО «Юником»

Категории инвестиций	Период, годы
	2021 г.
1 Собственный капитал	2227
2 Заёмный капитал	2170
Итого	4397

Отказ от кредитного финансирования будет улучшать экономические показатели бизнес-плана. Текущей практикой кредитования является выделение кредитных ресурсов только в случае вложений клиентом собственных средств в бизнес-план. В рамках данного бизнес-плана доля собственных средств компании будет составлять около 50 %, что сделает вложение средств банком при кредитовании менее рискованным, что позволяет надеяться на снижение уровня ставки.

Прогноз продаж предприятия представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Прогноз продаж товаров в новой торговой точке ООО «Юником» в период реализации бизнес-плана

Показатель	Период, год				
	2021	2022	2023	2024	2025
Объём продаж, всего, тыс. руб.	22100	45500	65000	104000	130000
НДС, 20 %	4420	9100	13000	20800	26000
Сумма выручки с НДС, тыс. руб.	26520	54600	78000	124800	156000

Прогноз объёмов продаж товаров в новой точке ООО «Юником» делался,

исходя из данных, указанных в таблице 24. При этом, необходимым условием планирования является учёт НДС как оборотного налога, так как он увеличивает объёмы оттоков и притоков, а также влияет на ликвидность и финансовую устойчивость бизнес-плана.

Бюджет затрат ООО «Юником» при реализации рассматриваемого бизнес-плана представлен в таблице 36.

Таблица 36 – Бюджет затрат бизнес-плана ООО «Юником» по открытию торговой точки

Показатели	Порядок расчета	Период				
		2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1 Себестоимость товаров		19378	39895	56993	91189	113986
2 Оплата труда		3360	3528	3704	3890	4084
3 Страховые взносы		1008	1058	1111	1167	1225
4 Амортизация		138	138	138	137	137
5 Полная себестоимость	∑ стр. 1-4	23884	44620	61947	96382	119432
6 Функционально-административные издержки	стр. 5 – стр. 4	23746	44482	61809	96245	119295
7 Финансовые издержки (% по кредиту)		434	347	260	174	87
8 Общие текущие издержки	стр. 5 + стр. 7	24318	44967	62207	96556	119519

Расчёт себестоимости товаров вёлся, исходя из планового уровня рентабельности продаж, установленного в размере 10 % для оптовых и 30 % – для розничных продаж. Данный подход обусловлен тем, что доставка товаров сейчас в ООО «Юником» осуществляется до г. Благовещенска, в связи с чем возможен отпуск товаров по уже установленной себестоимости, что позволяет отказаться от поэлементного расчёта данного показателя. В расчёте затрат на оплату труда и страховые взносы использовался рост объёмов затрат на 5 % ежегодно, для учёта увеличения уровня заработной платы на рынке. Объёмы амортизации рассчитаны исходя из полной амортизации купленного оборудования. Подробный бюджет затрат бизнес-плана открытия торговой точки ООО «Юником» представлен в Приложении Б.

График погашения кредита представлен в таблице 37

Таблица 37 – График погашения кредита

в тысячах рублей

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты	Годовая выплата	Конечный баланс долга
2021	2170	434	434	868	1736
2022	1736	434	347	781	1302
2023	1302	434	260	694	868
2024	868	434	174	608	434
2025	434	434	87	521	0
Итого	–	2170	1302	3472	–

Уровень ставки по кредиту приняты в размере 20 % годовых, исходя из консервативного подхода к кредитованию, в случае, если кредитный рейтинг ООО «Юником» будет признан кредитующим банком низким.

Предполагается получение кредита в банках с существенным государственным участием. Предпочтительным будет получение кредита в Сбербанке, банке ВТБ или Россельхозбанке. В случае невозможности получения кредита в данных банках, банками по уменьшению приоритетности для получения кредита будут выступать:

- Промсвязьбанк;
- Дальневосточный банк.
- Азиатско-Тихоокеанский банк;
- Банк «Восточный».

Бюджет прибылей и убытков предприятия в ходе реализации предлагаемого бизнес-плана представлен в таблице 38.

Таблица 38 – Бюджет прибылей и убытков ООО «Юником» в процессе реализации бизнес-плана

в тысячах рублей

Показатели	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
1 Общие поступления	26520	54600	78000	124800	156000
2 НДС и прочие оборотные налоги	4080	8400	12000	19200	26000
3 Общие текущие расходы	24318	44967	62207	96556	119519
4 Прибыль от реализации	-1878	1233	3793	9044	10481
5 Результат от прочей реализации	0	0	0	0	0
6 Доходы и расходы от	0	0	0	0	0



## Продолжение таблицы 38

1	2	3	4	5	6
внереализационных операций					
7 Балансовая прибыль	-1878	1233	3793	9044	10481
8 Платежи в бюджет из прибыли	0	247	759	1809	2096
9 Чистая прибыль	-1878	986	3034	7235	8385
10 Чистая прибыль нарастающим итогом	-1878	-892	2143	9378	17763

Для расчётов принято, что уровень рентабельности по оптовым продажам новой торговой точки составляет 10 %, а по розничным продажам – 30 %. Выбор данного уровня рентабельности обуславливается тем, что таким образом ООО «Юником» повышает уровень рентабельности операций в целом по сравнению с уровнем рентабельности, который имеется сейчас и составляет от 2 % до 5 % по оптовым операциям. Увеличение уровня рентабельности продаж обуславливается как уменьшением размеров оптовых партий, так и прямым выходом на конечных потребителей, без участия розничных продавцов.

Платежи в бюджет приняты в размере 20 % от балансовой прибыли предприятия. При этом, ожидаемый размер прибыли компании от реализации бизнес-плана в рассматриваемом периоде составит 17,8 млн. руб.

Подробный бюджет прибылей и убытков ООО «Юником» в процессе реализации бизнес-плана представлен в Приложении В.

Налоговые отчисления предприятия, не включаемые в себестоимость, представлены в таблице 39.

Таблица 39 – Налоговые отчисления предприятия

в тысячах рублей

Налог	Ставка, %	База	Период	Период				
				2021	2022	2023	2024	2025
НДС	20	Реализация	квартал	4080	8400	12000	19200	26000
Прибыль	20	Балансовая прибыль	квартал	0	247	759	1809	2096
ИТОГО				4080	8647	12759	21009	28096

Необходимо отметить, что платежи в Пенсионный фонд, по обязательным видам страхования, включены затраты производства и учтены в себестоимости.

Ввиду того, что реализация бизнес-плана не будет предполагать приобретения недвижимости на базе «ОПС», расчёт налога на имущество не производился. Также, не рассчитывался и транспортный налог, в связи с отсутствием необходимости приобретения ООО «Юником» дополнительных транспортных средств для доставки товаров с основного склада в торговую точку дискаунтера. Доставка товара будет осуществляться за счёт имеющегося автотранспорта предприятия.

Состояние предприятия со стороны наличия оборотных средств необходимо оценить с помощью бюджета движения денежных средств, что представлено в таблице 40.

Таблица 40 – Бюджет движения денежных средств ООО «Юником» на период реализации бизнес-плана

в тысячах рублей

Показатели	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ПРИТОК</b>					
1 Источники финансирования	4397	0	0	0	0
2 Общие поступления	26520	54600	78000	124800	156000
3 Итого приток	30917	54600	78000	124800	156000
<b>ОТТОК</b>					
4 Инвестиции в бизнес-план	2170	0	0	0	0
5 Функционально-административные издержки	23746	44482	61809	96245	119295
6 Возврат кредита	434	434	434	434	434
7 Финансовые издержки	434	347	260	174	87
8 Платежи в бюджет (налоги)	4080	8647	12759	21009	28096
9 Итого отток	30864	53910	75262	117862	147912
10 Превышение/ дефицит денежных средств	53	690	2738	6938	8088
11 Кумулятивный денежный поток	53	743	3481	10419	18507

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом кумулятивный денежный поток за время реализации бизнес-плана составит 18,5 млн. руб. Подробный бюджет движения денежных средств ООО «Юником» представлен в Приложении Г.

По результатам расчётов видно, что если в первый год реализации бизнес-плана превышение притока над оттоком будет минимальным, то уже по

итогах 2022 года оно составит 690 тыс. руб., то позволит предприятию уверенно покрывать все оттоки притоками. В последующие годы будет зафиксировано быстрое увеличение превышение притоков над оттоками, которое составит по итогам 2025 года сумму в размере 8,1 млн. руб. Данный факт позволяет сделать вывод о том, что в целом реализуемый бизнес-план приведёт к перспективному увеличению устойчивости как торговой точки дискаунтера, так и ООО «Юником» в целом.

### **3.4 Оценка эффективности реализации бизнес-плана и анализ рисков**

Для оценки уровня коэффициента дисконтирования примем метод кумулятивного построения, что представлено в таблице 41. Оценка данного показателя и его составляющих осуществлялась Заместителем генерального директора ООО «Юником» экспертным методом.

Таблица 41 – Определение ставки дисконтирования методом кумулятивного построения для бизнес-плана ООО «Юником» по открытию торговой точки

Показатель	Значение, %
Безрисковая ставка	4,25
Премия за региональный риск	5,00
Ставка на инвестиционный менеджмент	1,00
Норма возврата капитала	5,00
Итого	15,25

Выбор премии за региональный риск обуславливается тем, что Амурская область имеет небольшое количество населения, в результате чего потенциальный спрос на товары в ней ограничен. В результате этого, следует учитывать возможность отсутствия реализации закупленных товаров в составе ставки дисконтирования, а также более медленной их реализации по сравнению с более населёнными территориями.

Ставка за инвестиционный менеджмент выбрана в размере 1 % как ставка, которая компенсирует риски, связанные с неточностями прогноза финансовых показателей бизнес-плана.

Норма возврата капитала принята в размере 5 % в связи с тем, что в устойчивых экономиках данная норма применяется для отраслей, характеризу-

ющихся привычными технологиями и наличием сложившейся структуры потребления. Исходя из представленных в таблице расчётов примем значение ставки в размере 15 % или 0,15.

Расчёт показателей эффективности бизнес-плана на основании проведённых расчётов представлен в таблице 42.

Таблица 42 – Расчет эффективности бизнес-плана ООО «Юником» по открытию новой торговой точки

в тысячах рублей

Показатели	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ПРИТОК</b>					
Общие поступления	30917	54600	78000	124800	156000
Ликвидационная стоимость	0	0	0	0	0
<b>Итого приток</b>	<b>30917</b>	<b>54600</b>	<b>78000</b>	<b>124800</b>	<b>156000</b>
<b>ОТТОК</b>					
Инвестиции	2170	0	0	0	0
Функционально–административные издержки	23746	44482	61809	96245	119295
Возврат кредита	434	434	434	434	434
Финансовые издержки	434	347	260	174	87
Платежи в бюджет (налоги)	4080	8647	12759	21009	28096
<b>Итого отток</b>	<b>30864</b>	<b>53910</b>	<b>75262</b>	<b>117862</b>	<b>147912</b>
Чистый денежный поток	53	690	2738	6938	8088
Кумулятивный чистый денежный поток	53	743	3481	10419	18507
Ставка (норма) дисконта, доли	0,15				
Коэффициент дисконтирования	0,8696				
Дисконтированный денежный поток	46	522	1800	3967	4021
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	46	568	2368	6335	10356

Ликвидационная стоимость оборудования, ввиду планируемой полной амортизации покупаемого оборудования принята в нулевом размере. Так как при данном значении нормы дисконта (0,15) значение  $NPV > 0$ , то бизнес-план является выгодным, и может быть принят. Ввиду того, что сумма в размере 2227 тыс. руб. используется для обеспечения ликвидности предлагаемого бизнес-плана, рассмотрим денежный поток без учёта данных сумм, что представлено в таблице 43.

Таблица 43 – Кумулятивный денежный поток без учёта инвестиций для обеспечения ликвидности

Год	С учётом инвестиций для поддержания ликвидности, тыс. руб.	Без учёта инвестиций для поддержания ликвидности, тыс. руб.
2021	46	-2181
2022	568	-1659
2023	2368	141
2024	6335	4108
2025	10356	8129

Как видно из таблицы, в период 2021-2022 годов будет фиксироваться отрицательный денежный приток в размере от -1,7 до -2,2 млн. руб., что требует привлечения дополнительных ресурсов для обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости бизнес-плана.

Определим внутреннюю доходность (IRR) бизнес-плана в зависимости от нормы дисконта (таблица 44).

Таблица 44 – Расчёт внутренней доходности проекта

Норма дисконта, процентов	Размер NPV, тыс. руб.
1	2
0	16280
5	12966
10	10412
15	8420
20	6848
25	5596
30	4590
35	3774
40	3107
45	2558
50	2104
55	1726
60	1409
65	1143
70	918
75	726
80	564
85	424
90	305
95	203
100	114
105	38
110	-28

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что внутренняя доходность бизнес-плана (IRR) составляет 105 %, что свидетельствует о его высокой выгодности для ООО «Юником».

Графическое определение IRR для рассматриваемого бизнес-плана представлено на рисунке 15.

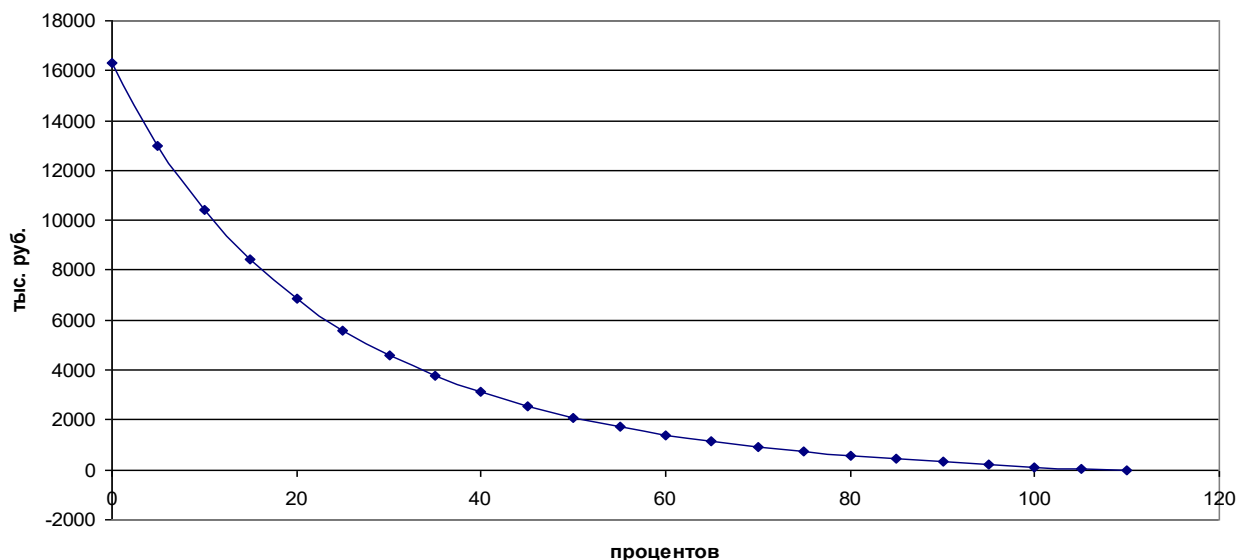


Рисунок 15 – Графическое определение IRR бизнес-плана

Таким образом, бизнес-план выгоден, ввиду того, что IRR проекта существенно больше ставки как применяемого уровня ставки дисконтирования (15 %), так и ставки по кредиту (20 % годовых). Относительно принятой ставки дисконтирования в размере 15 % запас по внутренней доходности составляет более 7 раз, что указывает на возможность проекта к сохранению устойчивости даже в случае значительного ухудшения условий функционирования. Соответственно, это даёт возможность на проведение оптимизаций, связанных с возможностью увеличения затрат на оборудование, либо на привлечение более дорогого кредита в случае невозможности его получения по принятым для расчёта ставкам.

Более того, бизнес-план сохраняет прибыльность даже в случае увеличения ставки дисконтирования до 60-80 %, что было характерно для периода начала 2000-х годов, а также в случае внешних по отношению к российской

экономике шоков макроэкономического характера.

Определим срок окупаемости бизнес-плана (таблица 45).

Таблица 45 – Срок окупаемости бизнес-плана ООО «Юником» по открытию торговой точки

в тысячах рублей

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Чистый денежный поток (ЧДП)	53	690	2738	6938	8088
Дисконтированный ЧДП	46	522	1800	3967	4021
Накопленный дисконтированный ЧДП	46	568	2368	6335	10356

Срок окупаемости бизнес-плана с учётом дисконтирования:

$$CO = 3 + \frac{6335 - 4397}{6335} = 3,31 \text{ года или 3 года и 4 месяца.}$$

Таким образом, окупаемость бизнес-плана наступает через 3 года и 4 месяца.

Проведём оценку рисков данного бизнес-плана. Оценка величины простых рисков представлена в таблице 46.

Таблица 46 – Расчет величины простых рисков бизнес-плана ООО «Юником» по открытию торговой точки

Наименование простых рисков	Приоритеты места		Веса $W_i = (1/R_i) / \sum (1/R_i)$	Средняя оценка экспертов	Величина риска $X_1 = W_1 * V_1$
	места	Ранг			
Риск непоставки оборудования	5	2	0,0238	2	0,048
Риск невыполнения работ по монтажу	3	4	0,0119	1	0,012
«Форс-мажор»	4	3	0,0159	1	0,016
Риск повышения ставки по кредиту	2	5	0,0095	8	0,029
Риск не выделения кредита	6	1	0,0079	2	0,016
Риск не достижения объёмов продаж	1	6	0,0476	4	0,190
Итого					0,310

В качестве основных видов рисков для ООО «Юником» в рамках данного бизнес-плана выделены риски непоставки оборудования, невыполнения работ

по монтажу, форс-мажор любой этиологии, риск повышения ставки по кредитам, риск невыделения кредитов, а также риск не достижения объёмов продаж.

Применительно к ООО «Юником», наиболее значимым для компании риском будет являться риск не достижения объёмов продаж, так как от него в существенной степени зависит экономическая эффективность данного бизнес-плана. Кроме того, существенное влияние на деятельность предприятия будет оказывать риск повышения ставки по кредиту, однако, данное влияние будет существенно меньшим, так как в современных условиях уровень ставок по кредитам достаточно стабилен. Реализация данного сценария возможна только лишь в том случае, когда предприятие существенным образом нарушит условия кредитного договора, в том числе – просрочит платежи. В результате этого объёмы платежей по кредитному договору могут существенно возрасти.

Все остальные виды рисков существенно менее значимы. Так, риск невыделения кредита потребует от ООО «Юником» привлечения собственных ресурсов в размере 2,2 млн. руб., что возможно в течение достаточно короткого времени, однако, для этого потребуется отказаться от закупки товаров на данную сумму и сформировать необходимый объём денежных фондов у себя на счёте.

Риск форс-мажора в современных условиях в отношении рассматриваемого бизнес-плана связан, прежде всего, с невозможностью выполнения обязательств в связи с эпидемией КОВИД-19. Так, в случае необходимости реализации мероприятий, связанных с запуском, в случае отсутствия ключевых работников бизнес-план может быть задержан по времени на период прохождения заболевания.

Риски непоставки оборудования и невыполнения работ по монтажу относятся к рискам с малой значимостью и вероятностью реализации, однако, их также необходимо учитывать в условиях проходящей пандемии. Реализация указанных работ также может быть существенно задержана, ввиду заболеваний работников. С другой стороны, данные риски не будут наносить компании существенного ущерба по той причине, что эти работы могут быть осуществлены



и другими работниками предприятий-партнёров, что если и приведёт к задержке реализации бизнес-плана, то данная задержка не будет критичной для ООО «Юником».

На основании анализа данной таблицы видно, что общий риск составляет 31 %, что является существенным уровнем риска. Данный уровень риска обуславливается, прежде всего, деятельностью ООО «Юником» на высококонкурентном рынке – в сфере розничной и мелкооптовой торговли.

Оценочный объём риска по данным факторам составит:

$$P = 4397 \times 0,310 = 1363 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, объёмы риска ООО «Юником» при реализации предлагаемого мероприятия не превысят 1,4 млн. руб., что значительно меньше, нежели чем объёмы чистой прибыли за 2019 год, что позволяет отнести данный риск к допустимым рискам.

Общепроектные риски представлены в таблице 47. Величина риска составляет в целом на бизнес-план 15 % от суммы прибыли компании

Таблица 47– Расчет величины общепроектных рисков

Стадии бизнес-плана	Веса	Вероятность	Величина риска	Сумма риска, тыс. руб.
Инициация	0,1	0,05	0,005	48
Разработка	0,1	0,05	0,005	48
Реализация	0,6	0,2	0,12	1160
Завершение	0,2	0,1	0,02	193
Итого	1,0	-	0,15	1450

Таким образом, совокупные возможные потери ООО «Юником» при реализации предлагаемого бизнес-плана не должны превысить 1,5 млн. руб.

По итогам проведённой в главе 3 разработки бизнес-плана по открытию дискаунтера продуктов питания ООО Юником в г. Благовещенске сделаем следующие обобщающие выводы:

1) бизнес-план предусматривает открытие дискаунтера продуктов питания в г. Благовещенске и выход предприятия на розничный рынок. Не имея возможности на равных конкурировать с крупными торговыми сетями, забирающими себе значительный объём прибыли от продаж, компания рассматривает

мелкооптовый сегмент как целевой, на котором уровень конкуренции меньше, а необходимые затраты посильны для увеличения объёмов сбыта при большем уровне рентабельности. Наряду с этим, бизнес-план предусматривает также диверсификацию деятельности предприятия и повышение уровня её самостоятельности на рынке. Период реализации бизнес-плана – 2021-2025 годы;

2) в рамках бизнес-плана предполагается привлечение заёмных ресурсов в размере 2,2 млн. руб. под ставку 20 % годовых, а также собственных ресурсов в том же размере. Планируемый срок окупаемости бизнес-плана – 3 года 4 месяца при использовании возможностей ООО «Юником» в части предоставления имеющихся в его распоряжении ресурсов, прежде всего – финансовых, а также доступа к банковскому финансированию. В рамках реализации бизнес-плана предполагается увеличение объёмов реализации предприятия на сумму от 26,5 до 156 млн. руб. в плановом периоде, из которых 20 % будет приходиться на розничные продажи, а оставшиеся 80 % – на мелкооптовые. При этом, за счёт уменьшения партии предполагается рост уровня рентабельности до 30 % и 10 % соответственно. Выплачиваемый объём налогов предприятием составит от 4,1 до 28,1 млн. руб. в год;

3) размер риска, который будет нести ООО «Юником» составит около 1,5 млн. руб., что меньше, нежели чем прибыль от бизнес-плана. Внутренняя норма доходности бизнес-плана составляет более 100 %, а кумулятивный дисконтированный денежный поток при ставке дисконта 15 % – 10,4 млн. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-планирование является деятельностью, в ходе которой формируется бизнес-план как её результат, в котором устанавливаются цели, достижение которых должно обеспечивать предприятию не только возможность продолжения функционирования на рынке, но также и достижение, и удержание необходимого уровня конкурентоспособности.

Основное содержание бизнес-планирования – разработка путей достижения поставленных целей. Данные цели могут носить различный характер, их постановка осуществляется менеджментом организации. Основными задачами бизнес-планирования выступают получение и обработка достоверной информации для разработки бизнес-плана, чёткое понимание тех инвестиционных мероприятий, которые положены в основу проекта, по которому формируется бизнес-план, а также максимально полная, объективная и всесторонняя оценка эффективности тех мероприятий, которые предполагаются в рамках бизнес-плана.

Процесс бизнес-планирования предполагает реализацию установленных этапов. Основными стандартами, регламентирующими порядок этапов и их содержание, выступают стандарты UNIDO, TACIS, ФФПМП и некоторые другие.

Ключевым параметром бизнес-планирования является горизонт планирования, в течение которого учитываются денежные потоки бизнес-плана. Обязательным является наличие в бизнес-плане оценки его эффективности.

Резюме бизнес-плана является документом, который в сжатой форме содержит информацию о нём. На основании резюме потенциальный инвестор принимает решение об инвестициях в данный проект, либо отвергает его. Составление данного документа предполагает изложение в сжатой и лаконичной форме всех основных параметров бизнес-плана.

Розничная торговля требует от бизнес-планирования ответов на вопросы возможностях деятельности по тому или иному направлению, о финансировании такой деятельности, формулировке комплекса целей, согласовании воз-

возможностей и целей предприятия, определения точки безубыточности и уровня торговой наценки, учёта торгово-технологического процесса и прочих специфических для торгового предприятия факторов.

Основными аспектами в бизнес-планировании на торговых предприятиях выступают необходимость учёта специфики торговли как вида деятельности, имеющегося формата торговой организации, структуры и состава капитала, наличия государственного регулирования торговли и прочих факторов.

ООО «Юником» является коммерческой компанией, ориентированной, прежде всего, на реализацию оптовым покупателям товаров, которые производятся крупными компаниями-производителями. Следствием данного обстоятельства является невысокий объём прибыли компании при значительном объёме оборотов.

Компания характеризуется активным ростом размеров основных и оборотных средств, прибыльна во всём периоде исследования, однако, объёмы её прибыли существенно колеблются, что вызвано существенным влиянием макроэкономических условий на её деятельность в части спроса на товары со стороны контрагентов, что, в свою очередь, обуславливается покупательской активностью населения.

Внешняя среда в целом является благоприятной для ООО «Юником», что обуславливается постоянным ростом объёмов розничной и оптовой торговли, как в РФ в целом, так и в Амурской области в частности, а также по причине значительной удалённости компании от производителей.

Поддержку благоприятным условиям внешней среды по отношению к ООО «Юником» оказывает специфика деятельности предприятия, состоящая в использовании минимальной наценки на товар и обеспечении максимальных объёмов оборота поставок в регион, в результате чего условия данных поставок сопоставимы с условиями крупнейших оптовых покупателей – торговых сетей, что делает возможным развитие компании в аналогичном направлении.

Основными реализуемыми товарными группами в компании выступают

напитки (кроме соков) и снеки. При этом, наибольший рост приходится на напитки (кроме соков) и соки.

Предприятие характеризуется ростом масштабов деятельности, как в части основных, так и оборотных средств, что свидетельствует о невозможности дальнейшего функционирования без их получения и приобретения. В составе основных средств преобладают здания, а также машины и оборудование, в составе оборотных средств – запасы и дебиторская задолженность.

Предприятие является финансово неустойчивым, прежде всего, за счёт недостаточных объёмов собственных источников финансовых ресурсов, а также ввиду значительных объёмов запасов, которые требуют финансирования. В 2017-2018 годах у компании был недостаточным уровень всех показателей ликвидности, а в 2019 году – только текущей. При этом, наблюдается тенденция к росту оборачиваемости оборотных средств, что сокращает потребности в ликвидности.

Организационная структура управления предприятием линейная, наблюдается низкий уровень рациональности управленческой нагрузки на работников аппарата управления. Маркетинговая деятельность на предприятии ведётся отделом маркетинга, затраты на который составляют менее 3 % от совокупных затрат предприятия на основную деятельность.

Бизнес-план предусматривает открытие дискаунтера продуктов питания в г. Благовещенске и выход предприятия на розничный рынок. Не имея возможности на равных конкурировать с крупными торговыми сетями, забирающими себе значительный объём прибыли от продаж, компания рассматривает мелко-оптовый сегмент как целевой, на котором уровень конкуренции меньше, а необходимые затраты посильны для увеличения объёмов сбыта при большем уровне рентабельности. Наряду с этим, бизнес-план предусматривает также диверсификацию деятельности предприятия и повышение уровня её самостоятельности на рынке. Период реализации бизнес-плана – 2021-2025 годы.

В рамках бизнес-плана предполагается привлечение заёмных ресурсов в

размере 2,2 млн. руб. под ставку 20 % годовых, а также собственных ресурсов в том же размере. Планируемый срок окупаемости бизнес-плана – 3 года 4 месяца при использовании возможностей ООО «Юником» в части предоставления имеющихся в его распоряжении ресурсов, прежде всего – финансовых, а также доступа к банковскому финансированию. В рамках реализации бизнес-плана предполагается увеличение объёмов реализации предприятия на сумму от 26,5 до 156 млн. руб. в плановом периоде, из которых 20 % будет приходиться на розничные продажи, а оставшиеся 80 % – на мелкооптовые. При этом, за счёт уменьшения партии предполагается рост уровня рентабельности до 30 % и 10 % соответственно. Выплачиваемый объём налогов предприятием составит от 4,1 до 28,1 млн. руб. в год.

Размер риска, который будет нести ООО «Юником» составит около 1,5 млн. руб., что меньше, нежели чем прибыль от бизнес-плана. Внутренняя норма доходности бизнес-плана составляет более 100 %, а кумулятивный дисконтированный денежный поток при ставке дисконта 15 % – 10,4 млн. руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Анисимова, М.А. Бизнес-планирование как основа инвестиционного проектирования деятельности предприятия / М.А. Анисимова // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сб. статей II Международной научно-практической конференции. В 4 частях. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. 2018. – С. 54-56.
- 2 Бадертдинова, В.А. Сущность и специфика бизнес планирования на предприятии / В.А. Бадертдинова // Совершенствование методологии познания в целях развития науки. Сб. статей международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2017. – С. 16-18.
- 3 Бадертдинова, В.А. Особенности бизнес планирования в сфере услуг / В.А. Бадертдинова // Инновационные технологии научного развития. Сб. статей международной научно-практической конференции: в 5 частях. 2017. – С. 55-58.
- 4 Васина, А.Д. Значение бизнес-плана в процессе корпоративного планирования / А.Д. Васина // Наука: общество, экономика, право. – 2020. – № 1. – С. 75-82.
- 5 Вертакова, Ю.В. Планирование на предприятии / Ю.В. Вертакова, Т.Н. Бабич. – М.: Кнорус, 2020. – 344 с.
- 6 Вицелярова, К.Н. Бизнес-планирование / К.Н. Вицелярова, Ю.Н. Захарова, М.Н. Попов. – Краснодар: Изд-во «Магарин Олег Григорьевич», 2018. – 132 с.
- 7 Галаничев, В.А. Понятие бизнес-плана и его значение / В.А. Галаничев // Проблемы науки. – 2018. – № 7. – С. 103-106.
- 8 Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов. Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: РИОР, 2018. – 287 с.
- 9 Данилова, Т.В. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении деятельностью предприятия / Т.В. Данилова, О.В. Паринова // Экономика

и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2019. – № 8. – С. 42-48.

10 Драганов, А.С. Сущность, классификация и основные этапы бизнес планирования инвестиционных проектов / А.С. Драганов // СКИФ. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 11. – С. 616-620.

11 Епанчинцев, В.Ю. Особенности бизнес-планирования в торговле при открытии собственного дела / В.Ю. Епанчинцев, Е.А. Зиновьева // Вестник сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2018. – № 1. – С. 25-33.

12 Жуков, А.А. Бизнес-планирование и его роль в предпринимательской деятельности / А.А. Жуков // Агрофорсайт. – 2016. – № 2. – С. 5-10.

13 Зубрилов, А.Д. Сущность, содержание и структура бизнес-плана / А.Д. Зубрилов // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – Т. 1. – № 5. – С. 286-289.

14 Инвестиционный анализ / Т. Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 560 с.

15 Кабацкова, Л.А. Понятие, функции и элементы бизнес-плана / Л.А. Кабацкова // Актуальные вопросы развития национальной экономики. Материалы V Международной заочной научно-практической конференции. В 2-х частях. 2016. – С. 217-226.

16 Казарян, Э.Р. Бизнес планирование как инструмент управления бизнесом / Э.Р. Казарян // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – Т. 1. – № 5. – С. 316-319.

17 Карачкова, А.В. Особенности бизнес-планирования в организациях малого бизнеса / А.В. Карачкова // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 6-1. – С. 203-205.

18 Киракосьян, А.А. Структура и основные виды бизнес-планов / А.А. Киракосьян, П.Ю. Буовский, Л.Н. Гончаренко // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. – № 4. – С. 18-23.



- 19 Ковалева, А.А. Финансовый план в системе бизнес-планирования предприятия / А.А. Ковалева // Теоретико-методологические и практические проблемы инновационных способов повышения энергоэффективности региональных промышленных комплексов. Сб. материалов Международной научно-практической конференции. 2018. – С. 162-166.
- 20 Комкова, С.А. Бизнес-план: структура и назначение / С.А. Комкова // проблемы и перспективы развития науки в России и мире. Сб. статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. – С. 90-91.
- 21 Купцова, Е. В. Бизнес-планирование / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 435 с.
- 22 Лопарева, А. М. Бизнес-планирование / А. М. Лопарева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 273 с.
- 23 Максименко, Л.С. Бизнес-планирование / Л.С. Максименко, О.В. Година. – Ставрополь: ООО Секвойя, 2018. – 200 с.
- 24 Матвеев, Д.С. Классификация бизнес-планов / Д.С. Матвеев, Е.А. Сотскова // Молодые ученые – развитию национальной технологической инициативы (Поиск). – 2020. – № 1. – С. 427-428.
- 25 Морошкин, В.А. Бизнес-планирование / В. А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. – 256 с.
- 26 Паштова, Л.Г. Финансовое планирование в организациях / Л.Г. Паштова, А.В. Бойко, И.В. Булава. – М.: Кнорус, 2019. – 274 с.
- 27 Петрова, А.В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли / А.В. Петрова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2019. – № 9. – С. 108-112.
- 28 Пилюкова, С.Н. Роль и место бизнес-планирования в системе рационального управления предприятием / С.Н. Пилюкова, Е.В. Воробьева // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление. – 2017. – № 10. – С. 89-91.
- 29 Пожидаева, С.Ю. Особенности бизнес-планирования в России / С.Ю.

Пожидаева, К.Н. Некрасова // Центральный научный вестник. – 2017. – Т. 2. – № 21S. – С. 40-41.

30 Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование / Т.Г. Попадюк, Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 296 с.

31 Полушкин, И.В. Создание бизнес-плана малого предприятия / И.В. Полушкин, О.Н. Пономарева // Молодёжь и наука. – 2016. – № 6. – С. 138-143.

32 Руковишникова, Ю.С. Экономическая сущность бизнес-планирования как форма финансового планирования в деятельности организации / Ю.С. Руковишникова // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты. Сб. материалов II Международной научно-практической конференции. Западно-Сибирский научный центр. 2016. – С. 400-403.

33 Сарыев, М. Бизнес-планирование на современном предприятии / М. Сарыев // Прогрессивные технологии развития. – 2018. – № 12. – С. 133-135.

34 Сенаторова, К.А. Особенности и проблемы бизнес-планирования в организациях малого бизнеса / К.А. Сенаторова // Научная гипотеза. – 2018. – № 8. – С. 12-16.

35 Сергеев, А. А. Бизнес-планирование / А. А. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 483 с.

36 Солодовникова, Н.А. Роль бизнес-планирования в управлении предприятием / Н.А. Солодовникова, Т.В. Шарапова // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. Сб. статей IV Международной научно-практической конференции. В 3-х частях. 2017. – С. 17-19.

37 Софинская, Е.Н. Теоретические основы бизнес-планирования / Е.Н. Софинская // Человеческий капитал. – 2015. – № 7. – С. 29-33.

38 Стаценко, Е.В. Сравнительная характеристика бизнес-плана создания и бизнес-плана развития предприятия / Е.В. Стаценко // Формирование финансово-экономических механизмов хозяйствования в условиях информационной экономики. Сб. научных трудов IV Всероссийской научно-практической кон-

ференции с международным участием. Научный редактор С.П. Кирильчук. 2019. – С. 175-177.

39 Топорков, Н.С. Особенности бизнес-планирования в сфере торговли / Н.С. Топорков // Образование, наука и бизнес – индикаторы развития цифровой экономики. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции молодых ученых ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Под общ. ред. Е.Ю. Власовой. 2018. – С. 195-199.

40 Троицкая, Л.И. Сравнение методов построения бизнес-планов / Л.И. Троицкая, Т.С. Кремлев // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6. – № 4. – С. 128-131.

41 Тумин, В.М. Бизнес-план как инструмент развития предприятий / В.М. Тумин, П.П. Лабзунов, П.А. Костромин // Известия высших учебных заведений. Серия: экономика, финансы и управление производством. – 2018. – № 3. – С. 26-35.

42 Федоров, А.В. Бизнес-план как эффективный инструмент развития компании / А.В. Федоров, Д.Д. Сабирзянова // Бизнес и дизайн ревю. – 2017. – № 3. – С. 8-10.

43 Хабдиева, Д.Д. Бизнес-планирование в малом и среднем бизнесе / Д.Д. Хабдиева // Научный альманах. – 2019. – № 5-1. – С. 106-108.

44 Хрусталева, Ю.А. Бизнес-план в системе стратегического планирования / Ю.А. Хрусталева // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2018. – № 3. – С. 100-102.

45 Цай, Е.В. Бизнес-план организации, цель разработки бизнес-плана / Е.В. Цай // European research. Сб. статей XVIII Международной научно-практической конференции. Отв. ред. Г.Ю. Гуляев. 2018. – С. 127-131.

46 Черепяхин, А.А. Бизнес-планирование / А.А. Черепяхин // Аллея науки. – 2019. – Т. 1. – № 6. – С. 74-78.

47 Черный, М.Г. Проблемы бизнес-планирования в современных условиях / М.Г. Черный // Труды братского государственного университета. Серия:

экономика и управление. – 2018. – Т. 1. – С. 68-73.

48 Щеголева, Э.Н. Современные методики бизнес-планирования и анализ программ для составления бизнес-планов / Э.Н. Щеголева // *Oeconomia et jus.* – 2018. – № 4. – С. 29-34.

49 Шипицина, Я.А. Понятие и сущность бизнес-планирования в системе планирования развития организации / Я.А. Шипицина // *Бизнес и общество.* – 2018. – № 1. – С. 1-5.

50 Шкурко, В.Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина ; [науч. ред. А. В. Гребенкин] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 172 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Структура управления ООО Юником

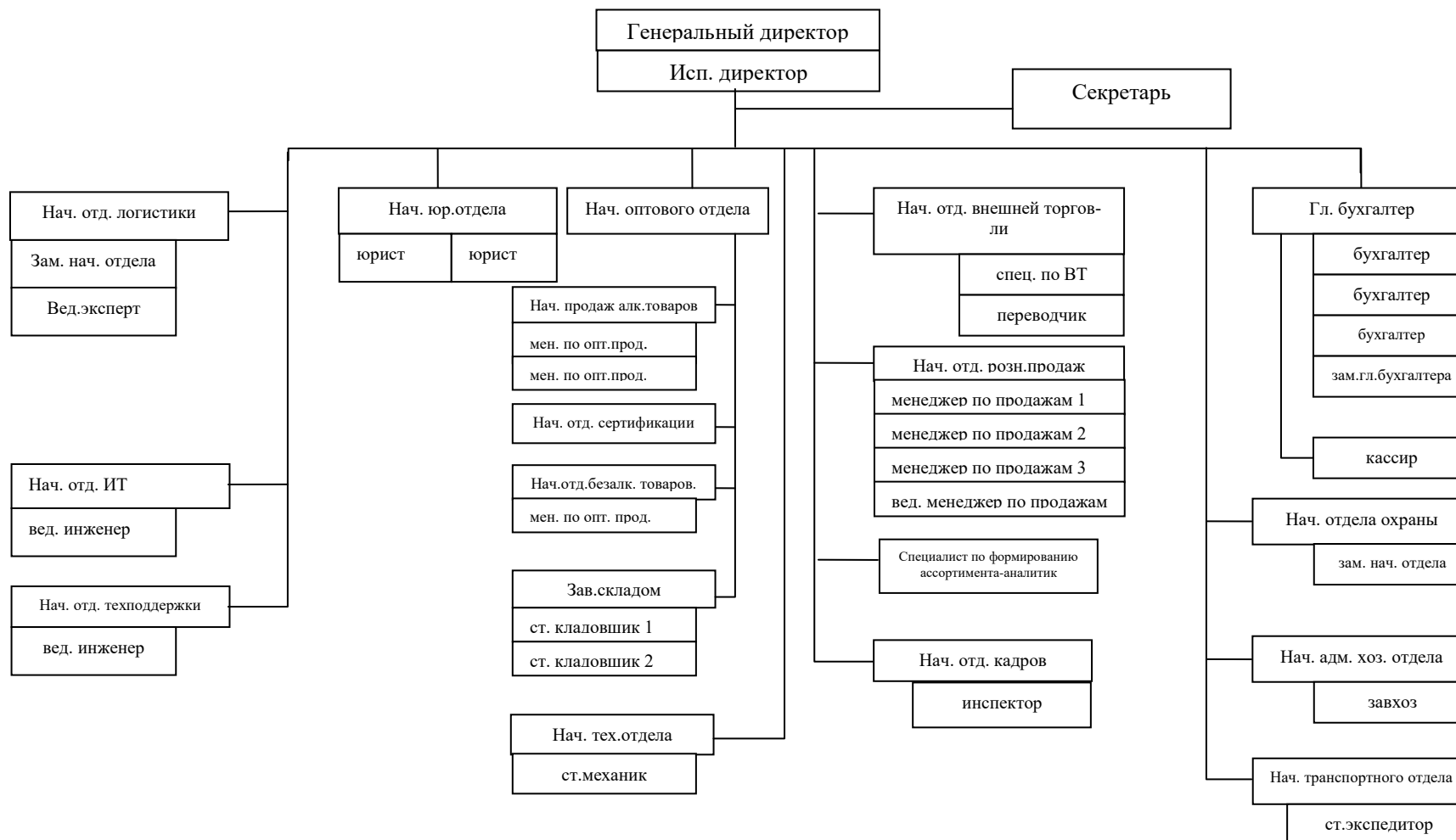


Рисунок А.1 – Структура управления ООО Юником

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бюджет затрат бизнес-плана ООО «Юником» по открытию торговой точки

Показатели	Период																				
	2021 г.													2022 г.					2023 г.	2024 г.	2025 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого			
1 Себестоимость товаров	–	–	–	2153	2153	2153	2153	2153	2153	2153	2153	2153	19378	9974	9974	9974	9973	39895	56993	91189	113986
2 Оплата труда	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3360	882	882	882	882	3528	3704	3890	4084
3 Страховые взносы	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1008	265	265	264	264	1058	1111	1167	1225
4 Амортизация	12	12	12	12	12	12	11	11	11	11	11	11	138	35	35	34	34	138	138	137	137
5 Полная себестоимость	376	376	376	2529	2529	2529	2528	2528	2528	2528	2528	2528	23884	11155	11155	11155	11155	44620	61947	96382	119432
6 Функционально-административные издержки	364	364	364	2517	2517	2517	2517	2517	2517	2517	2517	2517	23746	11121	11121	11120	11120	44482	61809	96245	119295
7 Финансовые издержки (% по кредиту)	37	37	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	434	87	87	87	86	347	260	174	87
8 Общие текущие издержки	413	413	412	2565	2565	2565	2564	2564	2564	2564	2564	2564	24318	3748	3747	3747	3747	44967	62207	96556	119519

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Бюджет прибылей и убытков ООО «Юником» в процессе реализации бизнес-плана

Показатели	Период																			2023 г.	2024 г.	2025 г.
	2021 г.													2022 г.								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого				
1 Общие поступления	-	-	-	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	26520	13650	13650	13650	13650	54600	78000	124800	156000
2 НДС и прочие оборотные налоги	-	-	-	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	4080	2100	2100	2100	2100	8400	12000	19200	26000
3 Общие текущие расходы	-	-	-	2702	2702	2702	2702	2702	2702	2702	2702	2702	2702	24318	11242	11242	11242	11242	44967	62207	96556	119519
4 Прибыль от реализации	-	-	-	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-1878	308	308	308	308	1233	3793	9044	10481
5 Результат от прочей реализации	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Доходы и расходы от внереализационных операций	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Балансовая прибыль	-	-	-	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-1878	308	308	308	308	1233	3793	9044	10481
8 Платежи в бюджет из прибыли	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	62	62	62	62	247	759	1809	2096
9 Чистая прибыль	-	-	-	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-1878	247	247	247	247	986	3034	7235	8385
10 Чистая прибыль нарастающим итогом	-	-	-	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-1878	-223	-223	-223	-223	-892	2143	9378	17763

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Бюджет движения денежных средств ООО «Юником» на период реализации бизнес-плана

Показатели	Период																				
	2021 г.													2022 г.					2023 г.	2024 г.	2025 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого			
<b>ПРИТОК</b>																					
1 Источники финансирования	1466	1466	1467	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4397	–	–	–	–	–	–	–	
2 Общие поступления	–	–	–	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	26520	13650	13650	13650	13650	54600	78000	124800	156000
3 Итого приток	1466	1466	1467	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	2947	30917	13650	13650	13650	13650	54600	78000	124800	156000
<b>ОТТОК</b>																					
4 Инвестиции в проект	543	543	542	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2170	–	–	–	–	–	–	–	
5 Функционально-административные издержки	364	364	364	2517	2517	2517	2517	2517	2517	2517	2517	2517	23746	11121	11121	11120	11120	44482	61809	96245	119295
6 Возврат кредита	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	434	434	–	–	–	–	434	434	434	434
7 Финансовые издержки	37	37	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	434	87	87	87	86	347	260	174	87
8 Платежи в бюджет (налоги)	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	4080	2162	2162	2162	2161	8647	12759	21009	28096
9 Итого отток	1284	1284	1282	2893	2893	2893	2893	2893	2893	2893	2893	3327	30864	13370	13370	13369	13367	53910	75262	117862	147912
10 Превышение/ дефицит денежных средств	182	182	185	54	54	54	54	54	54	54	54	-380	53	280	280	281	283	1124	2738	6938	8088
11 Кумулятивный денежный поток	182	364	549	603	657	711	765	819	873	927	981	601	53	333	613	894	1177	743	3481	10419	18507