

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Уральский институт управления

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Образовательная программа «Экономика предприятий и организаций»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

**Разработка бизнес-плана торгового предприятия по
введению нового продукта на рынок (на примере ООО
«Торговый Дом «ЭТАЛОН»)**

Автор:

обучающийся группы Э-0442
очной формы обучения
подпись _____
/Петров Илья Эдуардович

Руководитель:

Должность, учёная степень,
учёное звание: к.э.н., доцент
кафедры экономической
теории
подпись _____
/Трофимова Ольга Михайловна

Екатеринбург 2019 г.

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты бизнес-планирования в организации.....	6
1.1 Сущность бизнес-плана.....	6
1.2 Методики бизнес-планирования.....	14
1.3 Особенности бизнес-планирования на действующем предприятии.....	23
Глава 2. Основные составляющие бизнес-плана по введению на рынок шлакового щебня.....	30
2.1 Общая характеристика деятельности и рынка ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН».....	30
2.2 Описание бизнес-проекта по введению на рынок нового продукта шлаковый щебень.....	40
2.3 Маркетинговый план бизнес-проекта.....	45
2.4 Производственный и организационный план бизнес-проекта.....	49
Глава 3. Оценка эффективности и рисков проекта.....	56
3.1 Финансовый план бизнес-проекта.....	56
3.2 Оценка экономической эффективности бизнес-плана.....	60
3.3 Оценка рисков бизнес-проекта.....	69
Заключение.....	73
Библиографический список.....	77
Приложения.....	81

Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что неотъемлемой частью нормального функционирования государства, является международное движение капитала. Главной задачей инвестиций является создание экономической базы для решения социально-экономических проблем, поэтому возникает необходимость рационального и высокоэффективного управления инвестиционной деятельностью. Основой инвестиционного потенциала страны является её предпринимательская сфера, которая создает и развивает уникальный продукт, способный приносить прибыль предпринимателю, государству и пользу для общества, такие коммерческие проекты имеют высокую заинтересованность в инвестировании со стороны зарубежных инвесторов.

Большинство компаний на Российском и мировом рынке имеют финансовый провал после первого года открытия или не имеют возможности к потенциальному наращиванию оборотов, всё это связано с отсутствием или некорректно составленным бизнес-планом, данная проблема является актуальной для любого начинаемого бизнеса или проекта, потому что от грамотно составленного бизнес-плана, можно сразу определить вероятность успеха. Однако из-за различных методов оценки

эффективности проекта, существуют сложности объективной оценки успеха проекта.

Степень разработанности темы.

Понятие бизнес-плана рассматриваются в работах И.А. Дубровина, В.Е. Шкурко, Н.Ю. Никитина, С.А Баркалов, Н.Д. Стрекаловой, В.Л. Горбунова, В.А. Морошкина.

Роль бизнес-плана в финансовом обосновании проекта рассматривается в работе А.С. Мальцева, в работе С.Н. Каруна бизнес-план рассматривается как инструмент привлечения инвестиций. В работе Л.И. Ванчухиной рассматриваются отраслевые особенности оценки эффективности реализации бизнес-плана.

Основные исследования проблемы оценки эффективности инвестиционного проекта представлены в работах таких отечественных ученых, как Зубцов В.В., Ливщев В.Н., Мелкунов Я.С., Непомнящий Е.Г. Смоляк С.А., Фальцман В.К., и др

При наличии большого числа научных работ теоретического и практического характера, наблюдается дефицит работ, способных учесть все разновидности требований к бизнес-планам проектов, в различных отраслях экономики, которые можно применить при составлении бизнес-плана с участием иностранного капитала, так чтобы данный документ имел одинаковые критерии оценки для инвестора и инициатора проекта.

Объект исследования - это хозяйственно-экономическая деятельность ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН».

Предмет исследования - технологии бизнес-планирования при открытии нового направления деятельности действующего предприятия.

Цель исследования – разработка основных элементов бизнес-плана открытия нового направления в рамках действующего предприятия и обоснование экономической эффективности данного решения.

Задачи исследования. Для достижения цели работы необходимо выполнить следующие задачи:

1. Проанализировать разновидности определения бизнес-плана, его ключевые элементы при составлении, его типологии.
2. Описать и провести сравнительный анализ международных методологий бизнес-планирования.
3. Провести анализ рынка, описать текущее состояние и предложить идею бизнес-плана, связанный с повышением конкурентоспособности компании.
4. Описать маркетинговый и производственный план проекта.
5. Рассчитать финансовую эффективность проекта и определить потенциальные риски, с которыми столкнется проект.

Методологические основы исследования. В процессе написания выпускной квалификационной работы использованы общетеоретические методы исследования, такие как: анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение, аналогия, обобщение, абстрагирование, а также специальные методы, такие как экономическое моделирование, статистический анализ.

Информационную базу исследования составляют данные из официального сайта Федеральной службы государственной статистики Росстат, документация о ведении финансовой деятельности ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»: Формы №1 и №2 бухгалтерского баланса на 31 декабря 2016-2018 года, а также данные официальных сайтов основных конкурентов компании о стоимости оказания услуг.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, десяти параграфов, заключение, список литературы, включающий 36 источника.

В первой главе «Теоретические аспекты бизнес-планирования в организации» раскрыты понятия бизнес-плана, основные его функции и его типы. Проведен анализ и сравнение основных международных методологий бизнес-планирования.

Во второй главе «Основные составляющие бизнес-плана по введению на рынок шлакового щебня» проводится анализ деятельности организации, проведено сравнение с ключевыми конкурентами организации. Был предложен проект по выведению нового продукта на рынок строительных материалов – шлаковый щебень. Составлен комплексный маркетинговый план, в котором описаны стратегия концентрации, ценовая стратегия, рекламная стратегия, каналы продаж компании и описан производственный план, в котором указан технологический процесс получения продукта.

В третьей главе «Оценка эффективности и рисков проекта» описана финансовая модель проекта с перечнем стартовых инвестиций, постоянных и переменных затрат компании. Был произведен расчет финансовой эффективности проекта и был составлен перечень потенциальных рисков для него, а также разработан план по их предотвращению.

Работа изложена на 80 страницах машинописного текста, библиография включает 36 наименования.

Глава 1. Теоретические аспекты бизнес-планирования в организации

1.1 Сущность бизнес-плана

Основой рационального подхода к организации предпринимательской деятельности, а также различных нововведений и этапов развития организации всегда следует начинать с разработки бизнес-плана.

Бизнес-план - это документ, продукт предпринимательской деятельности. Его можно использовать для разных целей. Он позволяет осознанно вести предпринимательскую деятельность, использовать синергетический эффект от комбинации ресурсов, осуществления совокупности действий. На его основе можно привлечь инвестиции, получить кредит, привлечь партнеров и даже выгодно продать.¹

Однако авторы различных источников трактуют данное понятие по-разному.

В своей работе Дубровин И.А даёт следующее определение понятию: «Бизнес-план — это специфический документ, который дает ситуационное описание основных видов деятельности, анализирует основные риски, с которыми оно может столкнуться, определяет способы решения этих проблем и отвечает, в конечном счете, на вопрос: “Стоит ли вкладывать силы и средства в текущую и перспективную хозяйственную деятельность, принесут ли они доходы, которые окупят затраты ресурсов?”»²

¹ Коломиец Т.Д. Интернет курс по дисциплине «Бизнес-планирование» для специальности «менеджмент организации» [Электронный ресурс] // URL: http://www.ebiblio.ru/book/bib/06_management/Business_planning/new/sg.html (дата обращения: 31.05.2019).

² Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии (2-е издание): учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2017. С. 17. [Электронный ресурс]: <http://www.iprbookshop.ru/60386.html> ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 31.05.2019).

Сам по себе бизнес-план может менять свою формулировку, исходя от итогового результата.

Так Шкурко В.Е и Никитина Н.Ю выделяют два значения бизнес-планирования:

1. 1. Результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе. В данной трактовке бизнес план — это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.

2. Результат единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи. В данном контексте бизнес-план — это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.³

Определение бизнес-плана так же даёт Баркалов С.А: «бизнес-план документ, который описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия или фирмы, анализирует все проблемы, с которыми они могут столкнуться, и определяет способы решения этих проблем.»⁴

³Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии. С. 17.

⁴ Баркалов С.А.и др. Бизнес-планирование: учебное пособие. Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.С.7-11. [Электронный ресурс]: <http://www.iprbookshop.ru/54994.html> ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 31.05.2019).

Исходя из определений авторов, бизнес-план может трактоваться по-разному, но главное - в нём указывается сама идея достижения конечного результата и меры по преодолению рисков и проблем. Формулировка зависит от того, какую цель ставит перед собой бизнес-план.

Бизнес-план строится на основе цели. Эти цели могут иметь разный масштаб охвата деятельности предприятия.

Шкурко В.Е и Никитина Н.Ю выделяют две основные цели разработки бизнес-плана:

Внешняя цель: бизнес-план — инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников.

Внутренняя цель: бизнес-план помогает создать реальную плановую основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана. Таким образом, бизнес-планирование может повысить эффективность управления, а сам бизнес-план в данном случае является инструментом для мониторинга и оценки достигнутых результатов.⁵

Целью БП может быть получение кредитов или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия или определение стратегических и тактических направлений и ориентирование самой фирмы.⁶

Коломиец Т.Д также разделяет цели бизнес планирования на внутреннюю и внешнюю, только он даёт им формулировку «СМЫСЛ».

⁵ Шкурко В.Е., Никитина Н.Ю. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности. 2016.С. 23.

⁶ Баркалов С.А.и др. Бизнес-планирование. С.8.

Внутренний смысл бизнес-плана связан с постановкой задач предпринимательской фирмы. Определением путей их достижения. Определением позиции фирмы по отношению к партнерам, клиентам, конкурентам. В нем концентрирован анализ ресурсного потенциала фирмы, включая потенциал внутрифирменного менеджмента.

Внешний смысл бизнес-плана состоит в создании документа, отражающего и состояние предпринимательской фирмы, и привлекательность проекта, благодаря чему фирма могла бы рассчитывать на привлечение финансовых ресурсов коммерческих банков, потенциальных инвесторов. С этой стороны бизнес-план становится продуктом профессионального предпринимателя, отражающим предпринимательский потенциал.⁷

Функции бизнес-планирования так же выделяются авторами по-разному. Стёпочкина Е.А в своей работе, выделяет обобщенно две функции: внешнюю и внутреннюю.

1. Внешняя функция - обоснование стратегических решений в области конкретного бизнеса (вида деловой активности) и организация взаимодействия с субъектами вовне предприятия.

2. Внутренняя функция - развитие внутренней среды предприятия, необходимой для реализации стратегии бизнеса. Это касается не только оснащенности ресурсами требуемого количества и качества, но и обеспечения единства функционирования бизнес-стратегии со всей совокупностью стратегий организации.⁸

⁷ Коломиец Т.Д. Интернет курс по дисциплине «Бизнес-планирование» [Электронный ресурс] // URL: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Business_planning/new/sg.html (дата обращения: 31.05.2019).

⁸ Стёпочкина Е.А. Бизнес-планирование: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров. Саратов: Вузовское образование,

Коломиец Т.Д отмечает четыре функции бизнес-плана:

1. Функция, связанная с возможностью использования бизнес-плана для разработки концепции, стратегии бизнеса.
2. Функция планирования. Позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы развития фирмы, выполнение бизнес-плана.
3. Функция позволяет привлекать денежные средства (ссуды, кредиты). Главным фактором в решении вопроса о предоставлении кредитов является бизнес-план.
4. Функция, позволяющая привлечь к реализации планов фирмы потенциальных партнеров, которые смогут вложить собственный капитал или имеющуюся в их арсенале технологию.

Баркалов С.А в своей работе, вовсе не выделяет функции бизнес-плана, а выделяет задачи, которые должен решить документ, а именно:

1. изучить перспективы будущего рынка сбыта продукции, чтобы производить только то, что можно продать;
2. оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта нужной этому рынку продукции, и соизмерить их с теми ценами, по которым можно будет продавать, чтобы определить потенциальную прибыль задуманного дела;
3. обнаружить всевозможные «подводные камни», подстерегающие проект в первые годы его реализации, и предложить различные мероприятия по минимизации проектных рисков в случае нежелательного развития событий;

4. выделить критерии и показатели, по которым можно определить идет ли дело на подъем или спад.⁹

Как видно, авторы выделяют различные функции перед бизнес-планом, но видно, что во всех них имеется общая идея того, что бизнес-план должен строиться, исходя из анализа внешнего рынка и разрабатывать стратегию бизнеса на перспективу, производить анализ внутренней среды организации и адаптировать её под бизнес-стратегию организации, а также бизнес-план должен изучить и проанализировать все нюансы нового проекта, в т.ч и риски, и проработать пути их преодоления.

Баркалов С.А выделяет следующие типы бизнес-плана:

1) Экономические проекты - приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов.

Особенности:

1. главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;
2. сроки предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;
3. ресурсы предоставляются по мере необходимости, но в рамках возможного;
4. расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по ходу дела. Это означает, что экономические результаты должны быть достигнуты в фиксированные сроки, при установленных расходах, а ресурсы предоставляются по потребностям.

2) Социальные проекты - реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита

⁹ Баркалов С.А.и др. Бизнес-планирование. 2015.С. 8

необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений.

Особенности:

1. цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов. Количественная и качественная их оценка существенно затруднена;
2. сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;
3. расходы выделяются по мере потребностей в рамках возможного;
4. ресурсы предоставляются по мере потребностей в рамках возможного. Социальные проекты обладают наибольшей неопределенностью.

3) Организационные проекты - реформирование предприятий, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума.

Особенности:

1. цели заранее определены, но результаты количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях, т.к. они связаны с организационным улучшением системы;
2. срок и продолжительность задаются заранее;
3. ресурсы предоставляются по мере возможности;
4. расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако требуют корректировки по мере прогресса проекта.

Также он автор выделяет основания, по которым можно классифицировать бизнес- проекты.

1. тип - по сферам деятельности (технический, экономический, социальный, организационный, смешанный);
2. класс - по составу, структуре и предметной области (монопроект, медеопроект (состоит из монопроектов, требует общего управления), мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов));
3. масштаб - по размеру проекта, количеству участников и степени влияния на внешнюю и внутреннюю среду;
4. длительность - по продолжительности периода осуществления (краткосрочные (>3 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет), долгосрочные (>5 лет));
5. сложность - по степени технической, финансовой, организационной и других видов сложностей;
6. вид - по характеру предметной области (инновационный, организационный, учебно-образовательный, исследовательский, научно-технический, смешанный и т.д.)¹⁰

Коломиец Т.Д выделяет следующие типы бизнес-плана:

1. Внутренний бизнес-план.
2. Бизнес-план для кредиторов.
3. Бизнес-план для получения государственных заказов.
4. Инвестиционный бизнес-план.
5. Антикризисный бизнес-план

Внутренний бизнес-план необходим предпринимателю, чтобы оценить перспективность своей бизнес - идеи. Он позволит увидеть будущую деятельность во всех подробностях, выявить объемы необходимых для её реализации средств, определить риски, связанные с его осуществлением.

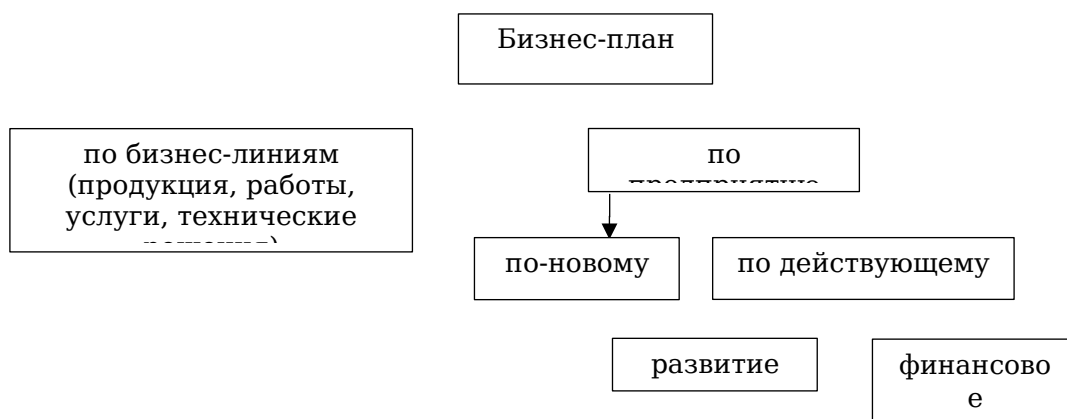
¹⁰ Баркалов С.А.и др. Бизнес-планирование. 2015.С. 10-11.

Этот тип бизнес-плана необходим как на самых первых этапах деятельности начинающих предпринимателей, так и тем, кто имеет опыт профессиональной предпринимательской деятельности.¹¹

Подводя итог становится ясно, что бизнес-план – это документ, содержащий в себе анализ текущей деятельности предприятия, состояние его ресурсов и активов, прогноз последующего состояния внутренней и внешней среды, а также указываются приоритетные направления для развития деятельности организации. Уникального бизнес-плана не существует, он создается всегда уникально, исходя из конечного результата, которого хочет добиться организация. Бизнес-план направлен для привлечения как внутренних инвестиций со стороны верхушки управления, так и партнёров-инвесторов, которые могут вложить средства для реализации задумки.

Основные функции бизнес-плана направлены на изучение внешнего рынка и состояния внутренней среды организации, чтобы при их учете достичь синергетического эффекта при разработке дальнейшего плана действий.

Схема типологии бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке 1.



¹¹ Коломиец Т.Д. Интернет курс по дисциплине «Бизнес-планирование» [Электронный ресурс] // URL: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Business_planning/new/sg.html (дата обращения: 31.05.2019).

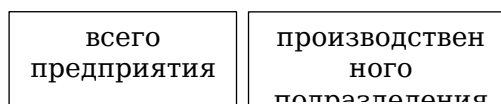


Рис.1. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Также классификация бизнес-планов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Классификация бизнес-плана

Критерии классификации	Вид бизнес-плана
Тип плана	Технический, организационный, экономический, социальный, смешанный
Класс плана	Монопланы – отдельные планы различного типа, вида и масштаба. Мультипланы – комплексные планы, состоящие из ряда монопланов и требующие применения многопланового управления. Мегапланы – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, состоящие из ряда моно- и мультипланов
Масштабы плана	Малый, средний, крупный, очень крупный. Это разделение условное. Масштабы планов можно конкретизировать – межгосударственный, международный, национальный (государственный), межрегиональный и региональный, межотраслевой и отраслевой, корпоративный, ведомственный, план одного предприятия
Длительность плана	Краткосрочный (до трех лет), среднесрочный (от трех до пяти лет), долгосрочный (свыше пяти лет)

Основные функции бизнес-плана представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные функции бизнес-плана

Функция	Описание функции
Пользования	Бизнес-план может использоваться в целом для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.
Планирования	Позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.
Финансового гаранта	Функция позволяет привлекать денежные средства - ссуды, кредиты. В современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств.
Партнерского инструмента	Позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.
Информирования	Путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей. ¹²

Типология бизнес-плана зависит на какую область деятельности направлен документ: будет ли это развитие отдельных направлений или же противодействие внешним факторам и рискам рынка. На основе классификации можно создать свой уникальный тип бизнес-плана.

1.2 Методики бизнес-планирования

Само название бизнес-плана подразумевает структурированное, пошаговое изложение идеи от титульного листа до факторов риска. А также существует множество международных методологий, на которых основывается построение «скелета» бизнес-плана.

Методология планирования — это совокупность принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем. Она определяется пониманием путей, средств и возможностей для достижения поставленных целей.¹³

Сама структура может быть разной, а именно индивидуальной, так как уже было сказано ранее, бизнес-план не универсален для всех проектов, и создается на основе множества факторов, по которым он формируется, а значит и его структура, это собирательный набор из различных методологий планирования.

Методика оценки экономической эффективности бизнес-плана выбирается, исходя из точности и простоты оценки экономических показателей, полнотой необходимых областей

¹² Основные функции бизнес-плана. [Электронный ресурс] // URL: <https://info.wikireading.ru/251440> (дата обращения: 31.05.2019).

¹³ Шкурко В.Е., Никитина Н.Ю. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности. 2016.С. 12.

планирования (факторы внешней, внутренней среды, анализ рынка и конкурентов, потребителей и т.д.) и соответствия типа бизнес-плана к перечню классификации, по которой методология будет компетентна для анализа.

Вне зависимости от методологии общая структура будет схожей с разницей в отсутствии не нужных разделов, зависящих от цели бизнес-плана, отличием же будет являться акцент на том или другом блоке структуры, которому уделяется в методологии.

Отечественные исследователи также, исходя из своего мнения, выделяют различные структуры бизнес-планов.

Так Баркалов С.А выделяет 15 разделов структуры бизнес-плана:

1. Резюме.
2. Исходные данные и характеристики.
3. Прогноз конъюнктуры рынка.
4. Стратегия маркетинга.
5. Конкуренция.
6. Товар-услуга.
7. Определение затрат.
8. План производства.
9. Организация работ и финансирование.
10. Рынок сбыта.
11. Определение доходов.
12. Финансовый план.
13. Формирование потока чистых средств.
14. Оценка экономической коммерческой и социальной эффективности.
15. Страхование коммерческого риска.¹⁴

¹⁴ Баркалов С.А.и др. Бизнес-планирование. 2015.С. 12-13.

В свою очередь Коломиец Т.Д считает, что структура бизнес-плана состоит из следующих разделов:

1. Оглавление бизнес-плана.
2. Введение (резюме).
3. Описание компании.
4. Продукция и услуги.
5. План маркетинга
6. Производственный план:
7. Управление фирмой (проектом).
8. Капитал (финансовые ресурсы).
9. Юридические аспекты.
10. Финансовый план.
11. Приложения.¹⁵

Как видно, число разделов у авторов разное, но сущность бизнес-плана остается практически идентичным, с разницей лишь на аспекты самого бизнес-плана.

Наиболее популярными международными методологиями в России можно считать следующие:

1. Методика Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO)
2. Методика Европейского банка реконструкции и развития (European Bank for Reconstruction and Development, EBRD)
3. Методика BFM Group (Bureau of Financial Modeling)
4. Методика Европейского стандарта бизнес-плана в помощь для стран СНГ (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, TACIS)

¹⁵ Коломиец Т.Д. Интернет курс по дисциплине «Бизнес-планирование» [Электронный ресурс] // URL: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Business_planning/new/sg.html (дата обращения: 31.05.2019).

5. Методика компании KPMG

Каждая из этих методологий уникальна по-своему. Для этого следует ознакомиться с каждой подробнее.

Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) является специализированным учреждением в системе ООН, основная цель которого – содействие и ускорение промышленного развития.

Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований является основной методологией организации.

Впервые методика увидела свет в 1978 году и стала общепринятым мировым стандартом. Авторами методики являются В. Беренс и П. Хавранек.

Методика является универсальной и направлена на получение инвестиций и в т.ч. и международных, внимание в методологии сбалансированное между оценкой деятельности самого предприятия, так и отрасли в целом.

Методика UNIDO рекомендует проектировать ход проекта в виде жизненного цикла (срок жизни проекта), состоящего из трех отдельных фаз:

- 1) Прединвестиционная;
- 2) Инвестиционной;
- 3) Эксплуатационной.

В сумме эти три фазы составляют жизненный цикл инвестиционного проекта.

Прединвестиционная фаза, непосредственно предшествующая основному объему инвестиций, содержит несколько стадий:

- определение инвестиционных возможностей
- анализ альтернативных вариантов проекта

- исследование функциональных возможностей
- технико-экономическое обоснование (бизнес-план)
- подготовка решения об инвестировании.

За время этой фазы идет продвижение проекта от поиска инвесторов и источников финансирования до заключения итогового соглашения о сотрудничестве.

Далее проект переходит в инвестиционную фазу проекта. В него входят следующие стадии:

- Установление правовой, финансовой и организационной основ для осуществления проекта
- Приобретение и передача технологий, включая основные проектные работы
- Детальная проектная проработка и заключение контрактов, включая участие в тендерах, оценку
- Предложений и проведение переговоров
- Приобретение земли, строительные работы и установка оборудования
- Предпроизводственный маркетинг, включая обеспечение поставок и формирование администрации фирмы
- Набор и обучение персонала
- Сдача в эксплуатацию и пуск предприятия

После проект переходит в финальную, эксплуатационную фазу. С момента этой фазы производство начинается производство продукта или оказание услуги со всеми сопутствующими поступлениями необходимых ресурсов и текущими издержками.

Структура бизнес-плана по стандартам (рекомендациям) ЮНИДО представлена в Приложении 1.¹⁶

¹⁶ Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований. [Электронный ресурс] // URL: http://www.bfm-ua.com/Part_1.pdf (дата обращения: 31.05.2019).

Европейский банк реконструкции и развития (European Bank for Reconstruction and Development, EBRD) был учрежден в 1991 году после окончания «холодной войны» для того, чтобы построить новую эпоху в Центральной и Восточной Европе.¹⁷

Бизнес-план, составленный в соответствии с данной методикой, нацелен на определение перспектив развития предприятия, а также определение эффективности инвестирования.

При оценке проекта по методике Всемирного банка применяются основные показатели эффективности, такие как NPV и срок окупаемости, а также критерий Бруно позволяет оценивать эффективность проектов в теневых ценах чистых сбережений.

По условиям финансирования ЕБРР доля банка не может превышать 35%, и инициаторы финансирования должны сами вложить в проект не менее одной трети общих затрат.

Методика структуры бизнес-планирования ЕБРР представлена в Приложении 1.¹⁸

В отличие от методики UNIDO в методике Европейского банка уделяется наибольшее внимание на показатели предприятия, а анализ рынка происходит поверхностно.

BFM Group (Bureau of Financial Modeling) - это бренд, который объединяет команду из инициативных фрилансеров, которые занимаются разработкой бизнес-планов в различных отраслях промышленности, инвестиционных меморандумов, технико-экономических обоснований, составления концепций

¹⁷ История ЕБРР. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ebrd.com/ru/about-us.html> (дата обращения: 31.05.2019).

¹⁸ Верников В.А. Бизнес-планирование стартапов в контексте привлечения венчурных инвестиций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие) № 4 2014. С. 82.

предприятий, подлежащих приватизации, ситуативные финансовые модели развития бизнеса.¹⁹

Стандарты бизнес-планирования BFM Group считаются универсальными и удовлетворяют всем международным стандартам и требованиям

Структура типового содержания инвестиционного бизнес-плана по стандартам BFM Group представлена в Приложении 1.²⁰

Программа Такис (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, TACIS) является инициативой Европейского Союза для стран Восточной Европы, Кавказа и Средней Азии, которая содействует развитию гармоничных и успешных экономических и политических связей между Европейским Союзом и этими странами-партнерами.

Ее целью является поддержка инициатив стран-партнеров по развитию общества, основанного на политических свободах и экономическом процветании.

Такис осуществляет эту цель путем предоставления безвозмездного финансирования передачи ноу-хау для поддержки процесса перехода к рыночной экономике и демократическому обществу.

ЕС в 1994 году подписал с Россией соглашение, предназначенное для развития диалога и обеспечения равноправного партнерства практически по всем направлениям потенциального сотрудничества.

Сферы сотрудничества Европейского Союза и России:

¹⁹ Информация о BFM Group Ukraine. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/> (дата обращения: 31.05.2019).

²⁰ Структура типового инвестиционного бизнес-плана по стандартам BFM Group. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).

1. торговля
2. промышленность
3. наука и техника
4. транспорт
5. информационные технологии
6. приграничное сотрудничество
7. высшее образование
8. космос
9. демократия и права человека
10. гуманитарная помощь
11. культура²¹

Основные разделы бизнес-плана, предлагаемые программой TACIS представлены в Приложении 1.

Данный стандарт структуры бизнес-плана, разработанный в рамках программы TACIS, учитывает российскую специфику.²²

Швейцарская ассоциация KPMG International Cooperative ("KPMG International"), основанная в 1987 году, является международной сетью компаний и предлагает консультационные, аудиторские и другие виды услуг.

По факту, ассоциация официально не связана с российскими банками и инвестиционными компаниями, поэтому ее стандарты бизнес-планирования нужно воспринимать только как рекомендацию.

Однако стоит заметить, что в России отсутствует система стандартов бизнес-планирования и отечественные банки

²¹ История TACIS. [Электронный ресурс] // URL : <http://www.rsci.ru/grants/fonds/100.php> (дата обращения: 31.05.2019).

²² Стандарт бизнес-плана методологии TACIS. [Электронный ресурс] // URL: http://www.megaesort.ru/all_docs.php (дата обращения: 31.05.2019).

формируют структуры бизнес-планов, опираясь на общепризнанные методологии, такие как KPMG.

Стандарт бизнес-плана компании KPMG представлен в Приложении 1.²³

Кратко можно резюмировать, следующие тезисы:

У методологии UNIDO достоинством является подробно описанное руководство по составлению бизнес-плана. Однако, чтобы разбираться в данном руководстве, компания должна быть на уровне, минимум, компании средних масштабов.

Достоинством методологии ЕБРР является простота составления бизнес-плана, а недостатком жесткие требования в области экологии, а также обязательным условием внесения 35% необходимых инвестиций из собственных средств.

В методологии BFM Group подробно описываются все сферы организации, данная методология отлично подходит для промышленных проектов. Среди минусов методология предписывает расчет прогнозируемых показателей на весь год.

Достоинством методологии TACIS является простота использования и её адаптация под Российский рынок, но простота структуры бизнес-плана не даёт гарантий достижения инвестирования на уровне крупного предпринимательства и может использоваться только малыми предприятиями и сфера применения также ограничена.

Методология KPMG является разновидностью методологии применяемых в банковской сфере, среди достоинств, данная методология может быть аналогом методологии ЕБРР в России, среди недостатков методологии выделяется поверхностное изучение рынка организации и ограниченность применения в

²³ Стандарт бизнес-плана KPMG. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.xn----dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/KPMG> (дата обращения: 31.05.2019).

сферах деятельности (в промышленных проектах, данная методология не подходит).

Основные сравнительные характеристики зарубежных методик бизнес-планов представлены в Приложении 2.

Изучив структуры бизнес-плана международных методологий, можно сделать вывод, что все они имеют разницу в наполнении составных частей и различиями в акценте на определенные области: наибольшее внимание уделяется показателям предприятия или рынка, в котором они работают, или уделяют внимание на влияние социальных факторов.

Все методологии являются универсальными и несут рекомендацию, формировать структуру бизнес-плана нужно исходя из целей бизнес-плана и его масштаба.

В рамках выпускной квалификационной работы, предлагается следующая структура бизнес-плана, основанная на методологии BFM Group:

1. Титульный лист
2. Резюме
3. Общие положения:
 - 3.1 Сведения о компании
 - 3.2 Сведения о предлагаемом проекте
4. Маркетинговый план:
 - 4.1 Отраслевая среда бизнеса
 - 4.2 Характеристика продуктов / услуг
 - 4.3 Анализ рынков сбыта
 - 4.4 Конкуренция и конкурентные преимущества
 - 4.5 Организация внешнеэкономической деятельности компании
 - 4.6 Стратегия плана маркетинга
 - 4.7 План продаж

- 4.8 Расходы на маркетинг (обоснование)
- 5. Организационный план и менеджмент
- 6. Производственный план
- 7. Финансовый план:
 - 7.1 Финансовые показатели (помесячно до конца расчетов проекта)
 - 7.2 Оценка общей эффективности проекта
- 8. Оценка рисков проекта:
 - 8.1 Анализ чувствительности
 - 8.2 Анализ безубыточности
- 9. Приложения к бизнес-плану

1.3 Особенности бизнес-планирования на действующем предприятии

Перед анализом элементов структуры бизнес-плана стоит указать, что в рамках дипломной работы, будет разрабатываться бизнес-план с целью выведения нового продукта на рынок, в компании которая занимается продажей инертных строительных материалов, а именно щебень, а также оказывающей услуги грузоперевозок.

По мимо анализа каждого элемента структуры бизнес-плана будет представлена адаптация, под сказанные ранее условия.

Структура бизнес-плана начинается с элемента «Титульный лист».

На титульном листе отражается название проекта, полная информация об организации, которая реализует проект и

информация о руководителе проекта, а также контактные номера и дата (месяц и год) составления.

В рамках нашего бизнес-плана, этот элемент можно считать не обязательным, так как он разрабатывается внутри предприятия, и руководство компании считается и исполнителем бизнес-плана.

Следующим элементом выступает «Резюме». Вводный раздел бизнес-плана, кратко описывающий весь проект в целом. Оптимальный объем – не более четырех страниц.

Составляется по факту разработки бизнес-плана. Структура резюме в целом соответствует структуре полного документа.

Для планируемого бизнес-плана в резюме будет включено:

1. Наименование проекта

2. Краткое представление собственника:

- полная информация о предприятии
- информация о руководителе

3. Описание проекта (бизнес-идея):

- описание целевых характеристик планируемого производства продукта
- месторасположение реализации проекта, описание продукции
- краткое описание планируемой к производству продукции (товаров, услуг), их уникальность, рыночный потенциал и перспективы расширения производства продукции

4. Описание заявителя (компании). Миссия, стратегия и цели в бизнесе, факторы конкурентоспособности компании, ее конкретная рыночная ниша, доля рынка, перспективы

развития компании, уровень компетентности персонала, наличие специфических ресурсов.

5. Общий объем инвестиций, источники инвестиционных ресурсов, основные этапы реализации проекта, объекты инвестирования.

6. Прогнозируемые показатели эффективности проекта. Отражение основных интегральных показателей коммерческой эффективности проекта:

чистый приведенный доход (NPV);

внутренняя норма рентабельности (IRR) /
модифицированная норма рентабельности (MIRR);

индекс прибыльности (PI);

дисконтированный период окупаемости (DPP)

7. Таблица финансовых потоков (cash-flow) с годовым масштабом расчета

8. Основные риски проекта

9. Предложения инвестору²⁴

В разделе «Общие положения» будут подробно описаны сведения о компании, основные виды её деятельности, характеристика имеющегося товарного ассортимента, основные текущие финансовые показатели и SNW- анализ.

Также уже подробная информация о самом проекте, т.е. та информация, что описывается тезисно в разделе резюме, подробно описывается в данном разделе.

Далее описывается «Маркетинговый план». В данном разделе описывается отраслевая среда бизнес посредством следующих инструментов:

- PEST-анализ отрасли

²⁴ Резюме бизнес-плана. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-209> (дата обращения: 31.05.2019).

- Матрица 5 конкурентных сил М. Портера
- SWOT-анализ отрасли

Затем описывается характеристика продуктов и услуг компании, через инструменты:

- Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain)
- Матрица Boston Consulting Group (жизненный цикл продуктов и ценовой масштаб производства)

Потом проводится анализ рынков сбыта посредством:

- Оценка размера рынка и возможных тенденций его развития
- Оценка доли рынка и объема продаж
- Сегментация рынка и определение ниши продукта бизнеса

Следующим шагом станет анализ конкуренции и конкурентных преимуществ:

- Сравнительные характеристики конкурентных продуктов / услуг
- Сравнительные характеристики фирм-конкурентов
- Анализ конкурентной ситуации на рынке
- Обоснование основных составляющих маркетинговой стратегии (маркетинг-микс)

После этого разрабатывается стратегия плана маркетинга, в который входит:

- Общая стратегия маркетинга
- Ценообразование
- Тактика реализации продукта
- Реклама и продвижение товара на рынок

Затем подготавливается план продаж в него входит:

- Факторный анализ продаж
- Тенденции сезонных изменений цен

- Тенденции сезонных изменений объемов продаж

И наконец рассчитываются расходы на маркетинг (обоснование):

- Условно постоянные маркетинговые издержки
- Условно переменные маркетинговые издержки²⁵

После производится описание раздела «Организационный план и менеджмент». В него входит подробная информация о компании, реализующей проекта, всё что связано с юридической точки зрения, условиями труда, контрагентами, логистикой, складированием, издержками, налогообложением и т.д.

В рамках бизнес-плана данный раздел будет рассмотрен поверхностно, наибольшее внимание будет уделено издержкам на готовый продукт и налогообложение.²⁶

Затем идёт раздел «Производственный план». В данном разделе описываются все элементы производственного процесса. Для нашего бизнес-плана нам потребуются следующие элементы раздела:

- Краткое описание производства
- Описание производственных циклов
- Производственный план
- Возможности улучшения и доработки продукта²⁷

Следующим разделом структуры бизнес-плана является «Финансовый план». В нём рассчитываются все необходимые показатели, чтобы описать текущее состояние компании. Их количество может быть различным, в зависимости от масштаба компании и способов финансирования деятельности: это могут

²⁵ Маркетинговый план. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (Дата обращения: 10.06.2019).

²⁶ Организационный план и менеджмент. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).

²⁷ Производственный план. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).

быть собственные средства или заемные (кредиторские). Данные показатели рассчитываются ежемесячно до конца расчетов проекта. А также производится оценка общей эффективности проекта.

Для рассматриваемого бизнес-плана список финансовых показателей и показатели общей эффективности проекта представлен в Приложении 3.²⁸

Затем идёт раздел «Оценка рисков проекта». Оценка производится с помощью анализа чувствительности, он заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или чистый приведенный доход.

Анализ чувствительности проекта позволяет оценить, как изменяются результирующие показатели реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета. Этот вид анализа позволяет определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять на осуществимость и эффективность проекта.

Для рассматриваемого бизнес-плана варьируемыми исходными переменными станут:

- объем продаж
- цена за единицу продукции

В качестве результирующих показателей реализации проекта будут выступать:

- Чистая приведенная стоимость (NPV)
- Суммарная чистая прибыль

²⁸ Финансовый план. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).

При относительном анализе чувствительности сравнивается относительное влияние исходных переменных (при их изменении на фиксированную величину, например, на 10%) на результирующие показатели проекта. Этот анализ позволяет определить наиболее существенные для проекта исходные переменные; их изменение должно контролироваться в первую очередь.

И финальным разделом структуры бизнес-плана является «Приложение к бизнес-плану». Для рассматриваемого бизнес-плана входят следующие виды отчетности:

- Финансовые отчеты
- Рекламные брошюры фирмы
- Технические описания продукта бизнеса
- Важнейшие соглашения и контракты
- Информация о производственном процессе
- Фотографии и рисунки товара
- Отчеты об исследованиях рынка

Подводя общий итог, можно отметить, что бизнес-план – это документ, в котором содержится обоснованная и подробно описанная идея развития, и стратегия предприятия. Его объем и содержание, а также формулировка зависит, от масштаба проекта и его направленности: проект может быть направлен на развитие внутренних процессов предприятия или завоевание позиции на рынке производства. Также в мире существует ряд общепризнанных методологий построения бизнес-плана, все они являются универсальным и носят рекомендательный характер, каждая из методологий акцентирует внимание на конкретных разделах бизнес-плана, в зависимости от его типа, области разработки, направлен

бизнес-план для получения инвестиций или внутри производства.

Бизнес-план должен создаваться, исходя из его индивидуальности, опираясь на методологию, которая подходит больше всего под типологию вашего бизнес плана.

Глава 2. Основные составляющие бизнес-плана по введению на рынок шлакового щебня

2.1 Общая характеристика деятельности и рынка ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»

В рамках выпускной квалификационной работы будет рассмотрена организация ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН». Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом «ЭТАЛОН» зарегистрировано 03.03.2009 г. по юридическому адресу: 620149, Свердловская область, город Екатеринбург, Ленинский район, улица Академика-Бардина 7/3 с присвоением ИНН 6671281706, КПП 667101001, ОГРН 1096671003021. Директор - Петрова Анна Валерьевна. Размер уставного капитала составляет 10 тысяч рублей, дата постановки на учет в налоговый орган 03.03.2009 года.

ООО «ТД «ЭТАЛОН» - это коммерческая организация, основной целью которой является извлечение прибыли из своей предпринимательской деятельности. Основными видами деятельности компании являются: оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием и организация перевозок груза.

В организации действует линейно-функциональная организационная структура. В компании присутствуют директор, выполняющий должность главного бухгалтера, юрист, менеджер по продажам, менеджер по закупу, логист (см. рис.2).²⁹

²⁹ Устав ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН», ред. от 2015 года. Документ опубликован не был.

Однако в компании все эти должности совмещает один человек в виде директора, кроме должности менеджера по продажам, так как на этой должности имеются наемные работники, которые в свою очередь, выполняют дополнительно обязанности отдела логистики.

Такая нагрузка на персонал лишает возможности увеличивать объемы работ и тем самым прибыли.

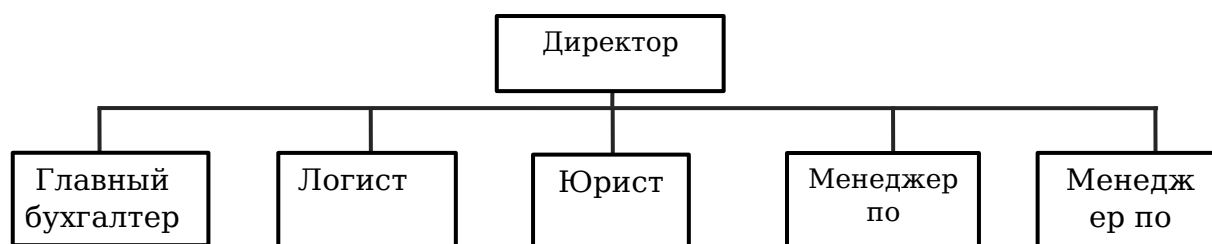


Рис.2. Организационная структура ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»

Миссией организации является предоставление легальных, качественных услуг, чтобы клиенты могли добиться своей цели своевременно.

Потребителями являются физические и юридические лица, у которых есть потребности в грузоперевозке строительных материалов, среди юридических лиц, чаще всего, выступают строительные компании.

Конкурентами организации являются любые коммерческие организации, осуществляющие деятельность по грузоперевозкам стройматериалов и организации грузоперевозок.

Общая схема взаимодействия организации с субъектами представлена на рисунке 3.

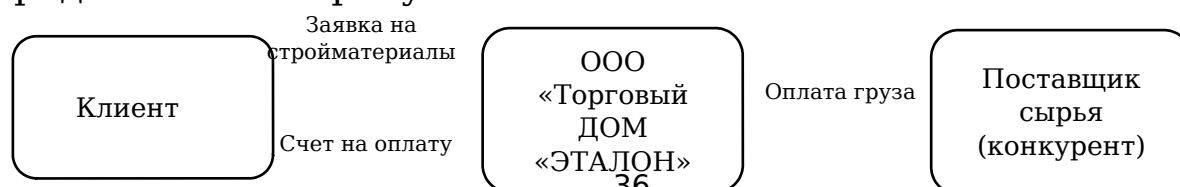




Рис.3. Общая схема взаимодействия ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» с субъектами деятельности

Экономический анализ организации будет рассмотрен через следующие показатели, которые представлены в таблице 3.

**Список показателей для экономического анализа ООО
«ТД «ЭТАЛОН»**

Показатель	Расчет	Значимость
Рентабельность продаж	$K_{рп} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} * 100\%$	Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.
Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{бл} = \frac{\text{Краткосрочная дебиторская задолженность} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}}$	Быстрая ликвидность показывает, насколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет критическим. (Нормальное значение коэффициента попадает в диапазон 0,7-1.)
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{тл} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	Текущая ликвидность показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. (Нормальным считается значение коэффициента 1.5 - 2.5, в зависимости от отрасли экономики.)
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{ал} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Текущие обязательства}}$	Абсолютная ликвидность показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств будет покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов, т.е. абсолютно ликвидными активами. (Нормативное ограничение $K_{ал} > 0.2$)
Коэффициент оборачиваемости и дебиторской задолженности	$K_{одз} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина дебиторской задолженности}}$	Оборачиваемость дебиторской задолженности показывает сколько раз в среднем в течение года дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. (Высокая оборачиваемость дебиторской задолженности отражает улучшение платежной дисциплины покупателей)
Коэффициент оборачиваемости и кредиторской задолженности	$K_{окз} = \frac{\text{Себестоимость проданных товаров}}{\text{Средняя величина кредиторской задолженности}}$	Оборачиваемость кредиторской задолженности показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов. (Высокая оборачиваемость кредиторской задолженности указывает на быстрое погашение предприятием своего долга перед кредиторами и (или) сокращение покупок с отсрочкой платежа)
Коэффициент капитализации	$K_{кк} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	Коэффициент капитализации показывает соотношение заемных средств и суммарной капитализации и характеризует степень эффективности использования компанией собственного капитала. (Коэффициент капитализации показывает долю собственного капитала компании в активах. Чем выше этот показатель, тем больше

		предпринимательский риск организации.)
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Косиф= Собственные оборотные средства/ Оборотные активы	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств. (Рекомендуемое значение показателя Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования больше 0,6 - 0,8.)
Коэффициент финансовой независимости	Кфн= Собственный капитал и резервы/ Суммарные активы	Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). (Нормативное ограничение Кфн > 0.5. Чем выше значение коэффициента, тем лучше финансовое состояние компании.)

Окончание таблицы 3

Коэффициент финансовой устойчивости	Кфу= Собственный капитал+ Долгосрочный кредиты и займы/ Валюта баланса	Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация использует в своей деятельности больше года. (Рекомендуемое же значение не менее 0.75. Если значение ниже рекомендуемого, то это вызывает тревогу за устойчивость компании.) ³⁰
-------------------------------------	---	---

Для расчетов показателей характеризующие финансовое состояние компании, будет использоваться Форма №1 бухгалтерского баланса на 31 декабря 2016-2018 года и Форма №2 Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2017-2018 г бухгалтерского баланса ООО «ТД «ЭТАЛОН», в тыс. рублей, которые представлены в Приложении 4 и 5.

Итоговые значения показателей экономического анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели экономического анализа ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» с 2017 по 2018 год

Показатель	2017	2018
Рентабельность продаж (в %)	0,7	2,63
Быстрая ликвидность	0,30	0,05

³⁰ Финансовые коэффициенты [Электронный ресурс] // URL: <http://1fin.ru/?id=311> (дата обращения 10.06.2019).

Текущая ликвидность	1,38	1,25
Абсолютная ликвидность	0,30	0,05
Оборачиваемость дебиторской задолженности	1,60	0,34
Оборачиваемость кредиторской задолженности	1,53	2,66
Коэффициент капитализации	2,61	3,92
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,28	0,2
Коэффициент финансовой устойчивости	0,28	0,2
Коэффициент финансовой независимости	0,28	0,2

Исходя из значения показателей и их динамики, общее финансовое состояние организации можно считать нестабильным, снижение показателей связано в первую очередь с реструктуризацией компании, компания лишилась многих крупных клиентов и заказов, и клиентская база с 2018 года началась формироваться с нуля. Организация в течение 2018 года вплоть до месяца августа оказывала только транспортные услуги, без продажи строительных материалов.

В данный момент организация находится на стадии поиска новых направлений на действующем рынке.

Для подтверждения экономических выводов, нужно отметить динамику объема продаж строительных материалов, а именно щебень в метрах кубических (м³) за период 2017-2018 года.

Данные по объему продаж представлены в таблице 5.

Таблица 5

Объем продаж строительного материала щебень за период 2017-2018 года. ООО «Торговый Дом «ТАЛОН»

Год	Объем продаж в м ³
2017	18000
2018	3750

Такая динамика обусловлена, как было сказано ранее, реструктуризацией компании и потере ключевых клиентов компании.

Анализ рынка компании следует начать с внешней среды, а именно через PEST-анализ.

Политико-правовые факторы. В 2017 году при участии президента Ассоциации «Грузавтотранс», которая занимается защитой прав предпринимателей в области грузоперевозок, во встрече председателя Правительством РФ Дмитрия Медведева с представителями малого и среднего бизнеса автоперевозок было достигнуто:

- продление льготного периода в системе взимания платы «Платон»;
- подписаны 12 Поручений Правительства для различных министерств и ведомств, касающихся совершенствования системы «Платон».

В июле 2017 года Ассоциацией «Грузавтотранс» с бизнес-сообществом грузоперевозчиков подготовлен ряд предложений по внесению изменений в действующее законодательство.³¹

Планируется оздоровление отрасли, через введение допусков для владельцев транспортной техники, с помощью которого и будут осуществляться все сделки по грузоперевозкам³².

Экономические факторы. За последние 4 года курс национальной валюты упал в 2 раза по отношению к международной валюте (доллар США) и продолжается

³¹ Деятельность Ассоциации «Грузавтотранс» в регулировании сферы грузоперевозок [Электронный ресурс] // URL: : <http://sro-auto.ru/rezultaty-raboty/> (дата обращения: 31.05.2019).

³² Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом: Постановление правительства от 15 апреля 2011 года N 272 (ред. от 12.12.2017 с изм. от 16 марта 2018 года). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ. - правовой системы «КонсультантПлюс». - правительства РФ

нестабильное положение³³. МВФ прогнозирует рост ВВП на 1,5% и удержания уровня инфляции в области 4%³⁴. Проценты по коммерческим кредитам будут снижаться намного медленнее, чем проценты кредита для населения.

По данным Росстата объем работ, по виду экономической деятельности «строительство» в России в 2018 году составил 8385,7 млрд. рублей, что на 5,3% выше, чем за аналогичный период в 2017 году. Это говорит о росте рынка.

Социальные факторы. В последние годы всё меньше людей готово заниматься строительством для собственных нужд, физические лица обычно совершают сделки через наличный расчёт, многие люди привыкли не пользоваться услугами грузоперевозочных компаний и сами доставляют стройматериалы. Уровень платежеспособности упал в связи с ростом инфляции.

К 2020 году Минтранс РФ планирует развернуть автоматизированную систему весогабаритного контроля на всех федеральных трассах России. Доходы от системы «Платон» будут направлены на ремонт дорог по проекту «Дорожной инспекции ОНФ/Карта убитых дорог». Все эти факторы позволят сформировать бюджет на содержания отрасли в условиях современных стандартов качества и мотивирует участников рынка вести более прозрачную деятельность на рынке грузоперевозок и сократить количество факторов, вызывающих недобросовестные способы конкуренции.

Итоговая таблица PEST анализа представлена в таблице 6.

³³ Курс доллара США [Электронный ресурс] // URL:<http://www.banki.ru/products/currency/USD/> (дата обращения: 31.05.2019).

³⁴ Прогноз ВВП и уровня инфляции от МВФ [Электронный ресурс] // URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2018/09/12/pr18346-imf-executive-board-concludes-2018-article-iv-consultation-with-the-russian-federation> (дата обращения: 31.05.2019).

PEST анализ ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»

<p>P (POLITICAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ассоциация «Грузавтотранс» достигла продления льготного периода в системе «Платон» - Ассоциацией «Грузавтотранс» были предложены ряд изменений в действующее законодательство - Планирование введения допусков для владельцев специальной техники. 	<p>E (ECONOMICAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Снижение курса национальной валюты в 2 раза по отношению к доллару США - МВФ прогнозирует рост ВВП на 1,5 % в 2019 году - МВФ прогнозирует удержания уровня инфляции в области 4% - Прирост объема работ в сфере строительства на 5,3% в 2018 году по отношению к 2017 году
<p>S (SOCIO- CULTURAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Физические лица осуществляют сделки через наличный расчет - Платежеспособность физических лиц сократилась, на фоне инфляции - Физические лица, предпочитают не пользоваться услугами грузоперевозчиков 	<p>T (TECHNOLOGICAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Доходы с системы «Платон» будут направляться на ремонт дорог по проекту «Дорожной инспекции ОНФ/ Карта убитых дорог» - К 2020 году Минтранс РФ планирует развернуть автоматизированную систему весогабаритного контроля на всех федеральных трассах России

Для изучения внешней среды прямого воздействия будет использоваться метод пяти конкурентных сил Майкла Портера.

В сфере грузоперевозок и продажи строительных материалов существуют приемлемые барьеры вступления на рынок, как и в любой сфере продаж.

Для начала деятельности грузоперевозочной организации, достаточно зарегистрировать юридическое лицо, приобретение транспорта, который можно купить в кредит, лизинг или за собственные средства, средняя цена специализированного транспорта колеблется в пределах от 1,5 до 3 млн. рублей. Выход на целевую аудиторию рынка свободный, достаточно получить сведения об организациях, занимающихся строительством. Постоянными издержками будут являться дизельное топливо, запчасти для техники, коэффициент амортизации в размере 20% и зарплата водителям транспорта.

Однако большинство компаний открываются на 1 строительный сезон (май-декабрь), чтобы получить краткосрочную прибыль, чаще всего работы ведутся с

нарушением законодательства грузоперевозок и продажей строй материалов в наличном расчете, в «конверте». Поэтому к началу следующего строительного сезона, до 80% открывшихся ранее компаний прекращают свою деятельность.

Следующим фактором будет являться рыночная власть покупателей. На рынке присутствует, по данным Росстата на 2017 год, более 15 тысяч юридических лиц, занимающихся строительством, т.к. строительные материалы не являются уникальными, это позволяет покупателям выбирать наиболее выгодные сделки и это приводит к высокой конкуренции за потребителя. Часто покупатели требуют на этом фоне скидку или рассрочку.

Третьим фактором будет рыночная власть поставщиков. Поставщиками для грузоперевозочных компаний являются карьеры, лесопилки, заводы по производству строительных материалов, каждый из поставщиков может придерживаться своей ценовой политики и расчета цен, независимо от цен конкурентов. Всё это делает доступность поставщиков для всех, однако, некоторые поставщики функционируют с нарушением законодательства, занижая цену на стройматериалы и заключают сделки с организациями, которые нарушают законодательство в рамках транспортировки грузов, что приводит к недобросовестной конкуренции на рынке. Иногда сами потребители имеют свой автопарк и работают напрямую с поставщиками.

Четвертым фактором будет появление товаров-заменителей. В данной сфере существует такой товар-заменитель, как шлаковый щебень, это продукт вторичного производства и является дешевым аналогом горной породы основного строительного материала - щебень. На рынке

Свердловской области он малоизвестен и не имеет большой популярности, однако является перспективной нишей.

Последний, пятый фактор - это внутриотраслевая конкуренция. На рынке действует большое количество организаций, исчисляемое в сотнях. Более половины организаций действует незаконно, нарушая Постановление правительства РФ от 15.04.2011 N 272 «Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом», перегружая транспорт в двое выше допустимой нормы и тем самым снижают расходы на грузоперевозки и занижают цены, создавая недобросовестную конкуренцию, кооперируясь с поставщиками, которые также ведут незаконную деятельность³⁵.

Крупные потребители, имея собственный транспорт, работают на прямую с поставщиками, а также, не имея дифференциации стройматериалов, имеют большой выбор альтернатив.

Как было отмечено ранее, большинство таких компаний прекращают свою деятельность после 1 строительного сезона или ещё раньше.

Дополнительно стоит провести сравнение компании с её ключевыми конкурентами.

В данной выпускной квалификационной работе рассматривает составление бизнес-плана в рамках нового продукта, для организации продукт будет в сфере услуг по продаже строительных материалов, а именно щебень, следовательно, для организации ключевыми конкурентами

³⁵ Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом: Постановление правительства от 15 апреля 2011 года N 272 (ред. от 12.12.2017 с изм. от 16 марта 2018 года). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ. - правовой системы «КонсультантПлюс». - правительства РФ

будут являться организации с собственными карьерами и осуществляющие продажу продукта на прямую, без посреднических организаций.

Выборка конкурентов будет осуществляться через географический показатель: каждый из конкурентов будет выбран из северной, восточной, южной и западной частей города Екатеринбург, каждой из этих организаций легче всего оказывать услуги клиентам из этих частей города, чтобы быть максимально конкурентоспособным.

Одним из критериев является цена за продукт, в данном сравнении будет использоваться строительный материал щебень фракции 20-40 мм, т.к. данная фракция является самой распространенной и универсальной.

Сравнительная таблица ключевых конкурентов ООО «ТД «ЭТАЛОН» в области продажи инертных строительных материалов представлена в таблице 7. Данные были собраны с официальных сайтов или по полученному коммерческому письму от компании-конкурента.

Таблица 7

Сравнительная таблица ключевых конкурентов ООО «ТД «ЭТАЛОН» в области продажи инертных строительных материалов

Показатель	Цена за 1 м ³	Способ оплаты	Указание цен с НДС	Способ доставки сырья	Маржинальная выгода	Возможность производства товаро-заменителя
Организация						
ООО «Селен-щебень» ³⁶	380 руб.	Безналичный расчет	Без НДС	Самовывоз, доставка своим	до 50%	НЕТ

³⁶ Информация об ООО «Селен-щебень» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.selen-ekb.ru/> (дата обращения: 31.05.2019).

				транспорт ом		
ООО «Горизонтъ»	500 руб.	Безналичны й расчет	с НДС 20%	Самовывоз	до 50%	НЕТ
ООО «Горнощитс кий щебень» ³⁷	441 руб.	Безналичны й расчет	с НДС 20%	Самовывоз , доставка своим транспорт ом	до 50%	НЕТ
Первоуральс кое рудное управление	560 руб.	Безналичны й расчет	с НДС 20%	Самовывоз , доставка своим транспорт ом	до 50%	НЕТ
ООО «ТД «ЭТАЛОН»	цена любого из конкурент ов с наценкой 10%	Безналичны й расчет	с НДС 20%	Самовывоз , доставка своим транспорт ом	до 10%	ДА

Как видно из сравнительной таблицы ключевые конкуренты по методам ведения деятельности идентичны, разница заключается в цене, исходя из дополнительных свойств продукта.

Внутреннюю среду организации комплексно характеризует SNW анализ, представленный в Приложении 6.

Завершая комплексный анализ внутренней и внешней среды ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» можно подвести итоги через SWOT анализ. Матрица SWOT анализа представлен в Приложении 7.

Исходя из результатов комплексного анализа деятельности организации и сферы её деятельности, можно сделать следующие выводы.

Деятельность организации находится в упадке, связанного из-за реструктуризации компании и потери её ключевых клиентов.

Общее состояние рынка можно охарактеризовать как восстанавливающееся, после спада экономики страны в 2015-2016 году, на рынке присутствует большое количество

³⁷ Информация об ООО «Горнощитский щебень» [Электронный ресурс] // URL: <https://ask-gs.pulscen.ru/> (дата обращения: 31.05.2019).

конкуренентов, работающих с нарушением законодательства, такие компании чаще всего работают не больше 1 строительного сезона, на рынке выросло число зарегистрированных организаций потенциальных клиентов почти на 25%.

Анализируемая организация в сфере продажи строительных материалов проигрывает своим ключевым конкурентам (горнодобывающим карьерам) по маржинальной выгоде в 5 раз, так как организация не имеет собственного производства и является посредником между целевой аудиторией и ключевыми конкурентами.

На рынке имеются товары-заменители, однако строительный рынок Свердловской области о данном продукте ничего не знает толком, а ключевые конкуренты не рассматривают данные продукты как один из видов деятельности.

Из всего выше сказанного следует, что ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» нужно осваивать нишу товара-заменителя ключевого продукта строительных материалов - щебень и вовлекать целевую аудиторию в изучение данного продукта, использовать этот материал как альтернативу ключевому материалу с частичным его заменой на строительных работах.

2.2 Описание бизнес-проекта по введению на рынок нового продукта шлаковый щебень

По результатам проведенного комплексного анализа было предложено компании ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» было предложено

развитие ниши товара-заменителя строительного материала щебень.

Так как рынок строительных материалов имеет достаточно серьезную конкуренцию между ключевыми игроками рынка, а ими являются компании, владеющие собственными карьерами по добыче горных, нерудных материалов. Сферы влияния каждого из них поделены на области г. Екатеринбург: Север, Восток, Юг, Запад, такой компании как ООО «ТД «ЭТАЛОН» не имеющей собственных карьеров и не обладающих большим штатом специалистов, а также финансовой возможности, стоит обратить внимание на нишевую долю рынка, куда не пойдут ключевые конкуренты из-за ненадобности и неосведомленности клиентами об аналогичных продуктах.

Компания начнет развитие вместе со своим ключевым партнером ООО «Урал-щебень», товара-заменителя, а именно вторичного сырья – шлаковый щебень, который выигрывает по себе стоимости щебень горных пород минимум в 2 раза, а по ключевым показателям, таким как: марка прочности, радиоактивная группа находится на одном уровне с горным щебнем.

Продукт будет подходить под самые требовательные по объемам продукта работы, как дорожное строительство (нижняя подушка), общестроительные работы (отсыпка территорий, подготовка строительных площадок, дренажные работы, кустовые работы в нефтедобывающей отрасли, возведение пешеходных дорожек). Однако продукт уступает по показателю морозостойкости и не может продаваться клиентам, у которых происходит складирование материалов.

Так как организация не имеет финансовой возможности на открытие собственного производства ей необходимо получить

статус дилера или официального представителя такого производства, в Свердловской области, таким предприятием является ООО «Ключевская обогатительная фабрика», которая входит в группу компаний MIDURAL Group.

Данная фабрика занимается производством шлакового щебня путем переработки отходов цветной металлургии с помощью метода рентгенорадиометрической сепарации.

Данный метод обработки техногенного сырья является уникальным во всем мире и не имеет аналог. Выгодой данного метода является, дешевизна производства, его экологичность и максимальное сохранение физических свойств обработанного сырья, что делает его уникальным, в отличии от основного способа получения шлакового щебня – доменным методом при котором материал уступает по техническим характеристикам методу ООО «КОФ» и даёт возможность конкурировать с щебнем горных пород и стать его частичной альтернативой в строительстве дорог и общестроительных работах.

Себестоимость продукции составляет 110 рублей за тонну с учетом НДС 20%, а наценка будет составлять 200%, т.е. отпускная цена за 1 тонну сырья будет составлять 220 рублей. Данная цена позволяет донести главный посыл проекта «Всегда можно использовать альтернативный источник сырья, который не будет уступать по качеству, но строит в 2-2,5 раза дешевле и позволяет экономить деньги с проекта».

Производственные мощности «Ключевской обогатительной фабрики» при штатном режиме работы составляет 25 тыс. тн шлакового щебня. При 100% загрузке производственная мощность достигает 55 тыс. тн шлакового щебня. Исходя из имеющихся показателей может быть

составлен производственный план фабрики, представленный в таблице 8.

Таблица 8

**Производственный план ООО «Ключевская
обогащительная фабрика»**

План	Объем производства в тоннах
Негативный	10 000<
Реальный	10 000-25 000
Положительный	35 000-55 000

Исходя из производственного плана, можно составить план реализации продукта, представленный в таблице 9.

Таблица 9.

План реализации продукта

План	Выручка в рублях
Негативный	2 200 000
Реальный	5 500 000
Положительный	12 100 000

Из-за сезонности работ на рынке строительства, первые 3-4 месяца года, не будут приносить никаких продаж, этот период времени будет направлен на подготовку организацией маркетинговых мероприятий и актуализацией клиентской базы для предстоящего строительного сезона.

Период с мая месяца по сентябрь является ключевым периодом строительного сезона, именно в этот период могут быть достигнуты максимальные объемы продаж.

С октября месяца объем продаж будет естественным образом снижаться и находится на уровне реалистичного плана реализации.

С ноября по декабрь месяц объем продаж будет сокращаться быстрыми темпами и к середине декабря уровень продаж дойдет до 0.

Тем самым, характер продаж является сезонным и в период не строительного сезона ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» будет осуществлять 2 ключевое направление деятельности – грузоперевозки и подготовкой к следующему строительному сезон (маркетинговые мероприятия, обновление клиентской базы, заключение долгосрочных контрактов по строительству и т.д.)

ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» при информационной и транспортной поддержке ООО «Урал-щебень» будут осуществлять разработку новой клиентской базы, через проведение переговоров с уже имеющимися клиентам, выяснением их потребности в данном продукте и рекомендации через лояльных клиентов их партнерам.

Процедура продажи сырья будет следующей: ООО «ТД «ЭТАЛОН» будет создавать клиентскую базу, заинтересованные клиенты будут оформлять заявки на необходимый объем из линейки продукции (различный фракции материала).

Организация составляет расчеты с доставкой или самовывозом сырья, отправляет ответ на запрос со стоимостью оказания услуги.

Клиент даёт своё согласие и тогда организация сообщает администрации фабрики о том, что будет совершена отгрузка конкретного материала, если будет осуществляться самовывоз материала, то клиент предоставляет необходимые документы ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН», а она, в свою очередь, передает их службе безопасности фабрики, так как фабрика является режимным объектом, для въезда или входа на её территорию должен выписывать пропуск.

Прайс-лист предоставляемых услуг по продаже нового продукта представлен в таблице 10.

Таблица 10

Прайс-лист шлакового щебня

Наименование	Цена за тн в т.ч НДС 20% /руб.
Шлаковый щебень фр.10-20 (М-1000,К~1,4)	220
Шлаковый щебень фр.20-40 (М-1000,К~1,4)	220
Шлаковый щебень фр.40-70 (М-1000,К~1,5)	220
Шлаковый щебень фр.70-150 (М-1000,К~1,53)	220

Одной из проблем реализации нового продукта является консервативность рынка и неосведомленность клиентов о современных тенденциях производства.

Для решения данной трудности, следует провести переговоры с независимыми проектными организациям, чтобы были проведены исследования шлакового щебня и рекомендовать его под категорию строительных работ, в которые планируется его применять, а именно строительство дорог и общестроительных работы, т.к. по нормативным документам проектов, всегда указывается щебень горных пород в рамках ГОСТ стандартов и компании-клиенты несмотря на выгоду материала, по требованию своего заказчика не смогут его использовать.

Поэтому одной из основных задач по внедрению нового продукта должна являться доказательная, независимая экспертиза, возможности применения этого вторичного сырья на работы, где используется основной материал-горный щебень.

Компания также в рамках маркетинга следует получить статус партнера организаций, в котором аккумулирована целевая аудитория продукта.

Такой организацией в г. Екатеринбург является СРО «Уральское объединение строителей».

Компания также в рамках маркетинга следует получить статус партнера организаций, в котором аккумулирована целевая аудитория продукта.

Такой организацией в г. Екатеринбург является СРО «Уральское объединение строителей».

Данный проект является весьма привлекательным, так как имеет небольшие финансовые вложения, а его окупаемости может быть достигнута, в короткие сроки, а также проект имеет потенциал, долгосрочных вложений в мощности производства, так как у фабрики не имеется больше представителей, а способ производства является уникальных и не имеющих аналога по себестоимости, качеству и экологичности сырья, делает этот проект в совокупности ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» потенциальным лидером товарной ниши.

2.3 Маркетинговый план бизнес-проекта

В результате проведенного анализа рынка грузоперевозок и продажи строительных материалов, можно сказать, что число потенциальных клиентских организаций растет, однако организации не следят за тенденциями развития новых технологий строительства, и сам рынок является консервативным. Из-за высокого контроля со стороны надзорных служб, что затрудняет возможность просвещения клиентов, также на рынке присутствует большая доля недобросовестных конкурентов, которые нарушают законодательство и портят репутацию добросовестным компаниям в этой сфере. Поэтому основой стратегии

планируемого проекта будет являться выход на рынок с новым уникальным товарным предложением через создание вместе со стратегическим партнером ООО «Урал-щебень» группу компаний, обработкой вновь появившихся потенциальных клиентов на рынке города Екатеринбурга, а также выявление необходимой потребности у уже сформировавшихся клиентов-партнеров организации, с последующим расширением рыночной доли сегмента вторичных строительных материалов.

Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия концентрации, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа вновь созданной группы компаний.

Данная маркетинговая стратегия представлена в таблице 11

Таблица 11

Маркетинговая стратегия ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»

Стратегия	Описание
Стратегия концентрации	Специализация деятельности на сегменте организаций занимающихся исключительно строительством дорог и общестроительными работами и завоевание в этом сегменте лидерства, формирование лояльной клиентуры, формирование позитивного имиджа.
Ценовая стратегия	Ориентация на цену ниже в 2-2,5 раза, чем среднерыночная, позиционирование "альтернативный стройматериалы не хуже и дешевле", отказ от ценовой конкуренции.
Рекламная стратегия	Быстрое проникновение на рынок, создание высокопрофессиональной и клиентоориентированной компании. Постоянное поддержание партнерских отношений.
Каналы продаж	Офис компании, сайт компании, ко-брендинговые акции, «сарафанное радио», партнерские рекомендации.

Стратегия концентрации маркетинга заключается в следующем:

Локальная сфера деятельности организации – город Екатеринбург и радиус в 100 километров вокруг него. За 2017 год в Свердловской области по данным Росстата зарегистрировано более 15 тысяч компаний в сфере

строительства. Каждая из компаний осуществляет разнообразный перечень строительства на разных этапах строительства и различной сложности, также из-за нестабильной экономической ситуации страны и ужесточения налогового бремени для предпринимательства, многие компании закрываются, не проработав и года.

Поэтому необходимо провести, исходя из радиуса деятельности организации обработку потенциальных компаний-клиентов. Выявить среди них компании занимающихся следующим перечнем работ: строительство дорог и железнодорожных путей, подготовка строительных площадок и общестроительные работы.

Проводить с ними деловые переговоры с целью выявления потребности, которые удовлетворяет наш продукт и предложить рассмотреть его как альтернативу, для работ, где можно сэкономить до 30% от заложенного бюджета на их проект. Поддерживать деловые отношения с ними и в дальнейшем перейти в статус партнеров или долгосрочных доверительных отношений.

Ценовая стратегия маркетинга основывается на самой идее проекта, что товар-заменитель (шлаковый щебень) является продуктом вторичной обработки, а благодаря особому методу получения, не уступает по ключевым показателям основной продукции и в то же время будет дешевле.

Цена выстраивается исходя из себестоимости (отпускной цены фабрики производителя) с наценкой 200 %. Основная цель – показатель, что для многих, ресурсозатратных, строительных работ можно использовать альтернативный, вторичный строительный материал, который не будет уступать качеству и будет дешевле в несколько раз.

Всё это позволит сэкономить деньги на проекте клиенту и перераспределить их для большего объема строительства.

Рекламная стратегия маркетинга основывается на привлечении организаций по строительству автомобильных дорог, железнодорожных путей и общестроительных работ. Создание высококвалифицированного и клиентоориентированной группы компаний, формирование долгосрочных партнерских отношений с лояльной аудиторией клиентов.

Рекламная стратегия ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» представлена в таблице 12.

Таблица 12

Рекламная стратегия ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»

Элементы стратегии	Описание и цели
ОНЛАЙН МАРКЕТИНГ	
Многостраничный сайт	Эстетически красивое оформление сайта группы компаний, презентация уникальных товарного предложения (видео ролик), суть самого предложения (его предыстория), прайс-лист, информация об ООО «ТД «ЭТАЛОН» и ООО «Урал-Щебень», информация о дополнительных услугах компаний, условия скидок, страница блога, в который отображаются мысли персонала о ключевых аспектах рынка (экспертное мнение), поддержание контактов с клиентами: сбор e-mail адресов, рассылка новостей, портфолио кейсов.
Социальные сети	Telegram (реклама в тематических беседах, общение с клиентами, дублирование блога из сайта группы компаний)
Контекстная реклама	Яндекс Директ и Google AdWords
SEO-продвижение	Внутренняя и внешняя оптимизация для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определённым запросам пользователей
Гео-маркетинг	Размещение информации в бизнес-справочниках Екатеринбурга и Свердловской области (2ГИС, Яндекс карты, гугл-карты и т.д.)
ОФЛАЙН МАРКЕТИНГ	
Показ образцов продукции	Нашим клиентам будет предоставлена возможность посетить производство продукта («Ключевская обогатительная фабрика»)

Окончание таблицы 12

Поддержание связи с клиентской базой	Цель - напоминание клиентам о существовании нашего продукта, т.к. в момент начала строительного сезона к потенциальным клиентам также обращаются прямые наши конкуренты и в многообразии информации, наше УТП
--------------------------------------	---

	может быть потеряно. Также поэтапные переговоры располагаю клиентов к нашей деятельности, т.к. мы доказывает свою решительность на долгосрочное сотрудничество.
--	--

Из-за специфики отрасли, наибольшее привлечение клиентов даёт выгодные УТП, партнерские рекомендации, «сарафанные радио» и длительность деятельности организации на рынке.

Поэтому онлайн продвижение такое как SEO-продвижение, контекстная реклама в поисковых браузерах, оформление сайта будет использоваться как часть имиджевой стратегии, помогающей поддерживать образ высококвалифицированной организации.

Основная ставка рекламной стратегии будет оказываться на партнерские переговоры и продвижение ими потенциальным клиентам, выявление новых потребностей у имеющейся клиентской базы и отбор узконаправленных организаций-клиентов.

Каналы продаж в компании планируются как прямые и партнерские. Подробнее о них далее:

- прямой канал продаж представляет собой непосредственное взаимодействие с клиентами (телефонные переговоры, выявление потребности, предложение услуг, выявление преимуществ, отправка коммерческого предложения, личные встречи)

- пассивный канал продаж представляет собой «сарафанное радио» через работавших с нами клиентами, которым понравились наши услуги, качество и скорость работы, а также перспективы на долгосрочные отношения.

- партнерский канал продаж — это работа с нашими ключевыми клиентами, у которых есть выход на целевую

аудиторию нашего продукта (СРО «Уральское объединение строителей») и клиенты с которыми мы работаем многие годы, и они имеют возможность рекомендовать нас организациям, у которых потребность в нашем продукте может быть круглогодично и по объемам больше чем, продажа всем строительных организациям за месяц. Этот канал является наиболее важным в продвижении продукта.

Таким образом, маркетинговый план организации основывается на концентрации клиентов с узконаправленной деятельностью, которым может подходить наш продукт. Ценовая стратегия основывается на донесении идеи, что на некоторые строительные работы, можно использовать аналогичный продукт, но по цене в несколько раз дешевле, чем предполагается, что позволяет сэкономить до 30% бюджета. Рекламная стратегия будет формироваться на создании высококвалифицированной и клиентоориентированной группы компаний, в которой цель будет переход лояльной клиентской базы на долгосрочные партнерские отношения. Каналы продаж будут универсальными, но каждый из них будет привлекать свою категорию целевой аудитории, наибольший акцент идет через канал партнерских отношений, где появится возможность заключения сделок с крупными организациями клиентами на долгосрочной основе.

2.4 Производственный и организационный план бизнес-проекта

Так как организация не ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» не имеет финансовых средств для открытия собственного

производства, необходимо найти стороннего производителя товара-заменителя.

На территории Свердловской области таким предприятием является ООО «Ключевская обогатительная фабрика», которая входит в состав MIDURAL GROUP и располагается в поселке Двуреченск, Сысертского района Свердловской области, в 54 км от г. Екатеринбург.

MIDURAL GROUP — это вертикально-интегрированный химико-металлургический комплекс предприятий, специализирующихся на выпуске лигатур и ферросплавов для потребностей специальной металлургии, а также на производстве химической продукции на основе хромовых солей.³⁸

Ключевская обогатительная фабрика была создана в 2004 году для переработки алюмитермических шлаков, накопившихся за многолетнюю работу Ключевского завода ферросплавов. Проект переработки шлаковых отвалов КЗФ до сих пор остается уникальным для мировой металлургии, когда отходы основного производства стали точкой роста. Инженерам MIDURAL GROUP удалось разработать и внедрить технологию, позволяющую перерабатывать сложные многокомпонентные техногенные образования в материалы, востребованные предприятиями черной и цветной металлургии, при производстве абразивов, в огнеупорной отрасли при производстве жаростойких цементов.

Разработанный метод утилизации техногенного сырья позволяет выпускать более 20 видов продукции: клинкер высокоглиноземистый алюминотермического производства,

³⁸ История MIDURAL GROUP [электронный ресурс] // URL: <http://www.miduralgroup.ru/> (дата обращения: 31.05.2019).

продукт глиноземистый для выплавки синтетических шлаков, продукты плавленные глиноземистые и флюсы глиноземсодержащие, флюс металлургический гарнисажеобразующий и другие.³⁹ По экспертной оценке площадь на которой располагается КОФ составляет около 100 тыс.м², на данной территории располагаются, склады, фабрики группы компаний, несколько производственных зданий, транспортные боксы, транспортная техника в виде фронтального погрузчика и самосвалов, линия мобильного грохота и шлаковый отвал, представленный в виде отходов Ключевского завода ферросплавов, формирующийся на протяжении многих десятилетий, по оценке экспертов MIDURAL GROUP масса отвала составляет 5,4 млн. тонн.

Это катастрофический объем отходов, которым долгое время не было найдено применение и также они влияют на экологическое состояние окружающей среды.

Под эгидой в 2017 году, который был объявлен годом экологии. На КОФ была разработана уникальная технология, не имеющих аналог в России по переработке шлаковых отходов ферросплавов.

Это - новая, высокоэффективная, экологически чистая технология, которая базируется на результатах многолетнего пути развития радиометрических методов обогащения. По оценкам специалистов, такой комплексной переработки шлаков в мировой практике пока не велось.

Свердловская область стала первым в отечественной и зарубежной практике регионом, где был разработан метод промышленной утилизации сложных, многокомпонентных

³⁹ История Ключевской обогатительной фабрики [электронный ресурс] // URL: <http://www.miduralgroup.ru/kof.htm> (дата обращения: 31.05.2019).

техногенных образований, который находится в основе технологии производства обогатительной фабрики.

Так как «Ключевская обогатительная фабрика» является режимным объектом и в организации действует коммерческая и технологическая тайна, в данной работе будет описан экспертное представление о производстве получении шлакового щебня.

Процесс производства начинается с погрузки экскаватором из общей массы шлакового отвала ферросплавов на фасовку в виде мобильного грохота.

Далее по нему идёт фасовка масс, через сито, техногенное сырье отделяется по фракции от 0-40 мм и считается пустой, она отправляется на дальнейшее складирование накопление, чтобы фракция приобрела необходимый диаметр для дальнейшей переработки. Фракция сырья от 40-150 (макс.200) мм считается шлаковым камнем и идёт на погрузку фронтальным погрузчиком в транспортное средство самосвал, самосвал отправляет с данным грузом к питателю центральной станции.

Груз отправляется на следующую линию переработки с ситом, где разделяется на следующие фракции – 10-20 мм и 20-40 мм это первый продукт, который КОФ отгружает для продажи ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН», а также появляется побочный продукт шлаковый отсев фракции 0-10 и песчано-шлаковая сметь фракции 0-40 данные продукты также, складировуются на отдельных складах открытого типа, для ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН».

Фракции шлакового камня от 40-150 мм проходят двухэтапный процесс обработки.

Первым этапом является ручная обработка персоналом конвейера с сырьем для отбора из общей массы шлак, содержащий остатки ферросплавов и отчистки масс от мусора.

На втором этапе оставшуюся массу отправляют на процесс сепарации – химическая обработка, уникальная технология фабрики, о которой информация не разглашается и сказать, какие физико-химические процессы происходят нет возможности описать.

Затем, из обработанной массы, та что является годной (по оценке экспертов фабрики) отправляют на производство ключевой номенклатуры фабрики.

Не прошедший удовлетворительно процесс сепарации шлак признается пустой породой и отправляется на ещё одну линию технического грохота с ситом для камней фракции до 70 мм и более 70 мм.

Обе эти фракции также уходят на складирования для ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» и дальнейшей его продажи.

Весь полученный материал, отправляется на склады открытого типа на территории фабрики.

Получаемый продукт является экологически чистым, а данная методика обработки техногенного сырья создает без отходного производства и решает проблему складирования шлакового отвала ферросплавов, который негативно влияет на экологию ближайшей территории. Остатки шлакового отвала, не прошедший финальный этап сепарации (рентген-радиометрическое разделение), находит своё применение именно в строительных работах, которые были описаны ранее.

В подтверждение этому ООО «Ключевская обогатительная фабрика» в августе 2018 года провела сертификацию шлакового продукта в ООО Центр сертификации

«Уралстройсертификация», которая присвоила шлаковому сырью следующие технические параметры (см. таблица 13)

Таблица 13

**Технические параметра шлаковой номенклатуры ООО
«КОФ»**

Показатель	Марка дробимости	Насыпной коэффициент	Радиоактивная группа	Морозостойкость
Наименование				
Шлаковый щебень фр.10-20	1000	1,4	2 класс	F50
Шлаковый щебень фр.20-40	1000	1,4	2 класс	F50
Шлаковый щебень фр.40-70	1000	1,53	2 класс	F50
Шлаковый щебень фр.70-150	1000	1,5	2 класс	F50

В штатном режиме 5 дней в неделю, с рабочим графиком до 17:00. По плановым показателям фабрика производит 10 тыс. тн товарной номенклатуры предприятия в месяц, а вторичного сырья (шлаковый продукт для нужд компании) ориентировочно 25 тыс. тн в месяц, при загрузке производственных мощностей до 100% (круглосуточная работа) этот показатель может быть достигнут 50-55 тыс.тн.

Всё это говорит о перспективах проекта в долгосрочном периоде с вливанием денежных средств для увеличения производственных объем, а значит и объемов продаж и доли рынка в данной товарной ниши.

Процесс получения продукта клиентом происходит по следующей схеме: от организации представителя (дилера) ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» приходит заявка на конкретный объем продукта и его фракцию.

Руководство компании связывается с заместителем начальника коммерческой службы, совмещающего должность логиста на фабрике.

Отправляет заявку на продукт, дополнительно отправляет документы на транспортное средство, которое должно забрать груз (свидетельство регистрации ТС) и документы на водителя (копия паспорта или водительского удостоверения), все эти документы необходимы для получения пропуска на ТС для въезда и выезда с фабрики и пропуск на водителя ТС также на въезд и выезд.

Дополнительно составляется доверенность на вывоз товарно-материальную ценность водителем руководством ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН».

Водитель приезжает на ТС на территорию фабрики, отдел коммерческой службы отправляет разрешение на отгрузку продукта на КПП, на нём выдаются пропуска, водитель сначала отправляется в отдел коммерческой службы и подписывает документы инструктажа общей техники безопасности на предприятии, затем въезжает на незагруженном ТС на весогабаритные весы и взвешивает транспорт без груза. Затем отправляет на загрузку транспорта, потом снова отправляется на весогабаритные весы для определения фактического веса груза и получает транспортно накладную расходную (с фактически указанным загруженным весом). Итогом с данной накладной водитель отправляется на КПП и получается разрешение на выезд с грузом с территории ООО «КОФ».

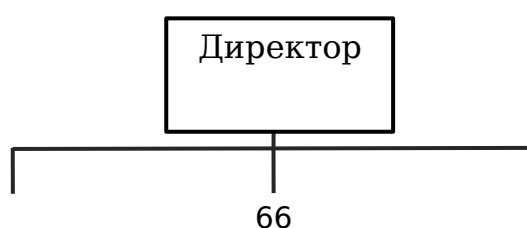
Список транспортного средства, который имеет пропуск на въезд и выезд с территории фабрики обновляется каждый месяц и отправляется руководством ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» самостоятельно.

Особенностью производства ООО «КОФ» является плановая составляющая, поэтому руководству ООО «ТД «ЭТАЛОН» необходимо ежемесячно составлять заявку на месячное потребление конкретной фракции из номенклатуры. Всё это усложняет и повышает риски ведения деятельности, так как не выполнения плана на производстве ведет к санкциям персонала, а в следствии и к ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» в виде снижения доверия и права продления представительского соглашения в дальнейшем.

С организационной точки зрения внутри ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» при реализации проекта серьезных изменений не наблюдается. Единственным изменением в организационной структуре является появление должности маркетолога, который отвечает за все маркетинговые мероприятия онлайн и офлайн статуса, также маркетолог осуществляет подготовку сайта к предстоящему сезону продаж и поддерживает на сайте информативность.

Основную роль в реализации проекта осуществляют менеджеры по продажам в компании, которые продвигают продукт на рынке и отвечают за расчет текущих и будущих заявок на продукт от клиентов, директор компании подписывает все необходимые документы для совершения сделки купли-продажи, а также занимается партнерской коммуникацией с целью заключения долгосрочных контрактов по продаже шлакового щебня.

Организационная структура при реализации проекта представлена на рисунке 4.



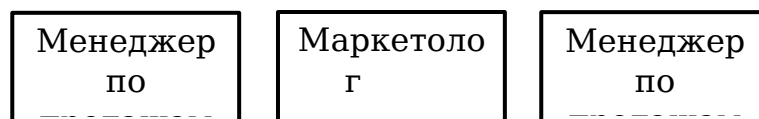


Рис.4. Организационная структура ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» для реализации проекта по выведению шлакового щебня на рынок строительных материалов

Подводя итоги можно отметить что ООО «Ключевская обогатительная фабрика» является уникальным предприятием на территории Свердловской области, имеет уникальные методологии безотходного производства и является идеальным производственным партнером для ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» для реализации текущего бизнес-плана со своим продуктом, который позволяет не только занять нишу товаро-заменителей на рынке Свердловской области, но и помочь с экологическими проблемами в Сысертском районе и приблизить стадию развития экологически чистого строительства в регионе.

Организационная структура организации имеет не значительные изменения в виде появления должности маркетолога, который должен реализовывать маркетинговый план, остальные участники сосредоточены на реализации продукции и завоевания новой ниши на рынке.

Глава 3. Оценка эффективности и рисков проекта

3.1 Финансовый план бизнес-проекта

Так как основой проекта является производство и продажа товара-заменителя шлакового щебня, который производится на территории ООО «Ключевская обогатительная фабрика» и является остатком ключевой номенклатуры предприятия, то финансовые вложения не требуются для производственной части проекта, а значит отсутствует надобность в заемных средствах в виде кредита.

Стартовыми инвестиционными вложениями организации-инициатора будут считаться вложения в разработку и введение комплексным маркетинговых мероприятий, которые будут действовать в течение срока реализации всего проекта, а именно весь 2019 год.

Полный перечень статей расходов на маркетинг проекта представлен в таблице 14.

Таблица 14

Статьи расходов на маркетинговые мероприятия

Статья расходов	Стоимость (рублей)
Разработка и построение сайта с годовой поддержкой	12 500
Разработка и съемка промо-ролика продукта	10 000
SEO - настройка сайта и его продвижение	20 000
Итого:	42 500

Так как рынок строительства является сезонным, а началом подготовки к строительному сезону в Свердловской области считается месяц май, то в период с января по апрель будет осуществляться подготовка выведения продукта на

рынок: разработка и реализация маркетинговых мероприятий, формирование клиентской базы.

Следовательно, первые 3-4 месяца проектного года, прибыль компании от данного продукта приходить не будет, основным видом деятельности на данный период будет являться оказание услуг грузоперевозок.

Постоянные расходы организации представлены в таблице 15.

Таблица 15

Постоянные расходы ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»

Статья расходов	Стоимость (рублей)
Аренда офиса (в т.ч. НДС 20%)	26 400
Зарботная плата менеджеров по продажам (без учета СВ 30%)	100 000
Зарботная плата маркетолога (без учета СВ 30%)	20 000
Оплата услуг бухгалтерии	6 000
Оплата связи (интернет, стационарный телефон)	7 000
Канцелярские товары общие	1 000
Почтовые расходы	1 500
Представительские расходы	2 000
Итого:	162 400

Финансовый план проекта будет рассматривать в виде трех сценариев развития, исходя из производственного плана: негативный, реальный, позитивный, темпы объема реализации продукции во всех трех сценариях будут одинаковыми. Расчет проводятся исходя из прогноза максимальной инфляции на 2019 год 5,2%⁴⁰

Исходя из имеющихся данных о расходах и доходах проекта, составляется финансовый план по прибыли каждого из сценариев, представленных в таблицах 16.

Таблица 16

Финансовый план по прибыли при трех сценариях производственного плана (1 год)

⁴⁰ Максимальная ставка инфляции на 2019 год [электронный ресурс] URL: <https://apecon.ru/prognoz-inflyatsii-na-gody-v-rossii> (дата обращения: 31.05.2019).

Показатель	Негативный план	Реалистичный план	Оптимистичный план
Выручка (нетто)	2 789 489	6 973 722	15 342 189
Себестоимость производства	29 729	29 729	29 729
Валовая прибыль	2 759 760	6 943 994	15 312 460
ФОТ (с учетом СВ 30%)	1 922 570	1 922 570	1 922 570
Административные расходы	296 156	296 156	266 989
Коммерческие расходы	16 923	15 257	15 257
Прибыль от операционной деятельности	524 111	4 710 011	13 107 645
Прибыль до налогообложения	524 111	4 710 011	13 107 645
Ставка налога (ОСНО)	0,2	0,2	0,2
Налог на прибыль	161 687	989 498	2 669 025
Чистая прибыль	362 424	3 720 513	10 438 620
Рентабельность чистой прибыли	0,13	0,53	0,68

Из данных таблицы видно, что чистая прибыль при худшем - негативном плане производства составила 362 424 руб.

Следующим этапом в этом разделе является составление плана движения денежных средств, отражающего денежные потоки от операционной и инвестиционной деятельности за рассматриваемый период.

План движения денежных средств поквартально на три года трех сценариев производственного плана представлен в Приложении 8-10. Обобщенные данные по трем сценариям представлены в таблицах 17-19.

Таблица 17

Финансовый план движения денежных средств по проекту при негативном производственном плане

	1 год	2 год	3 год
Поступления от продаж	3 347 387	7 477 913	12 508 851
Зарплата	-1 478 900	-1 920 320	-2 010 113
Общие затраты	-411 369	-516 489	-540 640
Налоги	-1 101 678	-2 364 531	-4 051 558
Денежные потоки от операционной деятельности	355 440	2 676 573	5 906 539
Инвестиции в финансовые активы	-42 500	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	124 650	17 704	25 809
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	82 150	17 704	25 809

Суммарный денежный поток за период	437 590	2 694 278	5 932 348
Денежные средства на начало периода	0	437 590	3 131 868
Денежные средства на конец периода	437 590	3 131 868	9 064 216

Как видно из данных таблицы уже по итогу 1 года, компания будет получать прибыль даже при негативном сценарии развития, прирост чистого оборотного капитала связан с ростом задолженности по налогам и заработной плате, однако это связано с сезонностью продаж.

Таблица 18

Финансовый план движения денежных средств по проекту при реальном производственном плане

	1 год	2 год	3 год
Поступления от продаж	8 368 467	18 694 782	12 679 809
Зарплата	-1 478 900	-1 920 320	-2 010 113
Общие затраты	-409 369	-516 489	-540 640
Налоги	-2 766 669	-6 084 677	-4 076 874
Денежные потоки от операционной деятельности	3 713 528	10 173 297	6 052 182
Инвестиции в финансовые активы	-42 500	0	0

Окончание таблицы 18

Прирост чистого оборотного капитала	124 650	45 883	102 416
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	82 150	45 883	102 416
Суммарный денежный поток за период	3 795 679	10 219 180	18 502 469
Денежные средства на начало периода	0	3 795 679	14 014 859
Денежные средства на конец периода	3 795 769	14 014 859	32 517 328

По данным таблицы, наблюдается аналогичная тенденция роста денежных средств, как и при негативном сценарии развития, но многократным увеличением объема денежных средств.

Таблица 19

Финансовый план движения денежных средств по проекту при позитивном производственном плане

	1 год	2 год	3 год
--	-------	-------	-------

Поступления от продаж	18 410 627	41 128 521	68 798 678
Зарплата	-1 478 900	-1 920 320	-2 010 113
Общие затраты	-374 369	-516 489	-540 640
Налоги	-6 125 722	-13 559 676	-22 833 084
Денежные потоки от операционной деятельности	10 431 635	25 132 036	43 414 841
Инвестиции в финансовые активы	-42 500	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	124 650	155 687	227 870
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	82 150	155 687	227 870
Суммарный денежный поток за период	10 513 785	25 287 722	43 642 711
Денежные средства на начало периода	0	10 513 785	35 801 508
Денежные средства на конец периода	10 513 785	35 801 507	79 444 219

Таким образом, в ходе анализа финансового плана компании можно сделать следующие выводы. При реализации проекта не требуется заемного капитала, проект имеет внутреннее финансирование на начальном этапе проекта в размере 42 500 рублей. Структура капитала - 100% собственные средства.

В результате анализа был составлен финансовый план по прибыли в виде трех сценариев производственного плана (с одинаковыми темпами объемов реализации).

Результаты анализа показывают, позитивную динамика по потокам денежных средств по операционной деятельности («Чистая прибыль») при всех сценариях развития проекта.

В итоге, можно сказать, что данный проект обладает инвестиционной привлекательностью, т.к. предполагается, что с каждым годом объемы продаж шлакового щебня будет увеличиваться, а, следовательно, увеличатся и объемы продаж и возрастет прибыль, что является главным показателем успеха проекта. Данный проект уникален тем, что не требуется заемные источники финансирования для его реализации, развивает рыночную нишу строительных материалов и имеет потенциал на изменение структуры планирования

строительства в Свердловской области, позволяющий экономить деньги, выделенные на строительство объектов.

Настоящий проект является еще и выгодным, т.к. объем затрат данной организации не большой и сумма результатов по проекту значительно больше, чем сумма вложенных средств.

Далее следует провести оценку экономической успешности проекта посредством определения экономической эффективности проекта, что будет рассмотрено далее.

3.2 Оценка экономической эффективности бизнес-плана

Рассчитаем выручку от реализации продажи шлакового щебня компанией ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» при трех сценариях развития производственного плана за период 2019-2021 год с учетом максимальной инфляции 5,2 % (см. таблица 20-22):

Таблица 20

Цена и выручка от реализации продажи шлакового щебня ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» при негативном производственном плане за 2019-2021 год

Год	Шлаковый щебень		
	Количество в год (тн.)	Цена за тн. продукта в т.ч НДС 20%, руб.	Годовой объем выручки, руб.
2019	14 900	220	3 347 387
2020	33 500		7 477 913
2021	53 500		12 508 851
Итого:			23 334 151

Таблица 21

**Цена и выручка от реализации продажи шлакового
щебня ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» при реальном
производственном плане за
2019-2021 год**

Год	Шлаковый щебень		
	Количество в год (тн.)	Цена за тн. продукта в т.ч НДС 20%, руб.	Годовой объем выручки, руб.
2019	34 750	220	8 368 467
2020	83 750		18 694 782
2021	135 000		31 272 126
Итого:			58 335 375

Таблица 22

**Цена и выручка от реализации продажи шлакового
щебня ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» при позитивном
производственном плане за 2019-2021 год**

Год	Шлаковый щебень		
	Количество в год (тн.)	Цена за тн. продукта в т.ч НДС 20%, руб.	Годовой объем выручки, руб.
2019	81 450	220	18 410 627
2020	184 250		41 128 521
2021	297 000		68 798 678
Итого:			128 337 826

Таким образом, консолидированный объем выручки за три года при оптимальном сценарии развития (реальный производственный план) – 8 368 467 за 1 год

Оценка эффективности финансового плана проекта будет производиться по правилам стандарта BFM Group.

В качестве ставки дисконта используется:

1. Максимальный показатель инфляции за 2019 год – 5,2% (по данным Агентства Прогнозирования Экономики).

2. Надбавка за риск – 8,8%.

3. Норма доходности – 6%.

Итого: 20 % - ставка дисконта.

Ниже приведен расчет показателей для определения NPV, IRR(MIRR), PI для трех сценариях развития проекта (см. таблица 24-26). Все расчеты производились в программе Альт-Инвест.

Таблица 23

Расчет коэффициентов дисконтирования по годам

1 год	2 год	3 год
$1/(1+0,2) = 0,83$	$1/(1+0,2)^2 = 0,7$	$1/(1+0,2)^3 = 0,58$

Таблица 24

Расчет показателей для определения NPV, MIRR, PI и DPP проекта при негативном производственном плане

		1 год	2 год	3 год
Сумма инвестиций	42 500			
Ставка дисконтирования годовая	20 %			
Фактор дисконтирования год	1	0,833	0,694	0,578
Чистый денежный поток	-42 500	437 590	3 185 238	6 459 258
Дисконтированный чистый денежный поток		410 520	2 492 564	4 218 567
Чистая приведенная стоимость (NPV)		7 121 651		
Модифицированная норма рентабельности (MIRR)		87%		
Индекс прибыльности (PI)		3,65		
Простой срок окупаемости (DPP)		1,23		

По данным таблицы наглядно отображено, что проект ждет положительный результат даже при негативном производственном плане.

Таблица 25

Расчет показателей для определения NPV, MIRR, PI и DPP проекта при реальном производственном плане

		1 год	2 год	3 год
Сумма инвестиций	42 500			
Ставка дисконтирования годовая	20 %			

Фактор дисконтирования год	1	0,833	0,694	0,578
Чистый денежный поток	-42 500	3 795 679	10 219 180	18 502 469
Дисконтированный чистый денежный поток		3 549 640	7 958 133	12 042 372
Чистая приведенная стоимость (NPV)	23 550 145			
Модифицированная норма рентабельности (MIRR)	179%			
Индекс прибыльности (PI)	11,69			
Простой срок окупаемости (DPP)	0,27			

Данные таблицы, показывают многократный рост показателей, по сравнению с негативным сценарием развития.

Таблица 26

Расчет показателей для определения NPV, MIRR, PI и DPP проекта при позитивном производственном плане

		1 год	2 год	3 год
Сумма инвестиций	42 500			
Ставка дисконтирования годовая	20 %			
Фактор дисконтирования год	1	0,833	0,694	0,578
Чистый денежный поток	-42 500	10513 785	25 287 722	43 642 711
Дисконтированный чистый денежный поток		9 831 307	19 737 924	28 433 413
Чистая приведенная стоимость (NPV)	58 002 644			
Модифицированная норма рентабельности (MIRR)	251%			
Индекс прибыльности (PI)	22,9			
Простой срок окупаемости (DPP)	0,25			

Таким образом, получаем следующие показатели эффективности проекта (см. таблица 27):

Таблица 27

Показатели эффективности проекта

Показатель	Описание	Негативный производственный план	Реалистичный производственный план	Оптимистичный производственный план
NPV	Это те деньги, которые ожидает получить инвестор от проекта, после того, как чистая прибыль окупить его начальные вложения. Если NPV > 0, проект должен быть прибыльным.	7 121 651	23 550 145	58 002 644
MIRR	Определяется как норма рентабельности, при которой	87%	179%	251%

	все ожидаемые доходы, приведенные к концу проекта, имеют текущую стоимость, равную стоимости всех требуемых затрат. При этом все инвестиции (вне зависимости от их сроков) приводятся к началу проекта, а доходы дисконтируются по вышеприведенной ставке WACC (средневзвешенная стоимость капитала).			
PI	Определяет, какой доход получит инвестор на одну условную денежную единицу. Если PI > 1, то проект эффективный.	3,65	11,69	22,9
DPP	Время, которое требуется для того, что бы чистая операционная прибыль, генерируемая вследствие реализации инвестиционного проекта, покрыла все первоначальные инвестиционные вложения.	1,23	0,27	0,25

Из данных следует, что независимо от сценария реализации проекта, он является эффективным и окупаемым.

Следующим этапом финансового анализа - определение точки безубыточности. Все расчеты сделаны в программе Альт-Инвест сумм. График с расчетами точки безубыточности по месяцам для всех трех сценариев развития проекта - таблица 28-30.

Формула для определения точки безубыточности, исходя из особенностей расчета программой Альт-Инвест:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Доля постоянных затрат} * (\text{Себестоимость продукции} + \text{Оплата административного и коммерческого персонала} + \text{Административные расходы} + \text{Коммерческие расходы})}{(\text{Выручка} - (\text{Себестоимость продукции} + \text{Оплата административного и коммерческого персонала} + \text{Административные расходы} + \text{Коммерческие расходы})) * (1 - \text{Доля постоянных затрат})} * \text{Выручка}$$

(1)

$$\text{Доля постоянных затрат} = (\text{Прочие производственные расходы} + \text{Оплата административного и коммерческого персонала} + \text{Административные расходы} + \text{Коммерческие расходы}) / (\text{Себестоимость продукции} + \text{Оплата административного и коммерческого персонала} + \text{Административные расходы} + \text{Коммерческие расходы})$$

(2)

Таблица 28

Определение точки безубыточности при негативном плане производства в 2019 году.

Месяц	Себестоимость производства руб.	ФОТ (+ СВ 30%) руб.	Административные расходы руб.	Коммерческие расходы руб.	Выручка руб.	Точка безубыточности руб.
март	2917	130000	29167	1667	0	-
апрель	2929	195826	29167	1667	0	-
май	2941	196655	29290	1674	73956	230 560
июнь	2954	197487	29414	1681	557015	231 536
июль	2966	198323	29539	1688	559373	232 516
август	2979	199163	29664	1695	561741	233 500

Окончание таблицы 28

сентябрь	2992	200006	29789	1702	470099	234 489
октябрь	3004	200852	29915	1709	377671	235 481
ноябрь	3017	201703	30042	1717	189635	236 478
декабрь	3030	202557	30169	1724	0	-

Наглядный график с расчетом точки безубыточности за 1 год реализации проекта представлен на рисунке 6. Так как точка безубыточности одинаковая при всех трех сценариях, то график будет представлен только по негативному сценарию проекта.

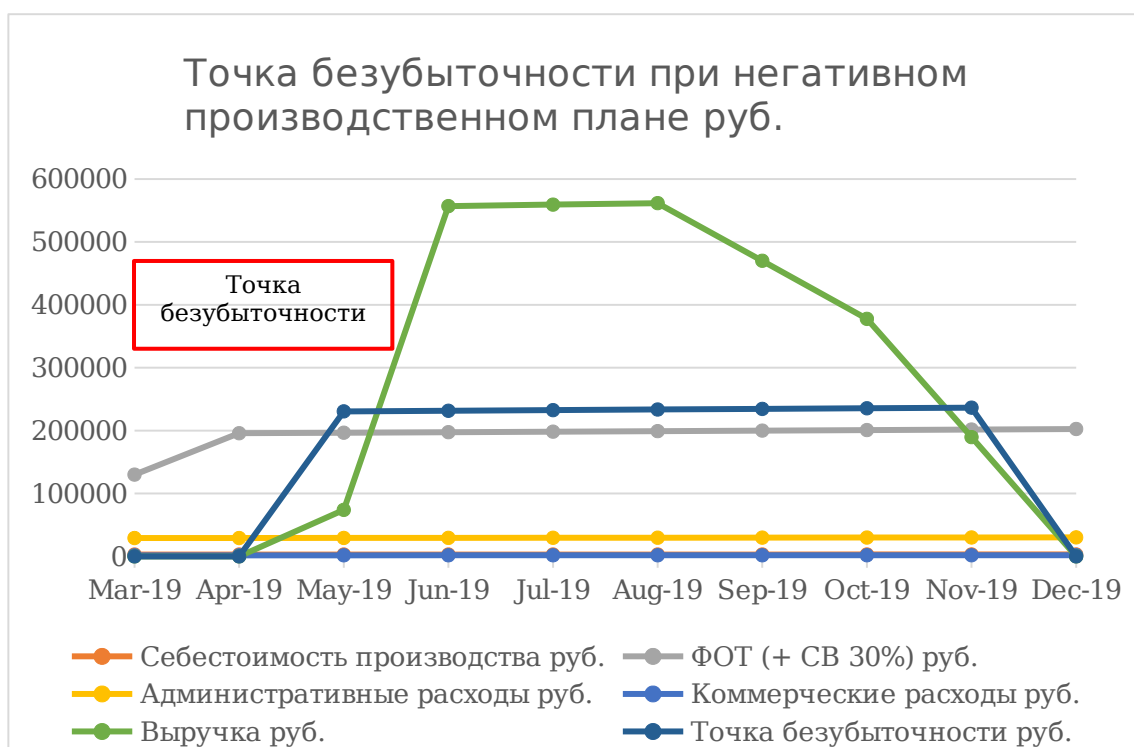


Рис.6. График точки безубыточности при негативном производственном плане в 1 год реализации проекта

Как видно из графика, проект достигает своей точки безубыточности уже в мае и составляет 230 560 рублей, всё это обусловлено низкими постоянными и переменными затратами и высокой маржинальной выгодой у продукта, который составляет 200%, это ещё раз доказывает, что инновационные продукты приносят наибольшую прибыль для компании, а в сочетании с большими объемами продаж, будут являться стратегически важным направлением деятельности для компании.

Таблица 29

Определение точки безубыточности при реальном плане производства в 2019 году.

Месяц	Себестоимость производства руб.	ФОТ (+ СВ 30%) руб.	Административные расходы руб.	Коммерческие расходы руб.	Выручка руб.	Точка безубыточности руб.
март	2917	130000	29167	1667	0	-
апрель	2929	195826	29167	1667	0	-

май	2941	196655	29290	1674	184889	230 560
июнь	2954	197487	29414	1681	1392537	231 536
июль	2966	198323	29539	1688	1398432	232 516
август	2979	199163	29664	1695	1404352	233 500
сентябрь	2992	200006	29789	1702	1175247	234 489
октябрь	3004	200852	29915	1709	944178	235 481
ноябрь	3017	201703	30042	1717	474088	236 478
декабрь	3030	202557	30169	1724	0	-

По данным таблицы также видно, что точка безубыточности наступает в мае и составляет 230 560 рублей.

Таблица 30

**Определение точки безубыточности при позитивном
плане производства в 2019 году.**

Месяц	Себестоимость производства руб.	ФОТ (+ СВ 30%) руб.	Административные расходы руб.	Коммерческие расходы руб.	Выручка руб.	Точка безубыточности руб.
март	2917	130000	29167	1667	0	-
апрель	2929	195826	29167	1667	0	-
май	2941	196655	29290	1674	406755	230 560
июнь	2954	197487	29414	1681	3063581	231 536
июль	2966	198323	29539	1688	3076550	232 516
август	2979	199163	29664	1695	3089574	233 500
сентябрь	2992	200006	29789	1702	2585544	234 489
октябрь	3004	200852	29915	1709	2077192	235 481

Окончание таблицы 30

ноябрь	3017	201703	30042	1717	1042993	236 478
декабрь	3030	202557	30169	1724	0	-

При всех трех сценариях реализации проекта точка безубыточности равна 230 560 рублей.

Для анализа чувствительности в качестве изменяемых показателей будет рассмотрены следующие показатели:

- Объем продаж
- Цены реализации
- Текущие затраты

В качестве конечных результатов будут рассмотрены такие показатели как:

- NPV для собственного капитала
- Суммарная чистая прибыль

Результаты анализа чувствительности представлены в таблице 31-34 для всех трех сценариев развития проекта:

Таблица 31

**Анализ чувствительности объема продаж на NPV для
собственного капитала**

Объем продаж Шаг изменения	NPV для собственного капитала		
	Негативный план	Реальный план	Позитивный план
100%	6 228 349	23 387 315	57 699 468
80%	3 934 342	17 671 777	45 127 219
60%	1 631 405	11 955 580	32 554 970
40%	-753 267	6 229 726	19 981 929
20%	-3 598 220	465 685	7 400 144
0%	-1 511 377	-1 509 377	-1 474 377
-20%	-10 031 309	-15 133 622	-25 307 249

Как видно из данных, самым малым запасом прочности обладает негативный сценарий проекта, при снижении объема продаж на 60 % проект становится финансово невыгодным.

Таблица 32

**Анализ чувствительности цены реализации на NPV для
собственного капитала**

Цена реализации Шаг изменения	NPV для собственного капитала		
	Негативный план	Реальный план	Позитивный план
100%	6 228 349	23 387 315	78 978 512

85%	4 508 013	19 100 661	61 866 802
75%	2 786 737	14 813 815	44 755 092
55%	1 052 168	10 526 462	27 643 382
40%	-753 267	6 229 726	10 522 750
25%	-2 886 898	1 922 056	-1 518 741
10%	-5 024 428	-2 885 212	-29 614 685

Также наименьшим запасом прочности обладает негативный план проекта, данный проект не сможет позволить себе снижение цены до 60 % от первоначальной цены.

Таблица 33

Анализ чувствительности объема продаж на суммарную чистую прибыль

Объем продаж Шаг изменения	Суммарная чистая прибыль		
	Негативный план	Реальный план	Позитивный план
100%	8 938 552	32 286 878	78 978 512
80%	5 819 490	24 508 828	61 866 802
60%	2 700 428	16 730 778	44 755 092
40%	-477 831	8 939 886	27 643 382
20%	-4 366 856	1 142 231	10 522 750
0%	-1 549 575	-1 547 908	-1 518 741
-20%	-12 144 906	-17 976 777	-29 614 685

Наименьшим запасом прочности обладает негативный сценарий проекта, даже при снижении на 80 % объема реализации, реалистичный и оптимистичный план проекта будет по-прежнему прибыльным.

Таблица 34

Анализ чувствительности цены реализации на суммарную чистую прибыль

Цена реализации Шаг изменения	Суммарная чистая прибыль		
	Негативный план	Реальный план	Позитивный план
100%	8 938 552	32 286 878	78 978 512
85%	6 599 256	26 453 341	66 144 729
75%	4 259 959	20 619 803	53 310 947
55%	1 920 663	14 786 266	40 477 164
40%	-477 831	8 939 886	27 643 382

25%	-3 394 600	3 091 644	14 809 599
10%	-6 311 369	-3 392 933	1 945 330

Наиболее устойчивыми в плане снижения цены реализации продукта также обладают реалистичный и оптимистичный план проекта.

Все сценарии проекта обладают огромным запасом устойчивости к росту текущих затрат и могут существовать при непредвиденных дополнительных расходах. Графики с анализом чувствительности трех сценариев развития представлены в Приложении 11.

Проведя анализ экономической эффективности, а также анализ чувствительности, можно с уверенностью заявить, что проект уникален в рамках финансовых показателей, проект обладает высоким запасом прочности, наиболее слабым из сценариев развития является негативный план, однако даже его финансовые показатели показывают, что он может быть коммерчески успешен.

3.3 Оценка рисков бизнес-проекта

При реализации проекта важным аспектом является определение и прогнозирование вероятных рисков, которые могут сделать бизнес-план не эффективным, с финансовой точки зрения. Нахождение и обсуждение рисков проекта, даёт понимание инвестору о том, что предприниматель готов к преодолению трудностей, что делает проект более надежным и эффективным.

В бизнес-плане необходимо предусматривать альтернативные программы и стратегии на случай возникновения угрозы со стороны конкурентов и даже

поставщиков, от собственных просчётов в области маркетинга и производственной политике, ошибок в подборе руководящих кадров. Следует также учитывать внешнюю сферу воздействия на бизнес, такие как политика действующего правительства, экономики страны и региона в целом, социальное воздействие порой тоже может сыграть немалую роль в реализации идеи, а также последствия технического прогресса, который может подорвать актуальность идеи, товар или услугу.

Классификация рисков, характерных для деятельности предприятий сферы продажи строительных материалов и их грузоперевозка:

1. По сфере возникновения отраслевые риски сферы строительства можно подразделить на внешние и внутренние. К внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предпринимателя. Речь идет о непредвиденных изменениях законодательства, временные ограничения на осуществления деятельности и т.д. из-за предписания государственных органов. Также экономические факторы, которые связаны с изменением состояния экономики страны, разница между прогнозируемыми показателями важными для экономики и реальными и т.д.

Стоит также отметить, что к внешним факторам можно отнести, контрагентов рынка, на котором присутствует организация, а именно поставщики и конкуренты, которые являются индикатором реакции на ведение деятельности организации и клиенты, которые могут как быть абсолютно лояльны к бизнесу или же всецело «забраковать» его.

К источникам внутренних рисков относится сама анализируемая организация. Эти риски возникают в случае неэффективного менеджмента, ошибочной маркетинговой

политики, а также в результате внутрифирменных злоупотреблений.

2. Из-за вида услуг, которые оказывает организация к внутренним рискам можно отнести финансово-экономические, технические, организационно-управленческие.

В рамках оценки бизнес-плана будут использоваться эти две классификации, что позволит всесторонне подойти к анализу рисков компании. Матрица анализов рисков представлена в Приложении 12 (см. Приложение 12).

Экспертная оценка проведена путем полужформализованного интервью со специалистами, имеющими многолетний опыт работы в данной сфере. В качестве экспертов выступает персонал по реализации проекта ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» с опытом работы в сфере строительных материалов и их грузоперевозке:

Эксперт 1: руководитель ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН», 10 лет в сфере продаж строительных материалов.

Эксперт 2: старший менеджер по продажам «Торговый Дом «ЭТАЛОН», 10 лет в сфере продаж строительных материалов.

Эксперт 3: младший менеджер по продажам «Торговый Дом «ЭТАЛОН», 1 год в сфере продаж строительных материалов.

По мнению экспертов, наибольшей вероятностью будет возникновение таких рисков как: недобросовестная конкуренция, через нарушение транспортного законодательства, не соответствие фактического спроса с прогнозируемым и риск отказа продления дилерского соглашения с ООО «Ключевская обогатительная фабрика» (поставщик).

Данные риски являются логичными и самыми весомыми, они отражают основные рискованные аспекты проекта, а также они тесно между собой взаимосвязаны, так как вытекает один из другого.

Проанализировав ответы экспертов, рассмотрим план управления рисками проекта, который представлен в Приложении 13.

Таким образом, были проанализированы риски, с которыми может столкнуться бизнес-проект «шлаковый щебень» в будущем. Реестр рисков был сформирован на основе данных экспертного полужформализованного интервью с непосредственным персоналом по реализации проекта среди руководителей компании- инициатора ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН».

По мнению экспертов, наибольшей вероятностью будет возникновение таких рисков как: недобросовестная конкуренция, через нарушение транспортного законодательства, не соответствие фактического спроса с прогнозируемым и риск отказа продления дилерского соглашения с ООО «Ключевская обогатительная фабрика» (поставщик). Стоит отметить, что главные риски взаимосвязаны между собой и с большой вероятностью будут являться последовательно взаимосвязанными. Для минимизации выявленных рисков была смоделирована матрица рисков, в которой были проанализированы вероятность и величина ущерба данных негативных мероприятий, а также предложены меры по противодействию данным рискам, суть мероприятий заключается в предвидении возможных происшествий, заготовка резервов компании (дополнительная база клиентов для поддержания необходимого уровня продаж,

наличие достаточного запаса денежных средств, для погашения непредвиденных задолженностей и уплаты неустоек, наличие информационных сведений о конкурентах и их недобросовестной деятельности с целью пресечения дальнейшего незаконного ведения деятельности в отрасли).

Стоит отметить, что наибольшую угрозу несут риски связанные с контрагентами ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»: поставщики, конкуренты. Внутренние риски больше влияют на конечный финансовый результат проекта, однако для большинства этих рисков компания имеет высокую устойчивость (запас прочности). Мероприятия по противодействию всех ключевым и более вероятным рискам, должны нести оборонительно-наступательного характера. Для ряда финансово-независимых факторов, организация должна разработать альтернативный сценарий развития, исходя из рисков, но проект также имеет запас прочности, позволяющий при ухудшении налогового положения, не стыковки плана продаж и изменения цены быть по прежнему прибыльным.

Заключение

Бизнес-план является рационально логичным инструментом в рыночной экономике, позволяющий разработать план по реализации нового бизнеса или его модернизации. В бизнес - плане содержится основная идея, стратегия развития и основные показатели, характеризующие итоговый результат, в первую очередь, финансовый. Проект должен содержать подробное описание достижения поставленных целей, которые преследует проект.

В первом параграфе первой главы были рассмотрены тракт определения «бизнес-план» и его цели таких отечественных авторов как: Дубровина И.А, Шкурко В.Е, Никитина Н.Ю, Баркалов С.А все они сходятся в том, что: бизнес-план – это документ, который отражает саму идею коммерческого проекта, цели его достижения. способы преодоления рисков и показатели успеха проекта. Также были рассмотрены основные функции бизнес-плана, его типы и разработана схема типологии и основная классификация.

Во втором параграфе первой главы были рассмотрены основные методологии бизнес-планирования, ключевые разделы, которые, могут включены в разработку бизнес-плана. Для сравнительного анализа были рассмотрены следующие методологии: UNIDO, методика Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), BFM Group, TACIS, KPMG. Каждая из методологий подходит для определенного направления бизнеса: инновационные проекты, производственные, экологические, каждый из методологий подходит под особенности конкретным регионом. Каждая методология обладает своим набором показателей, определяющих успех проекта. Итогом анализа было выявлено, что для планируемого проекта эффективно подходит методика BFM Group.

В третьем параграфе первой главы подробно рассмотрена структура для бизнес-плана методики BFM Group. В структуру бизнес-плана должно входить: наименование проекта, краткое представление собственника проекта с полной информацией об организации и руководителе, описание проекта – целевые характеристики планируемого продукта, место реализации и краткое описание уникальности и

потенциала продукта. Затем описание компании-заявителя проекта, его цели и миссии в бизнесе, его позиция на рынке и конкурентоспособность. Объем планируемых инвестиций в проект, затем описание показателей эффективности проекта, которыми были выбраны NPV, IRR\MIRR, IP, DPP. Далее предоставляется таблица финансовых потоков, описание предполагаемых рисков проекта и завершается структура предложениями для инвестора.

Также в проекте должны быть описаны маркетинговый и производственный план, проведен анализ-чувствительности проекта через изменяемые показатели проекта: объем продаж и цена за единицу продукта.

В первом параграфе второй главы была рассмотрена деятельность компании-инициатора проекта ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» на рынке строительных материалов и грузоперевозок. В ходе проведения анализа рынка и сравнении компании с ключевыми конкурентами по продаже строительных материалов, был сделан вывод о том, что ООО «ТД «ЭТАЛОН» является компанией-перекупщиком, без какой-либо уникальности в предложении на рынке, поэтому было принято решение, о том, что компании необходимо отказаться от роли компании по перепродаже и начать деятельность в новой товарной нише.

Во втором параграфе второй главы была описана концепция идеи бизнес-проекта по выведению на рынок товара-заменителя шлаковый щебень, который может выступать в качестве товара заменителя, позволяющего сэкономить бюджет проекта на 30 %. Материал, по своим техническим свойствам, не уступает материалу горных пород, однако строит минимум в 2 раза дешевле. Поставлять данный продукт будет

ООО «Ключевская обогатительная фабрика» входящая в состав MIDURAL GROUP.

Были также описаны будущий прайс-лист по продукту и представлены фотографии шлакового щебня.

В третьем параграфе второй главы был описан маркетинговый план проекта. Маркетинговый план основывается на следующих стратегиях маркетинга:

Стратегия концентрации- компании стоит сделать акцент на узком сегменте строительных компаний, чей профиль составляет строительство автомобильный и железнодорожных покрытий, а также общестроительные работы.

Ценовая стратегия заключается в том, что шлаковый щебень – это вторичное техногенное сырье, которое является экологически безопасным и стоит минимум в 2-2,5 раза дешевле, чем горный щебень.

Рекламная стратегия заключается в быстром захвате товарной нише посредством создания высокопрофессиональной и клиентоориентированной компании, с постоянным поддержанием партнерских отношений, где клиент – это друг компании, с которым можно сотрудничать в долгосрочной перспективе.

Каналы продаж компании разделены на *прямой* канал продаж (телефонные переговоры с последующим выявлением потребности), *пассивные* каналы продаж («сарафанное радио» через ранее работавших с нами клиентами) и партнерский канал продаж (работа с нашими ключевыми клиентами, у которых есть выход на целевую аудиторию нашего продукта и клиенты, с которыми мы работаем многие годы, и они имеют возможность рекомендовать нас), который является ключевым каналом продаж для проекта.

В четвертом параграфе второй главы рассказывается о производственном процессе продукта, который предоставляет ООО «Ключевская обогатительная фабрика» разработавшая уникальную технологию обработки техногенного сырья, который продается по дилерской цене ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН». Рисками проекта является, то что ООО «КОФ» осуществляет свою деятельность плановыми распоряжениями, и если предполагаемый план не будет выполняться, то ООО «ТД «ЭТАЛОН» имеет риск не получить продления дилерского договора.

Организационная структура проекта соответствует ранней структуре ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН» до появления проекта, с единственным изменением – появление должности маркетолога, отвечающего за подготовку всех онлайн и офлайн маркетинговых мероприятий компании.

В первом параграфе третьей главы был составлен финансовый план проекта. Суммарные инвестиции составляют 42 500 рублей, которые пойдут на разработку и реализацию маркетинговых мероприятий проекта. Также был рассчитан финансовый план по прибыли проекта на 1 год и финансовый план движения денежных средств на 3 года при трех сценариях развития, по итогу которого все три сценария развития являются финансово выгодными.

Во втором параграфе третьей главы проведен анализ финансовой эффективности проекта. При негативном производственном плане – худшем сценарии развития **NPV** – 7 121 651 рублей. Проект является эффективным при положительном значении. **MIRR** – 87%, **PI**- 3, 65. Все эти показатели говорят о том, что проект эффективен и требует реализации.

Точка безубыточности проекта при всех трех сценариях – 230 560 рублей.

При анализе чувствительности проект показал высокий запас прочности по таким изменяемым показателям:

- снижение объема реализации
- снижение цены реализации продукта

При всех проведенных анализах проект объективно является эффективным и прибыльным, а значит, требует реализации.

В третьем параграфе третьей главы была составлена матрица рисков проекта, которые были сформированы на основе данных экспертного полужформализованного интервью среди команды реализации проекта ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН», наиболее критичными которые являются, по мнению экспертов, со стороны контрагентов: поставщики, конкуренты.

Библиографический список

1. Нормативно- правовые акты

1. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ (последняя редакция). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ. - правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом: Постановление правительства от 15 апреля 2011 года N 272 (ред. от 12.12.2017 с изм. от 16 марта 2018 года). В

данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ. - правовой системы «КонсультантПлюс». - правительства РФ

3. Проект Приказа Министерства транспорта РФ "Об утверждении Административного регламента Федеральной службы по надзору в сфере транспорта исполнения государственной функции по осуществлению в установленном порядке весового и габаритного контроля транспортных средств" от 15.02.2018 [электронный ресурс] // URL <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56644905/> (дата обращения: 31.05.2019).

4. Устав ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН», ред. от 2015 года.

2. Другие источники

5. Деятельность Ассоциации «Грузавтотранс» в регулировании сферы грузоперевозок [Электронный ресурс] // URL: <http://sro-auto.ru/rezultaty-raboty/> (дата обращения: 31.05.2019).

6. Информация об ООО «Селен-щебень» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.selen-ekb.ru/> (дата обращения: 31.05.2019).

7. Информация об ООО «Горнощитский щебень» [Электронный ресурс] // URL: <https://ask-gs.pulscen.ru/> (дата обращения: 31.05.2019).

8. История MIDURAL GROUP [электронный ресурс] URL: <http://www.miduralgroup.ru/> (дата обращения: 31.05.2019).

9. История Ключевской обогатительной фабрики [электронный ресурс] URL: <http://www.miduralgroup.ru/kof.htm> (дата обращения: 31.05.2019).

10. История ЕБРР. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ebrd.com/ru/about-us.html> (дата обращения: 31.05.2019).
11. Информация о BFM Group Ukraine. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/> (дата обращения: 31.05.2019).
12. История TACIS. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.rsci.ru/grants/fonds/100.php> (дата обращения: 31.05.2019).
13. Курс доллара США [Электронный ресурс] // URL: <https://www.banki.ru/products/currency/usd/> (дата обращения: 31.05.2019).
14. Максимальная ставка инфляции на 2019 год [электронный ресурс] URL: <https://apecon.ru/prognoz-inflyatsii-na-gody-v-rossii> (дата обращения: 31.05.2019).
15. Маркетинговый план. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).
16. Основные функции бизнес-плана. [Электронный ресурс] // URL: <https://info.wikireading.ru/251440> (дата обращения: 31.05.2019).
17. Организационный план и менеджмент. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).
18. Прогноз ВВП и уровня инфляции от МВФ [Электронный ресурс] // URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2018/09/12/pr18346-imf-executive-board-concludes-2018-article-iv-consultation-with-the-russian-federation> (дата обращения: 31.05.2019).
19. Производственный план. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).

20. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований. [Электронный ресурс] // URL: http://www.bfm-ua.com/Part_1.pdf (дата обращения: 31.05.2019).
21. Резюме бизнес-плана. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-209> (дата обращения: 31.05.2019).
22. Стандарт бизнес-плана методологии TACIS. [Электронный ресурс] // URL: http://www.megaesort.ru/all_docs.php (дата обращения: 31.05.2019).
23. Стандарт бизнес-плана KPMG. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.xn----dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/KPMG> (Дата обращения: 10.06.2019)
24. Структура типового инвестиционного бизнес-плана по стандартам BFM Group. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).
25. Финансовые коэффициенты [Электронный ресурс] // URL: <http://1fin.ru/?id=311> (дата обращения: 31.05.2019).
26. Финансовый план. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17> (дата обращения: 31.05.2019).

3. Литература

27. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии (2-е издание): учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2017. С. 17. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.iprbookshop.ru/60386.html> ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 31.05.2019).
28. В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина; [науч. ред. А.В. Гребенкин]. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учебное пособие. М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.федер. ун-т. — Екатеринбург. 2016. С. 22-23.

29. Баркалов С.А. и др. Бизнес-планирование: учебное пособие. Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. С.7-11. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.iprbookshop.ru/54994.html> ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 31.05.2019).
30. Стёпочкина Е.А. Бизнес-планирование: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров. Саратов: Вузовское образование, 2015. С.4. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.iprbookshop.ru/48874.html> ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 31.05.2019).
31. Верников В.А. Бизнес-планирование стартапов в контексте привлечения венчурных инвестиций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие) № 4 2014. С. 82.
32. Лунев Н., Макаревич Л. Бизнес-план для получения инвестиций: Методические рекомендации. М.: Внешсигма, 2015. 213 с.
33. Баринов В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений / В. А. Баринов. 3-е изд. М.: Форум, 2015.
34. Коломиец Т.Д. Интернет курс по дисциплине «Бизнес-планирование» для специальности «менеджмент организации» [Электронный ресурс] // URL: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Business_planning/new/sg.html (дата обращения: 31.05.2019).
35. Кобзарь-Фролова М.Н. Инвестиционная политика: состояние, проблемы, пути преодоления кризиса инвестиций // Всероссийский журнал «Вопросы правоведения» № 3. 2015. С. 214.

36. Бэнгз Д.Г. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом»/Д. Г. Бэнгз; пер. с англ. М.: Финпресс, 2016. 254 с

Приложения

Приложение 1

Структура бизнес-плана по стандартам (рекомендациям) ЮНИДО

1. Краткое изложение (Резюме)
2. Предпосылки и основная идея проекта
3. Анализ рынка и концепция маркетинга
4. Сырье и поставки
5. Месторасположение, строительный участок и окружающая среда
6. Проектирование и технология
7. Организация и накладные расходы
8. Трудовые ресурсы
9. Планирование и составление бюджета осуществления проекта
10. Финансовый анализ и оценка инвестиций.

Методика структуры бизнес-планирования ЕБРР

1. Титульный лист
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Резюме
4. Предприятие:
 - 4.1. История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности
 - 4.2 Собственники, руководящий персонал, работники предприятия
 - 4.3 Текущая деятельность
 - 4.4 Финансовое состояние

- 4.5 Кредиты
- 5. Проект:
 - 5.1 Общая информация о проекте
 - 5.2 Инвестиционный план проекта
 - 5.3 Анализ рынка, конкурентоспособность
 - 5.4 Описание производственного процесса
 - 5.5 Финансовый план
 - 5.6 Экологическая оценка
- 6. Финансирование
 - 6.1 Графики получения и погашения кредитных средств
 - 6.2 Залог и поручительство
 - 6.3 Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств
 - 6.4 SWOT- анализ
 - 6.5 Риски и мероприятия по их снижению
- 7. Приложения

Структура типового содержания инвестиционного бизнес-плана по стандартам BFM Group

- 1. Титульный лист
- 2. Меморандум о конфиденциальности
- 3. Резюме
- 4. Общие положения:
 - 4.1 Сведения о компании
 - 4.2 Сведения о предлагаемом проекте
- 5. Маркетинговый план:
 - 5.1 Отраслевая среда бизнеса
 - 5.2 Характеристика продуктов / услуг
 - 5.3 Анализ рынков сбыта
 - 5.4 Конкуренция и конкурентные преимущества
 - 5.5 Организация внешнеэкономической деятельности компании
 - 5.6 Стратегия плана маркетинга
 - 5.7 План продаж
 - 5.8 Расходы на маркетинг (обоснование)
- 6. Организационный план и менеджмент
- 7. Инвестиционный план
- 8. Производственный план
- 9. Финансовый план:
 - 9.1 Финансовые показатели (помесячно до конца расчетов проекта)
 - 9.2 Оценка общей эффективности проекта
- 10. Оценка рисков проекта:
 - 10.1 Анализ чувствительности
 - 10.2 Анализ безубыточности
 - 10.3 Статистический анализ проекта по методу Монте-Карло
- 11. Приложения к бизнес-плану
- 12. Информация об обеспечении проекта

Основные разделы бизнес-плана, предлагаемые программой TACIS

- 1. Титульная страница
- 2. Страница, посвященная регламентированию авторских прав на данный документ
- 3. Тезисный очерк бизнес-плана
 - 3.1. Ведение бизнеса
 - 3.2. Краткое описание продукта

- 3.3. Описание рыночной среды
- 3.4. Персонал (с отдельным выделением руководящего состава)
- 3.5. Распределение денежных средств
- 4. Стратегический очерк бизнеса
- 5. Маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта
 - 5.1. Изучение данных о сбыте
 - 5.2. Стратегия маркетинговых шагов
- 6. Стратегия производства
 - 6.1. Планы по развертыванию производства
 - 6.1.1 Особенности местной инфраструктуры
 - 6.1.2 Тактика интеграции производства
 - 6.2. Обеспечение производственными ресурсами
 - 6.2.1 Требования к производственным площадям и возможные варианты размещения
 - 6.2.2 Требуемое производственное оборудование, его размещение и приобретение
 - 6.3. Расчет производственного плана
 - 6.4. Технический контроль.
 - 6.5. Критические переменные, влияющие на процесс производства
 - 6.5. Расчет капитальных вложений, учет амортизации и расчет фондовой стоимости
- 7. Система управления бизнесом
 - 7.1. Описание кадровой цепочки
 - 7.2. Процесс согласования и принятия решений
 - 7.3. Описание руководящего состава с послужным списком
- 8. Финансовая составляющая дела
 - 8.1. Решение различных подготовительных вопросов
 - 8.2. Сроки развертывания плана
 - 8.3. Частота периода по плановым разработкам
 - 8.4. Направления бизнеса и анализ одного из них
 - 8.5. Оценка погрешности финансовых отчетов
 - 8.6. Себестоимость продукта
 - 8.7. Расчет себестоимости продукции (или оказания услуги)
 - 8.8. Система подсчета убытков и прибылей
 - 8.9. Балансовая отчетность
 - 8.10. Прогноз планируемого и возможного финансового потока
 - 8.11. Подсчет общей прибыли и рентабельности предприятия
- 9. Анализ факторов риска
 - 9.1. Риски, обусловленные техническими факторами
 - 9.2. Финансовых рисков
 - 9.3. Инвестиционный анализ
 - 9.4. Анализ возможных результатов предполагаемого бизнеса на базе математической модели
 - 9.5. Кредитные и другие риски
- 10. Приложения

Стандарт бизнес-плана компании KPMG

- 1. Титульный лист
- 2. Меморандум о конфиденциальности
- 3. Резюме
 - 3.1. Краткий обзор
 - 3.2. Предлагаемая продукция и услуги
 - 3.3. Миссия, цели и задачи

4. Продукция и услуги
 - 4.1. Введение
 - 4.2. Продукция и услуги
 - 4.3. Сопутствующие товары и услуги
5. Анализ рынка и отрасли
 - 5.1. Использование продукта и услуги
 - 5.2. Демографический анализ
 - 5.3. Конкуренция
 - 5.4. SWOT - анализ
6. Целевые рынки
 - 6.1. Целевые потребители
 - 6.2. Географический целевой рынок
 - 6.3. Ценообразование
7. Стратегии рекламы и продвижения
 - 7.1. Стратегия продвижения
 - 7.2. Средства распространения рекламы
 - 7.3. Прогноз продаж
8. Управление
 - 8.1. Организация и ключевой персонал
 - 8.2. Постоянное потребление активов
 - 8.3. Затраты на подготовку производства
9. Финансовый анализ
 - 9.1. Себестоимость реализованной продукции
 - 9.2. Анализ безубыточности
 - 9.3. Количественный анализ
 - 9.4. Доходы и убытки
 - 9.5. Движение денежных средств
 - 9.6. Балансы предприятия
 - 9.7. Риски
10. Приложения

Основные сравнительные характеристики зарубежных методик бизнес-планов

№	Элемент бизнес-плана	Наименование методологии бизнес-плана				
		UNIDO	ЕБРР	BFM Group	TACIS	KPMG
1	Цель	Убедить инвестора (кредитора) в экономической эффективности предлагаемого проекта.				
2	Структура:					
2.1	Резюме	Краткое изложение результатов всех расчетов, приведенных во всех последующих разделах бизнес-плана.				
2.2	Описание компании	В данной методологии описание компании происходит с точки зрения инициатора, не требующей доскональной информации. А имеющиеся ресурсы описываются, как ресурсы для выполнения бизнес-плана.	1.История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности. 2. Собственники, руководящий персонал, работники предприятия. 3.Текущая деятельность. 4.Финансовое состояние. 5.Кредиты: текущие и кредитная история.	1.Полное информация о предприятии. 2.Информация о руководителе	1. Ведение бизнеса 2. Описание персонала с отдельным выделением руководящего состава. 3. Стратегический очерк бизнеса.	Описание компании сходится как и в методологии ЕБРР, т.к. методология KPMG активно используется банками.
2.3	Рынок	Рассматриваются следующие сферы: 1) Деловая среда 2) Целевой рынок и сегментация рынка (потребители и продуктовые группы) 3) Каналы сбыта. 4) Конкуренция. 5) Жизненные циклы сектора экономики и продукта.	Рассматриваются следующие сферы: 1) Анализ рынка, конкурентоспособности . Данная методология предусматривает поверхностное изучение рынка.	Рассматриваются следующие сферы: 1) Отраслевая среда бизнеса 2) Характеристика продуктов и услуг. 3) Анализ рынков сбыта 4) Конкуренция и конкурентные преимущества.	Рассматриваются следующие сферы: 1) Изучение сбыта. 2) Стратегия маркетинговых шагов.	Рассматриваются следующие сферы: 1) Использование продукта и услуги. 2) Демографический анализ. 3) Конкуренция. 4) SWOT-анализ. 5) Целевые рынки. 6) Географический целевой рынок. 7) Ценообразование

				5) Организация внешнеэкономической деятельности компании. 6) Стратегия плана маркетинга. 7) План продаж.		
2.4	Проект	Описание проекта с точки зрения жизненного цикла.	Должен определять перспективы развития предприятия, а также определить эффективность инвестирования.	Описание целевых характеристик планируемого производства продукта. Месторасположение реализации проекта, описание продукта. Краткое описание планируемой к производству продукции.	Техническое описание проекта, включая описание необходимого оборудования, технологических процессов и линий. Описываются производители необходимого оборудования, условия приобретения и поставки.	Описание проекта сходится с методикой ЕБРР, т.к. методология КРМГ используется в России в основном банками.
2.5	Финансовый план:					
2.5.1	Финансирование проекта	Доли участия заявителя и инвестора (кредитора) в проекте. Методология рассматривает следующие источники: 1.Акционерный капитал. 2.Заемное финансирование. 3.Лизинг.	Обязательным условием является, чтобы организация внесла собственных средств в размере 35% от необходимой суммы.	Доли участия заявителя и инвестора (кредитора) в проекте. Описываются также выплаты кредитного тела и процентов по кредитам.	Доли участия заявителя и инвестора (кредитора) в проекте.	Доли участия заявителя и инвестора (кредитора) в проекте. Обычно это пропорция составляет: 70-80% со стороны кредитора и 20-30% и инвестор (инициатор проекта)
2.5	Калькуляция	Указывается, на что именно необходимо затратить средства по данному проекту.				

.2	проектных затрат					
2.5	Доходы по проекту	Представлены все текущие поступления и затраты в процессе реализации проекта. Производится расчет валовой, операционной и чистой прибыли.				
2.5	Чувствительность проекта	Проводится анализ чувствительности через количественные свойства: единицы произведенной продукции, часы работы машин или людей, и через качественные свойства: физические, химические, механические и т.д.	Не рассчитывается	Проводится анализ чувствительности через переменные: объем продаж, цена за единицу продукции, срок задержек платежей	Не рассчитывается	Не рассчитывается
2.5	Проектно-балансовый ведомость	Полная - соответствует балансу	Сокращенная.	В зависимости от проекта.	В зависимости от проекта.	Сокращенная.
2.5	Расчет денежных потоков	Расчет проводится	Расчет проводится	Расчет проводится	Расчет проводится	Расчет проводится
2.5	Расчет внутренней доходности	Расчет проводится	Расчет проводится	Расчет проводится	Расчет проводится	Расчет проводится

Финансовые показатели (рассчитываемые ежемесячно до конца проекта)

1. Коэффициент текущей ликвидности (CR), %
2. Коэффициент срочной ликвидности (QR), %
3. Чистый оборотный капитал (NWC)
4. Коэффициент оборачиваемости запасов (ST)
5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (CP)
6. Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала (NCT)
7. Коэффициент оборачиваемости основных средств (FAT)
8. Коэффициент оборачиваемости активов (TAT)
9. Коэффициент рентабельности чистой прибыли (NPM), %
10. Рентабельность оборотных активов (RCA), %
11. Рентабельность вне оборотных активов (RFA), %

Показатели оценки общей эффективности проекта

1. Дисконтированный период окупаемости (PB)
2. Чистый приведенный доход (NPV)
3. Индекс прибыльности (PI)
4. Внутренняя норма рентабельности (IRR)

**Форма №1 Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016-2018
года ООО «ТД «ЭТАЛОН»., в тыс. рублей**

Наименование показателя		На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ	111	-	-	-
I.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0			
Нематериальные активы				
Результаты исследований и разработок	112 0	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	113 0	-	-	-
Материальные поисковые активы	114 0	-	-	-
Основные средства	115 0	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	116 0	-	-	-
Финансовые вложения	117 0	-	-	-
Отложенные налоговые активы	118 0	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	119 0	-	-	-
Итого по разделу I	110 0	-	-	-
II.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	121	508	249	444
Запасы	0			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	122 0	-	-	-
Дебиторская задолженность	123 0	5180	5190	7558
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	124 0	-	1451	4401
Денежные средства и денежные эквиваленты	125 0	220	32	15
Прочие оборотные активы	126 0	-	-	-
Итого по разделу II	120 0	5937	6923	12419
БАЛАНС	160 0	5937	6923	12419
ПАССИВ	131	10	10	10
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	0			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)				
Собственные акции, выкупленные у акционеров	132 0	-	-	-

Переоценка внеоборотных активов	134 0	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	135 0	-	-	-
Резервный капитал	136 0	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	137 0	1196	1907	1777
Итого по разделу III	130 0	1206	1917	1787
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	141 0	-	-	2215
Заемные средства				
Отложенные налоговые обязательства	142 0	-	-	-
Оценочные обязательства	143 0	-	-	-
Прочие обязательства	145 0	-	-	-
Итого по разделу IV	140 0	-	-	2215
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	151 0	50	50	50
Заемные средства				
Кредиторская задолженность	152 0	4681	4956	8366
Доходы будущих периодов	153 0	-	-	-
Оценочные обязательства	154 0	-	-	-
Прочие обязательства	155 0	-	-	-
Итого по разделу V	150 0	4731	5006	8416
БАЛАНС	170 0	5937	6923	12419

Приложение 5

Форма №2 Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2017-2018 г. ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»., в тыс. рублей

Наименование	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
Выручка	2110	7145	40745
Себестоимость продаж	2120	(2312)	(8214)
Валовая прибыль (убыток)	2100	4833	32531
Коммерческие расходы	2210	(4652)	(32264)
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	181	267

Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	-	-
Прочие доходы	2340	2	258
Прочие расходы	2350	(39)	(342)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	144	183
Текущий налог на прибыль	2410	(29)	(52)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	115	131

Приложение 6

SNW-анализ ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»

№	Факторы	Оценка			Комментарии.
		S	N	W	
	Стратегия				
1.	Система планирования		+		В организации осуществляется оперативное планирование, в рамках расчета бюджета, как и во всех организациях данной сферы.
2.	Стратегические альянсы	+			Организация заключила партнерское соглашение ООО «Урал-щебень», позволяющий расширить клиентскую базу.
3.	Стратегия развития предприятия	+			Компания начала обновление клиентской базы, развитие собственного сайта, активный мониторинг тенденций рынка.
4.	НИОКР		+		Организация не занимается разработкой

				технологий, однако, в данной сфере в организациях не принято заниматься разработками.
5.	Кадры			
5.	Численность персонала		+	Все должности совмещает директор организации, что сковывает развитие компании и увеличивает нагрузку на человека.
6.	Система обучения		+	При принятии на работу новых сотрудников, с ними проводится качественное обучение с дальнейшим повышением знаний в данной области, однако, найма персонала не происходит и востребованность в проведении обучения отсутствует.
7.	Система мотивации		+	Мотивация в организации стандартная, производится по принципу: повышение заработной платы, при повышении продаж, является стандартной мотивацией в организациях данной сферы деятельности.
8.	Квалификация персонала		+	Основными требованиями к наемному персоналу у организации является, наличие высшего образования или специального образования в области наук, связанных с видом деятельности организации, т.к. организация лично обучает и повышает квалификацию сотрудников.
9.	Текучесть кадров		+	Текучесть кадров нет, т.к. нету персонала, кроме директора.
10.	Организационная структура	+		Система соответствует основной и промежуточным целям.
11.	Состояние охраны труда		+	Придерживается законов РФ
	Маркетинг			
12.	Система маркетинга		+	Системы нет. Маркетинг ограничивается рассылкой писем с коммерческими предложениями и ассортиментом услуг.
13.	Ассортимент услуг организации		+	Организация может оказывать необходимый спектр услуг в своей сфере.
14.	Имидж организации		+	Репутация организации отличная, а имидж средний, т.к. нет маркетинга.
15.	Ценовая политика	+		В сфере продажи строительных материалов организация является 3й стороной сделки купли-продажи. Из-за этого маржинальная выгода составляет максимум 10%, в то время когда у организаций, имеющие собственные карьеры данный показатель доходит до 50%
16.	Объем продаж		+	Исходя из фактора «Ценовая политика» объем продаж ниже, чем у конкурентов.
	Финансы			
17.	Финансовая устойчивость		+	По данным бухгалтерской отчетности положения организации неустойчиво.
18.	Зарботная плата		+	Зарботная плата не выделяется в отрасли, на фоне других компаний.
	Логистика			
19.	Сроки выполнения заказов	+		Заказы выполняются в сроки, кроме ситуаций, не зависящих от организации (погодные условия)
20.	Зависимость от поставщиков	+		У организации 5 поставщиков, имеются альтернативы.
21.	Сотрудничество организации с	+		Директор является представителем в Свердловской области Ассоциации

	Ассоциациями			«Грузавтотранс», которая занимается разработкой регулирования и прозрачности деятельности грузоперевозок. Также ассоциация даёт возможность для расширения клиентской базы, заключением партнёрских отношений.
22.	Прозрачность деятельности организации	+		Организация уплачивает все налоги, соблюдает законодательство регулирующее сферу и использует безналичные расчеты оплаты услуг, которые невозможно скрыть, на фоне деятельности остальных организаций в отрасли.

Приложение 7

	Сильные стороны:	Слабые стороны:
	<p>1. Прозрачность деятельности организации.</p> <p>2.Сотрудничество с Ассоциацией «Грузавторанс».</p> <p>3.Статегический Альянс с ООО «Урал-щебень».</p> <p>4.Выполняемость заказов в сроки.</p>	<p>1.Один человек ведёт деятельность компании.</p> <p>2.Отсутствие системы маркетинга.</p> <p>3.Повышенные цены.</p> <p>4.Низкий объем продаж.</p> <p>5.Нестабильное экономическое положение.</p>
<p>Возможности:</p> <p>1.Введение лицензирования водителя техники.</p> <p>2.Оснащение отрасли весовыми рамками для транспорта Министерством транспорта.</p> <p>3.Введение ужесточающих поправок в, регулирующие технические нормы, законодательство.</p> <p>4.Развитие ниши товара-заменителей.</p> <p>5.Рост объема строительства в стране.</p> <p>6.Увеличение числа новых строительных компаний в регионе.</p>	<p>-Положительная репутация будет располагать к себе большим числом потребителей.</p> <p>-Использовать возможности влияния ассоциации на изменение законодательства, с целью повышения справедливой конкуренции и выдавливания незаконно действующих конкурентов.</p> <p>-Увеличение приглашений добросовестных организаций, в ассоциацию с целью увеличения партнерских соглашений.</p> <p>-Возможность сотрудничества с ООО «Урал-щебень» и захват ниши товара-заменителей на рынке.</p> <p>-Составление рапортов на недобросовестных конкурентов, нарушающих законодательство в области безопасности грузоперевозок</p>	<p>-Работать с потребителями, которые выполняют государственные заказы, для прозрачности сделок.</p> <p>-Принимать долгосрочные сделки.</p> <p>-Осуществлять деятельность с организациями, поддерживающие изменения в регулировании законодательства.</p> <p>-Сосредоточиться на видах деятельности где маржинальная выгода будет на уровне от 30%</p>
<p>Угрозы:</p> <p>1.Нарушение конкурентами законодательства, регулирующие технических параметры транспорта.</p> <p>2.Снижение национальной валюты в 2 раза.</p> <p>3. Медленное снижение процентных ставок на коммерческий кредит.</p> <p>4.Физические лица, чаще отказываются от услуг грузоперевозок.</p>	<p>-Выполнять заказы потребителей, которые участвую в тендерах и государственных заказах.</p> <p>-Отправлять в налоговые службы сведения о незаконной деятельности недобросовестных конкурентов.</p> <p>-Использовать на основе партнерского соглашения технику ООО «Урал-щебень»</p> <p>-Участвовать в деятельности Ассоциации, на введение ужесточения регулирования отрасли грузоперевозок.</p> <p>-Не использоваться кредитные средства от</p>	<p>-Повысить численность персонала, для увеличения объёмов продаж.</p> <p>-Снижение цен на ассортимент услуг, только при увеличении действующих заказов.</p>

банков, а работать через отсрочку платежей

Матрица SWOT-анализа ООО «Торговый Дом «ЭТАЛОН»

Приложение 8

План движения денежных средств бизнес-плана «шлаковый щебень» при негативном производственном плане на 2019-2021 гг., руб.

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Поступления от продаж	0	757 164	1 909 455	680 768	0	2 252 076	3 769 655	1 456 182	113 973	3 794 442	6 493 814	2 106 622
Зарплата	-100 000	-453 821	-459 609	-465 471	-471 332	-477 117	-482 972	-488 899	-494 622	-499 856	-505 145	-510 490
Общие затраты	-40 500	-122 060	-123 616	-125 193	-126 770	-128 325	-129 900	-131 494	-133 034	-134 441	-135 864	-137 301
Налоги	-30 000	-235 247	-568 771	-267 659	-141 400	-498 350	-1 232 570	-492 211	-148 387	-1 073 946	-2 139 523	-689 703
Денежные потоки от операционной деятельности	-170 500	-53 963	757 458	-177 556	-739 501	1 148 285	1 924 212	343 577	-662 070	2 086 198	3 713 283	769 128
Инвестиции в финансовые активы	-42 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	80 000	140 631	36 694	-132 675	1550	243 760	74 004	-301 608	-9992	695 000	-130 481	-528 718
Денежные потоки от инвестиций	37 500	140 631	36 694	-132 675	1550	243 760	74 004	-301 608	-9992	695 000	-130 481	-528 718

ной деятельност и												
Суммарный денежный поток за период	-133 000	86 668	794 153	-310 231	-737 952	1 392 044	1 998 216	41 969	-672 062	2 781 198	3 582 802	240 410
Денежные средства на начало периода	0	-133 000	-46 332	747 821	437 590	-300 362	1 091 683	3 089 898	3 131 868	2 459 806	5 241 004	8 823 806
Денежные средства на конец периода	-133 000	-46 332	747 821	437 590	-300 362	1 091 683	3 089 898	3 131 868	2 459 806	5 241 004	8 823 806	9 064 216

Приложение 9

**План движения денежных средств бизнес-плана «шлаковый щебень» при реальном
производственном плане на 2019-2021 гг., руб.**

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Поступления от продаж	0	1 892911	4 773 637	1 701 919	0	5 630 191	9 424 137	3 640 454	284 932	3 794 442	6 493 814	2 106 622
Зарплата	-100 000	-453 821	-459 609	-465 471	-471 332	-477 117	-482 972	-488 899	-494 622	-499 856	-505 145	-510 490
Общие затраты	-38 500	-122 060	-123 616	-125 193	-126 770	-128 325	-129 900	-131 494	-133 034	-134 441	-135 864	-137 301
Налоги	-30 000	-569 603	-1 568 391	-598 675	-141 400	-1 633 756	-3 117 398	-1 192 123	-173 703	-1 073 946	-2 139 523	-689 703
Денежные потоки от операционно й деятельност	-168 500	747 427	2 622 021	512 581	-739 501	3 390 992	5 693 867	18 27 938	-516 428	2 086 198	3 713 283	769 128

и												
Инвестиции в финансовые активы	-42 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	80 000	457 960	1425	-414 735	1550	1 045 714	-171 201	-830 179	-12 855	1 837 263	-366 883	-1 355 110
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	37 500	457 960	1425	-414 735	1550	1 045 714	-171 201	-830 179	-12 855	1 837 263	-366 883	-1 355 110
Суммарный денежный поток за период	-131 000	1 205 387	2 623 446	97 846	-737 952	4 436 706	5 522 666	997 759	-529 283	7 658 054	9 840 216	1 533 483
Денежные средства на начало периода	0	-131 000	1 074 387	3 697 833	3 795 679	3 057 727	7 494 433	13 017 099	14 014 859	13 485 575	21 143 629	30 983 845
Денежные средства на конец периода	-131 000	1 074 387	3 697 833	3 795 679	3 057 727	7 494 433	13 017 099	14 014 858	13 485 575	21 143 629	30 983 845	32 517 328

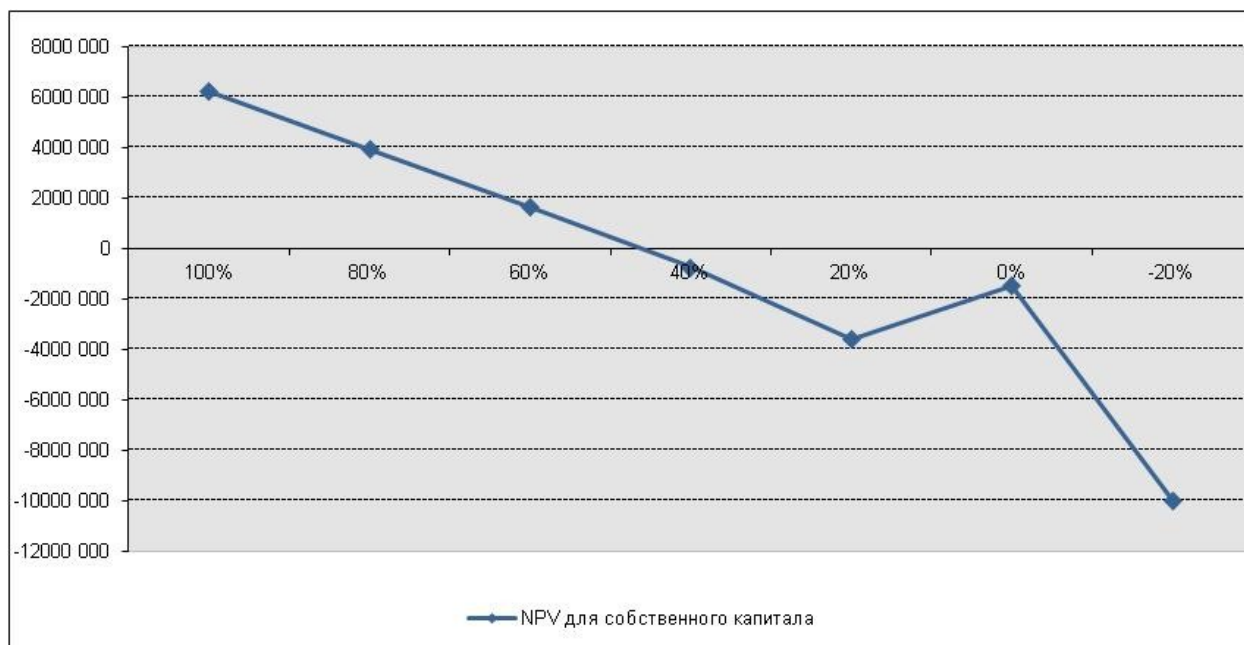
Приложение 10

План движения денежных средств бизнес-плана «шлаковый щебень» при позитивном производственном плане на 2019-2021 гг., руб.

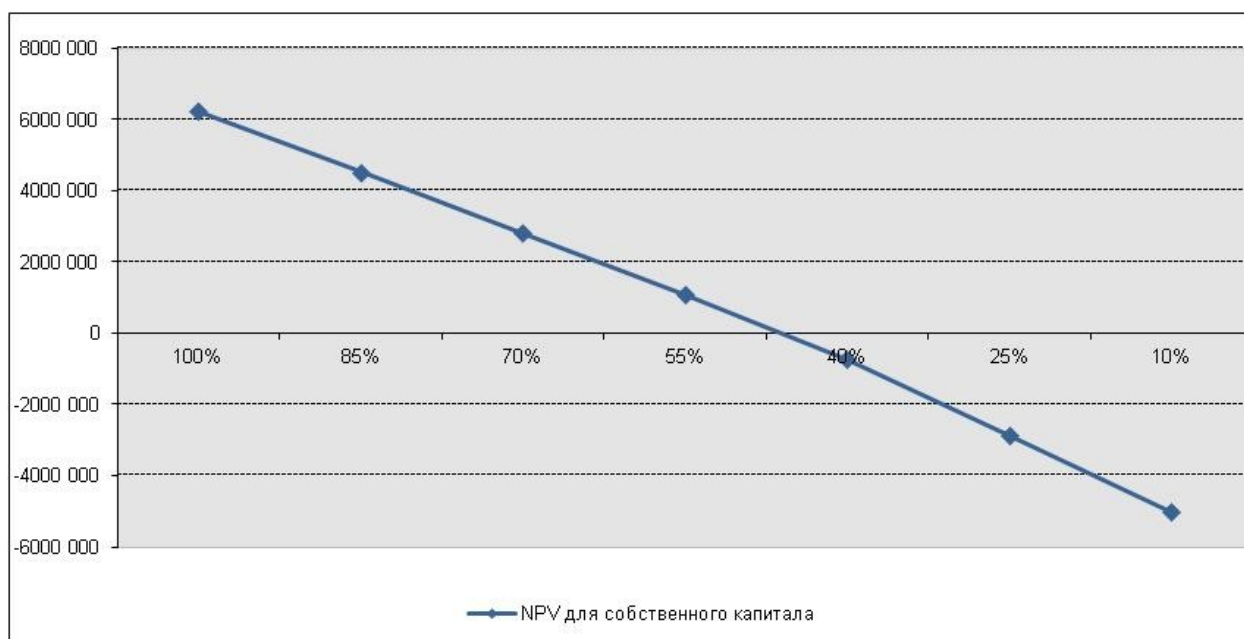
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-----------

Поступления от продаж	0	4 164 403	10 502 002	3 744 222	0	12 386 419	20 733 102	8 008 999	626 849	20 869 430	35 715 978	11 586 421
Зарплата	-100 000	-453 821	-459 609	-465 471	-471 332	-477 117	-482 972	-488 899	-494 622	-499 856	-505 145	-510 490
Общие затраты	-3500	-122 060	-123 616	-125 193	-126 770	-128 325	-129 900	-131 494	-133 034	-134 441	-135 864	-137 301
Налоги	-30 000	-1 338 434	-3 477 846	-1 279 442	-141 400	-3 885 833	-6 887 053	-2 645 391	-230 689	-6 885 358	-11 880 244	-3 836 793
Денежные потоки от операционной деятельности	-133 500	2 250 089	6 440 931	1 874 116	-739 501	7 895 145	13 233 177	4 743 215	-231496	13 349 775	23 194 725	7 101 837
Инвестиции в финансовые активы	-42 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	80 000	1 176 584	-153 080	-978 854	1550	2 365 714	-377 702	-1 833 875	-65 672	4 083 848	-808 098	-2 982 208
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	37 500	1 176 584	-153 080	-978 854	1550	2 365 714	-377 702	-1 833 875	-65 672	4 083 848	-808 098	-2 982 208
Суммарный денежный поток за период	-96 000	3 426 673	6 287 850	895 262	-737 952	10 260 859	12 855 475	2 909 340	-297 168	17 433 623	22 386 628	4 119 629
Денежные средства на начало периода	0	-96 000	3 330 673	9 618 523	10 513 785	9 775 834	20 036 693	32 892 168	35 801 507	35 504 340	52 937 962	75 324 590
Денежные средства на конец периода	-96 000	3 330 673	9 618 523	10 513 785	9 775 834	20 036 693	32 892 168	35 801 507	35 504 340	52 937 962	75 324 590	79 444 219

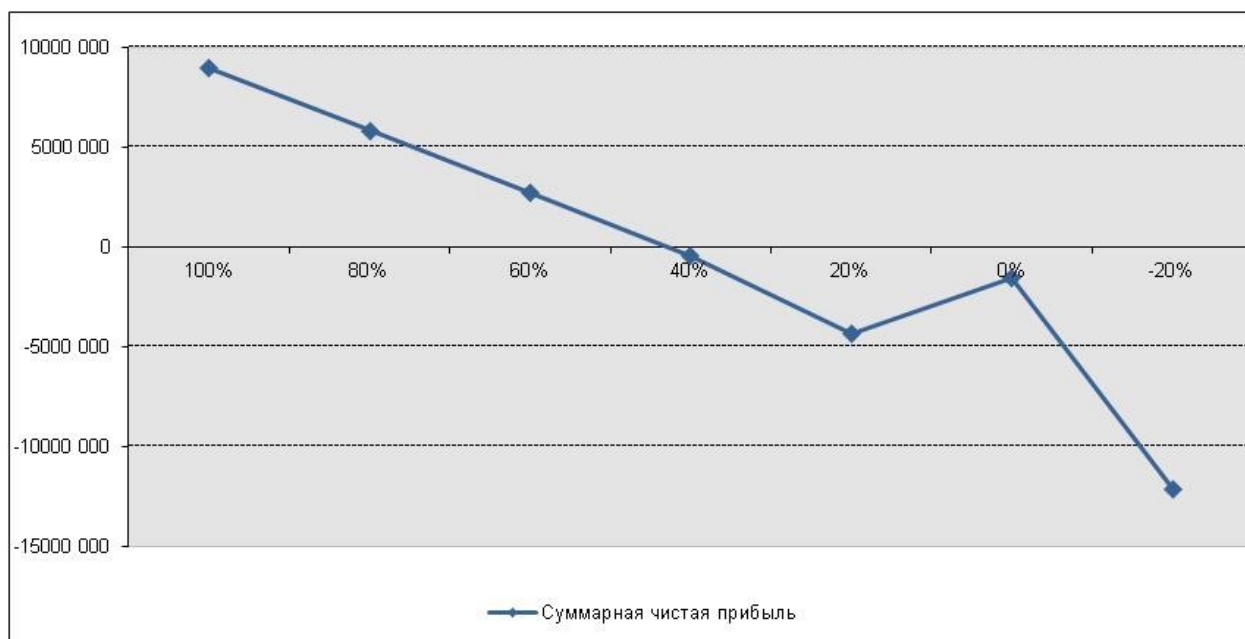
**Анализ чувствительности объема продаж на NPV для
собственного капитала при негативном
производственном плане**



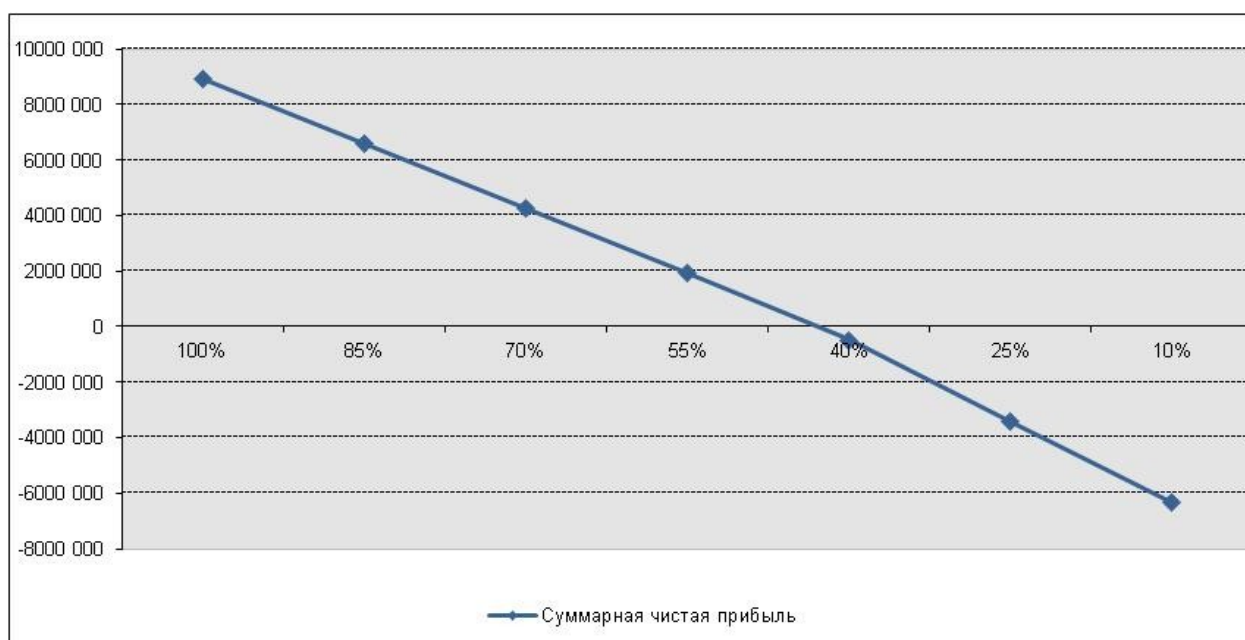
**Анализ чувствительности цены реализации на NPV для
собственного капитала при негативном
производственном плане**



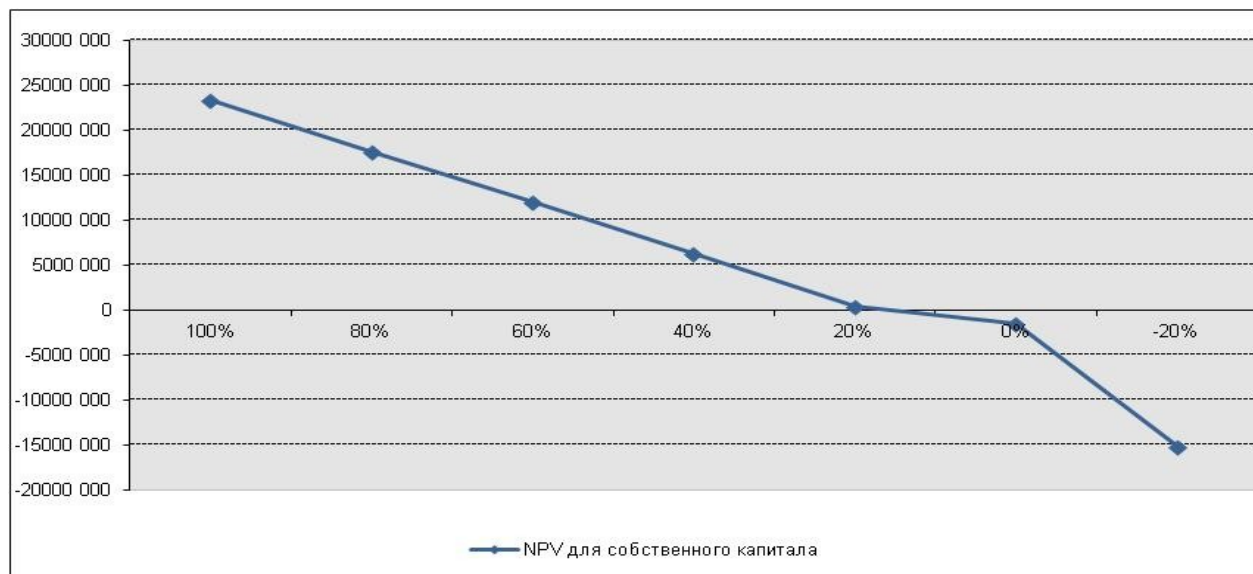
Анализ чувствительности объема продаж на суммарную чистую прибыль при негативном производственном плане



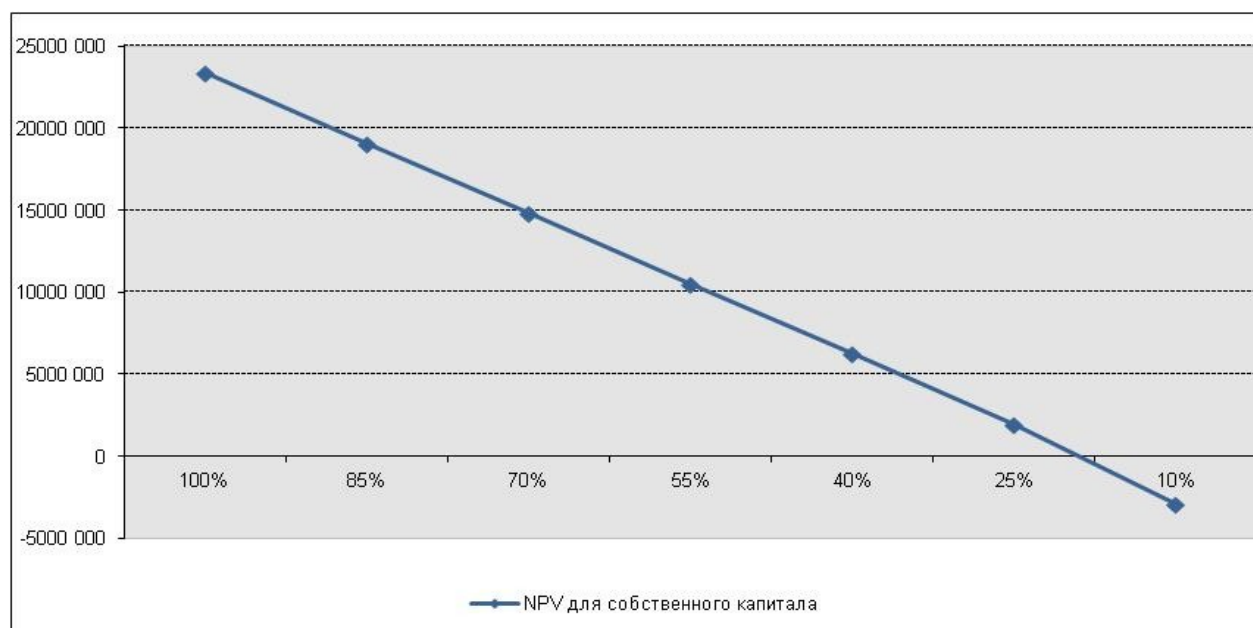
Анализ чувствительности цены реализации на суммарную чистую прибыль при негативном производственном плане



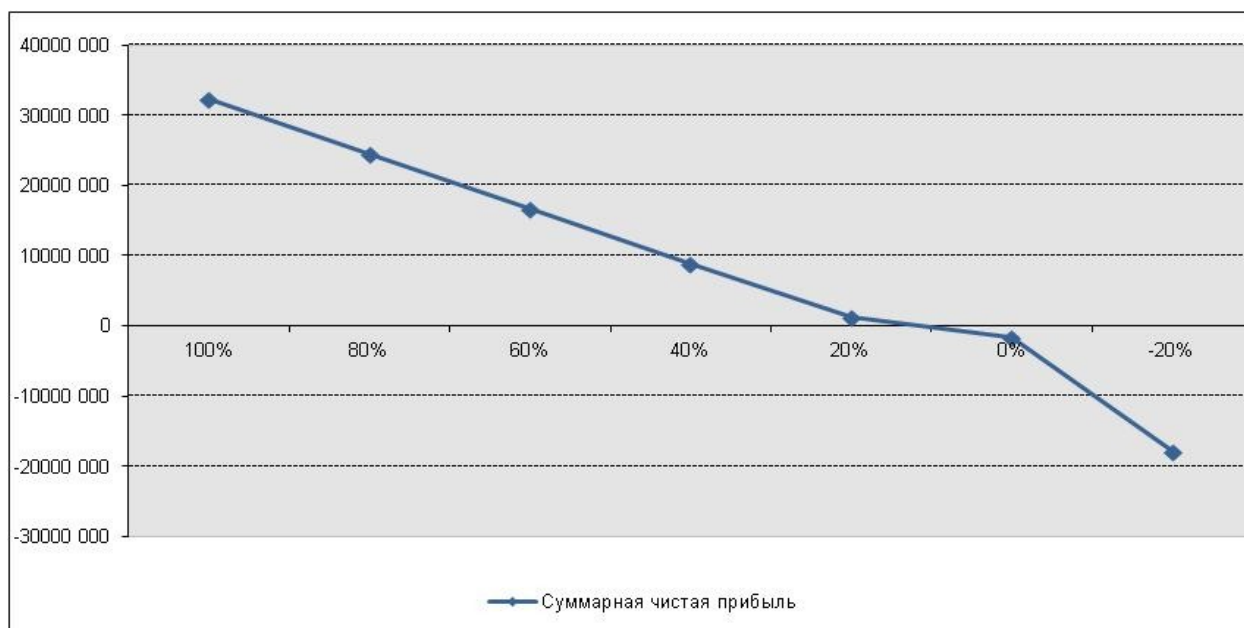
**Анализ чувствительности объема продаж на NPV для
собственного капитала при реальном производственном
плане**



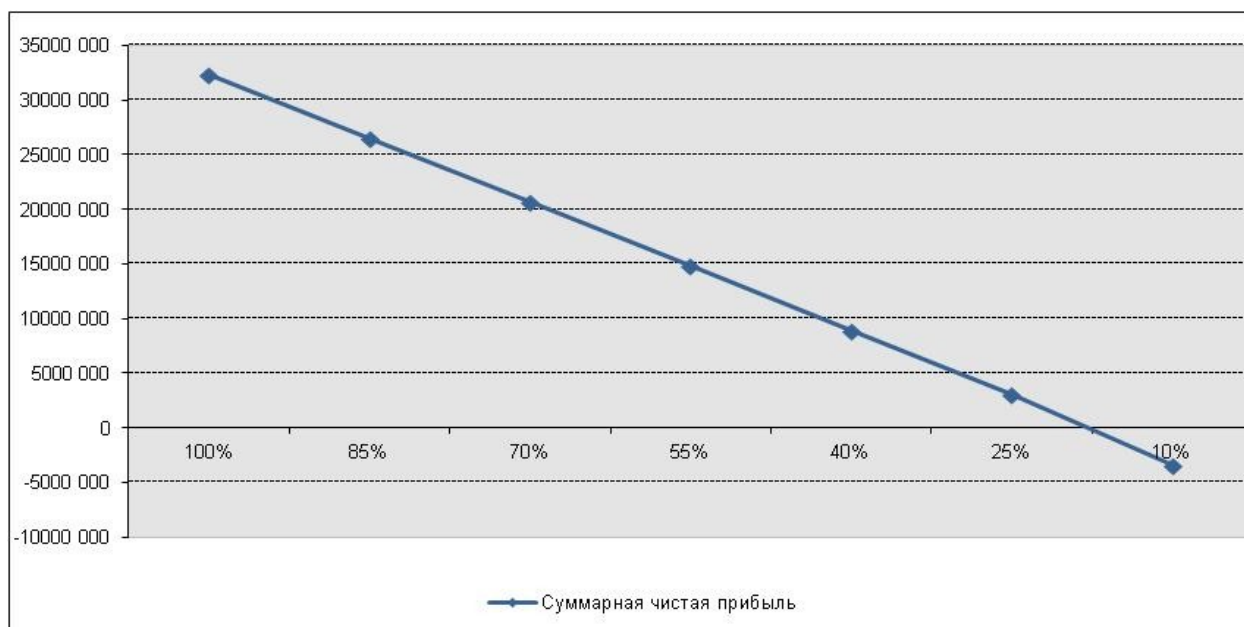
**Анализ чувствительности цены реализации на NPV для
собственного капитала при реальном производственном
плане**



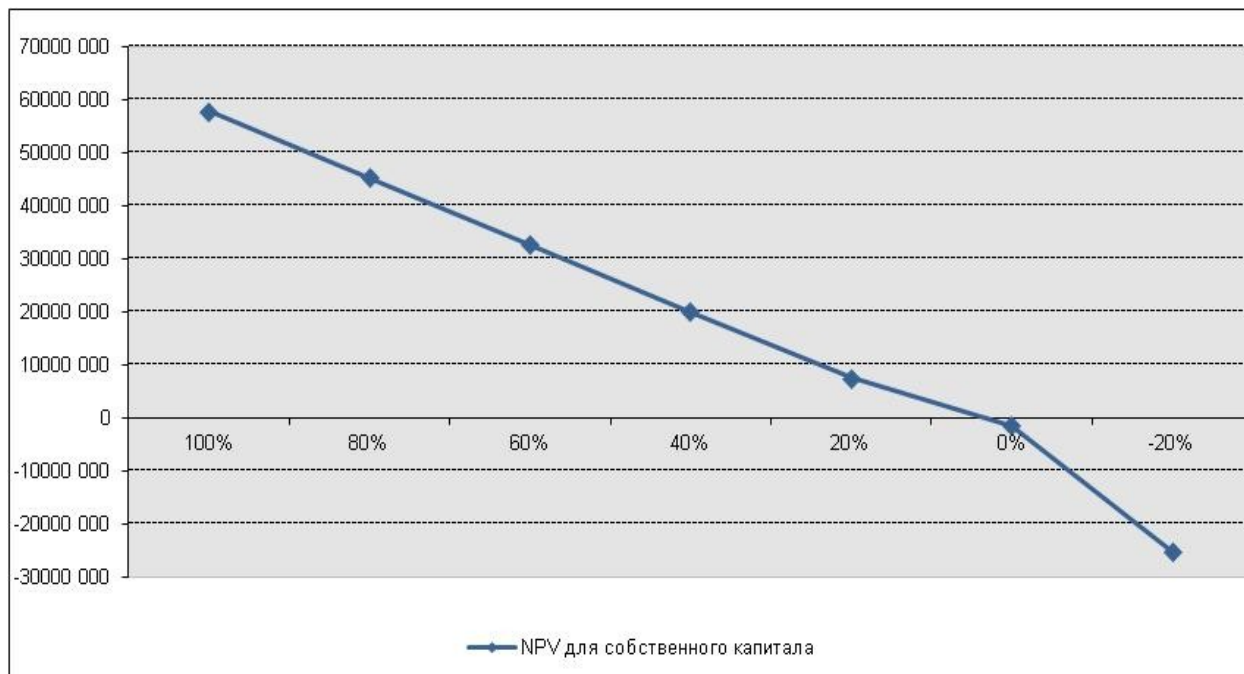
Анализ чувствительности объема продаж на суммарную чистую прибыль при реальном производственном плане



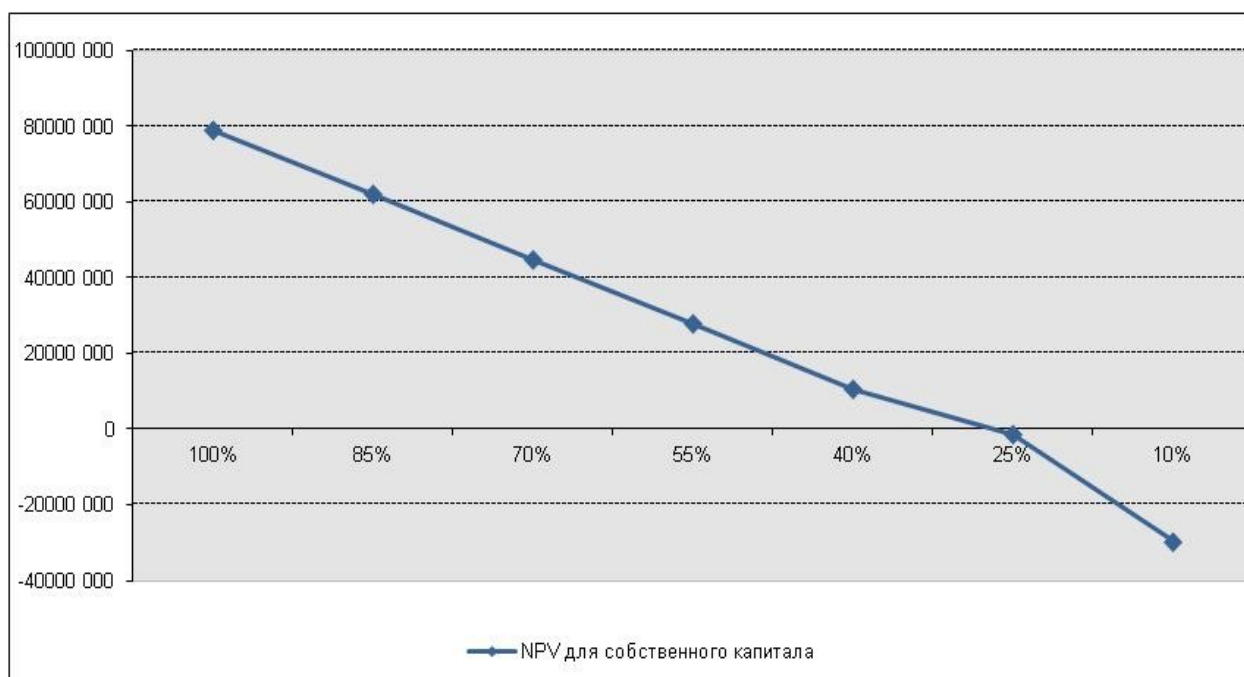
Анализ чувствительности цены реализации на суммарную чистую прибыль при реальном производственном плане



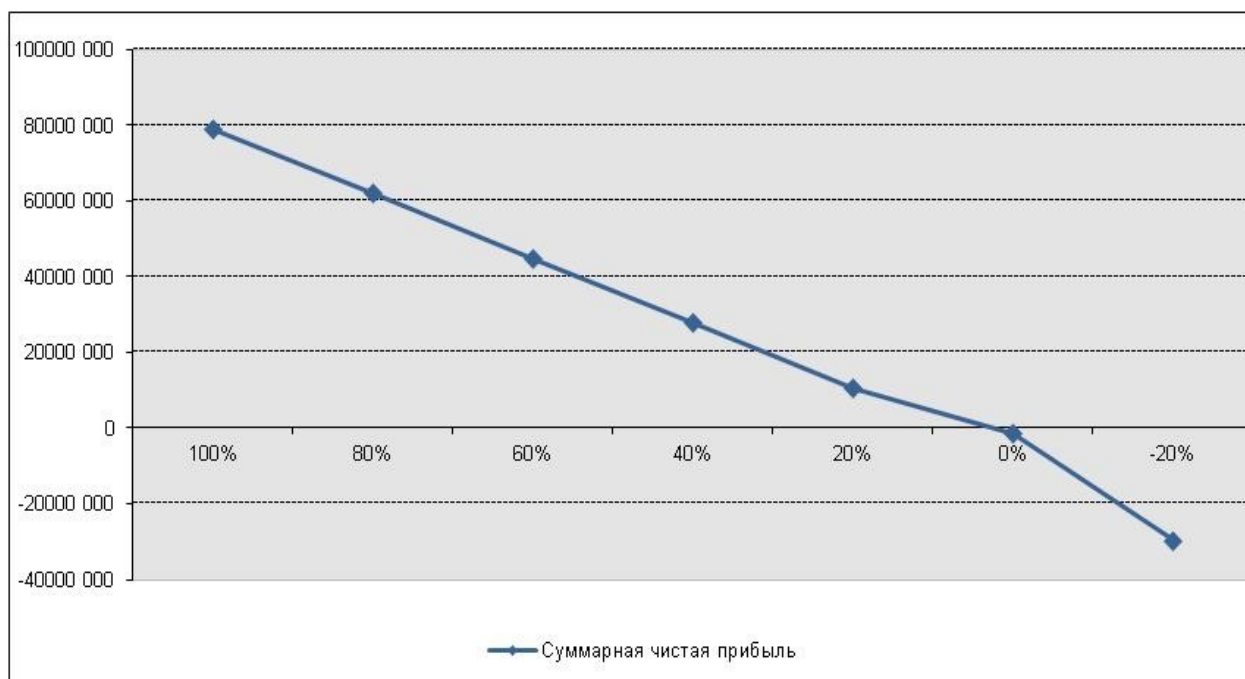
Анализ чувствительности объема продаж на NPV для собственного капитала при позитивном производственном плане



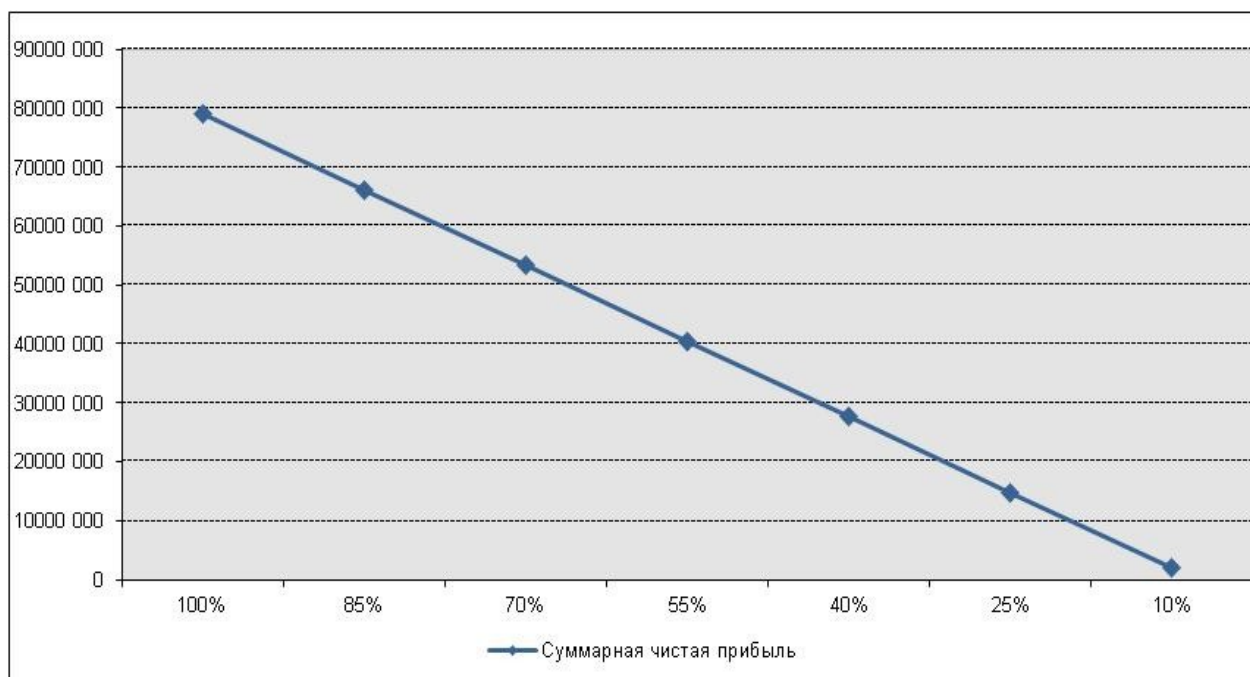
Анализ чувствительности цены реализации на NPV для собственного капитала при позитивном производственном плане



**Анализ чувствительности объема продаж на суммарную
чистую прибыль
при позитивном производственном плане**



**Анализ чувствительности цены реализации на
суммарную чистую прибыль при позитивном
производственном плане**



Приложение 12

Матрица анализов риска бизнес-плана

Наименование риска	Оценка экспертов вероятности			Итоговое значение вероятности	Оценка экспертов величины ущерба			Итоговое значение величины ущерба	Вес и ранг риска
	1	2	3		1	2	3		
ВНЕШНИЕ									
I. Политические:									
1.1 Введение временного ограничения по передвижению ТС, которые доставляют продукт	1	0,9	0,8	0,6	0,7	0,65	0,65	0,67	1,27 (IX)
II. Экономические									
2.1 Ухудшение состояния национальной экономики	0,7	0,8	0,85	0,78	0,6	0,5	0,4	0,5	1,28 (VIII)
III. Поставщики									
3.1 Отказ продления	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1,5 (III)

дилерского соглашения с фабрикой									
3.2 Повышение обязательного минимального объема продаж шлакового щебня	0,6	0,6	0,7	0,63	0,7	0,65	0,5	0,62	1,25 (X)
IV. Конкуренты									
4.1 Конкуренты вошли в нишу шлакового щебня	0,5	0,6	0,4	0,5	0,8	0,75	0,9	0,82	1,32 (VII)
4.2 Недобросовестная конкуренция, через нарушение требований к грузоперевозке	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,95	1	0,92	1,82 (I)
ВНУТРЕННИЕ									
I. Финансово-экономические									
1.1 Не соответствие фактического спроса с прогнозируемым	0,85	0,7	0,65	0,73	0,8	0,85	0,75	0,8	1,53 (II)
II. Технические									
2.1 Поломка ТС, которые осуществляет доставку продукта	0,7	0,75	0,55	0,68	0,8	0,8	0,8	0,8	1,47 (V)
III. Организационно-управленческие									
3.1 Ошибка в выполнении заказа	0,4	0,45	0,3	0,85	0,55	0,75	0,6	0,63	1,48 (IV)
3.2 Расхождение плановых и фактических показателей продаж	0,7	0,65	0,55	0,63	0,8	0,8	0,85	0,82	1,45 (VI)

Приложение 13

План управления рисками

Ранг риска	Реестр риска	Вероятность риска	Величина ущерба риска	Меры по противодействию рисков
I	Недобросовестная конкуренция, через нарушение требований к грузоперевозке	Высокая	Высокий	Сбор сведений о недобросовестных конкурентах (фиксирование нарушений законодательства) и передача сведений в контролирующие органы власти.
II	Не соответствие	Высокая	Высокий	Расчет альтернативного

	фактического спроса с прогнозируемым			финансово-экономического плана. (Проект имеет запас прочности при данном риске, кроме негативного сценария)
III	Отказ продления дилерского соглашения с фабрикой	Средняя	Высокий	Иметь в запасе проект о другой нише альтернативного строительных материалов. Разработать модель мотивации персонала для выполнения требований поставщика.
IV	Ошибка в выполнении заказа	Высокая	Средний	Предоставить скидку клиенту на некачественную услугу и последующую. Провести анализ появления ошибки и предотвратить такой ошибки в будущем.
V	Поломка ТС, которые осуществляет доставку продукта	Средняя	Высокий	Иметь в запасе транспортную организацию, способная экстренно доставить груз. (Разрывать контракт с транспортными партнерами, которые имели поломку транспорта больше 2х раз за месяц).
VI	Расхождение плановых и фактических показателей продаж	Средняя	Высокий	Выяснить причины не соответствия показателей: При вине персонала, пересмотреть систему КРІ для коммерческого отдела. При независимых факторах пересмотреть финансовую модель.
VII	Конкуренты вошли в нишу шлакового щебня	Низкая	Средняя	Маркетинговая кампания со сравнением продукции и доказательством преимущества собственной технологии.
VIII	Ухудшение состояния национальной экономики	Высокая	Средняя	Перерасчет планов реализации продукции. Подготовка финансово-экономического плана, исходя из прогнозируемого экономического состояния, возможное сокращение постоянных расходов. (Проект имеет запас прочности при снижении объемов реализации и цен продукта)
IX	Введение временного ограничения по передвижению ТС, которые доставляют продукт	Средняя	Средний	Проработка транспортных маршрутов через трассы, где грузогабаритность позволяет проехать ТС по заказу. Также предварительно обговаривать время поставки груза с клиентом, чтобы не попасть под ограничения.
X	Повышение обязательного минимального объема продаж шлакового щебня	Средняя	Средний	Разработка резервной клиентской базы, которая имеет такую потребность в продукте, что может удовлетворить требования по

				минимальному объему реализации.
--	--	--	--	---------------------------------

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

« ___ » _____ 20__ г.

(подпись)

(ФИО студента)