

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
« __ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Разработка бизнес-плана по развитию розничной торговой сети компании
«Однако»

Руководитель _____ ассистент кафедры менеджмента Э.Н. Линевиц

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент С.Л. Улина

Выпускник _____ Ю.А. Семенова

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы бизнес-планирования.....	5
1.1 Сущность и виды бизнес-планирования	5
1.2 Принципы, методы и этапы разработки бизнес-плана	12
1.3 Особенности бизнес-плана развития фирменной розничной торговли	20
2 Анализ деятельности компании «Однако»	27
2.1 Описание и анализ внутренней среды.....	28
2.2 Описание и анализ внешней среды	33
2.3 Анализ финансовой деятельности компании.....	38
3 Разработка бизнес-плана по открытию второй торговой точки для компании «Однако».....	48
3.1 Описание развития компании.....	48
3.2 Расчет бизнес-плана	58
3.3 Оценка рисков	67
Заключение	70
Список использованных источников	72
Приложение А	75
Приложение Б.....	77
Приложение В	78

ВВЕДЕНИЕ

В планировании нуждается любое предприятие, любое производство, экономика в целом. Спланировать бизнес, то есть осуществить бизнес-планирование – значит оценить возможности, необходимость и объемы выпуска конкурентоспособной продукции, определить емкость рынка и его конкретного сегмента, оценить спрос на продукцию, выпускаемую фирмой, результативность ее работы на рынке.

Бизнес-планирование может осуществляться на разных этапах существования компании – зарождения новой компании, роста, зрелости и даже упадка, когда необходим новый импульс развития, чтобы сохранить и упрочнить ее положение на рынке.

Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, появление большого количества конкурентоспособных компаний, повышение требовательности потребителей, неопределенность, непредсказуемость и нестабильность внешней среды, все эти факторы определяют то, что организация должна осуществлять подробное бизнес-планирование.

Продуктом бизнес-планирования является бизнес-план. В конечном счете, бизнес-план может использоваться для управления коммерческим проектом и управления деятельностью самой фирмы. Такой план помогает обосновать экономическую целесообразность выбора направлений развития предприятия, определить источники финансирования реализации выбранной стратегии, профессиональный и численный состав персонала и др.. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию развиваться, расширять и укреплять свои позиции на рынке.

Практика показывает, что отсутствие сбалансированного и постоянно обновляемого бизнес-плана, воплощающего в реалии намечаемые цели, свидетельствует о недостатках в системе управления фирмой и негативно влияет на возможности привлечения финансовых ресурсов. Напротив,

реальное, достоверное планирование обеспечивает определенную надежность финансирования фирмы, что очень важно для ее успешного функционирования в стремительно меняющихся условиях внешней среды.

Именно поэтому тема бизнес-планирования актуальна в условиях современной экономики.

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработка бизнес-плана по открытию второй торговой точки компании «Однако».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

- изучить теоретические основы бизнес-планирования;
- провести анализ внутренней среды компании;
- провести анализ внешней среды компании;
- провести анализ финансовой деятельности компании;
- разработать бизнес-план по открытию второй торговой точки компании.

Объект исследования – розничная торговая компания «Однако» в городе Красноярске.

Предмет исследования – бизнес-планирование как инструмент развития бизнеса, внутренняя и внешняя среда компании «Однако», ее финансовые показатели.

Теоретической основой данной работы является литература по теме бизнес-планирование. Методология исследования: стратегический анализ внутренней и внешней среды, финансовый анализ показателей.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя: содержание; введение; основную часть, состоящую из трех глав; заключение и список использованной литературы.

1 Теоретические основы бизнес-планирования

1.1 Сущность и виды бизнес-планирования

Современное предприятие функционирует в условиях высокой конкуренции и постоянно изменяющейся внешней среды, когда ценность ресурсов, имеющих ограниченную величину, резко возрастает. В этой связи для достижения стратегических целей и выполнения тактических задач организации необходимо осуществлять процессы планирования и прогнозирования хозяйственной деятельности.

Планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу.

Планирование – одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством. При всем многообразии форм рыночного предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности, для разных предприятий и организаций, которые необходимы для того, чтобы своевременно подготовиться, устранить потенциальные трудности, опасности и тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности организации является важнейшей задачей для любого бизнеса, планирование – потребностью любой предпринимательской деятельности. Современная экономическая ситуация диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

- формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение

системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;

- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

- определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

- проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Бизнес-план (business-plan) – подробный, четко структурированный, тщательно обоснованный, динамичный перспективный план развития конкретного направления бизнеса, который используется для стратегического планирования, организации и координации работ по проекту, переговоров с кредиторами и инвесторами, привлечения участников проекта.

Цель разработки бизнес-плана состоит в том, чтобы, с одной стороны, иметь четко и достаточно подробно разработанную перспективу развития бизнеса или конкретного предпринимательского проекта, а с другой – получить денежные средства у инвесторов или кредиты у банка.

Исходя из целей можно сформулировать задачи разработки бизнес-плана:

- проанализировать и оценить результаты деятельности предприятия, фирмы за определенный период, выявить отклонения от запланированного уровня и наметить меры по оптимизации мероприятий;

- понять и оценить финансовые аспекты своего бизнеса, эффективность инвестиционного проекта и экономическую целесообразность его осуществления;

- собрать важнейшую информацию о состоянии отрасли и рынка, выяснить конкурентоспособность намечаемого к производству товара.

Бизнес-план помогает решить следующие проблемы:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их формированию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

В современной экономике существует достаточно большое количество классификаций видов планирования. Наиболее часто выделяют следующие признаки классификации:

- характер детализации;
- степень неопределенности в планировании;
- содержание планов;
- уровень управления;
- методы обоснования;
- горизонты планирования;
- ориентация идей планирования;
- стадии разработки;
- степень точности;
- типы целей.

В зависимости от характера детализации принято различать два основных вида планирования:

- технико-экономическое предполагает разработку системы основных показателей развития предприятия. При этом происходит обоснование и выбор оптимального объема производства с учетом требований рынка, имеющихся производственных, трудовых и финансовых ресурсов, состояния техники и экономики предприятия, наличия прогрессивной нормативной базы, определяются конечные финансово-экономические показатели в целом по предприятию;

- оперативно-производственное детализирует технико-экономические планы, доводя текущие плановые задания до подразделений предприятия с разбивкой по срокам, а также регулирует и корректирует производственный процесс на уровне цехов, участков и рабочих мест.

В зависимости от степени неопределенности различают планирование:

- детерминированное, которое предполагает наличие функциональных или жестко детерминированных связей, когда каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное неслучайное значение результативного признака;

- вероятностное, состоящее в научном предвидении состояния объекта в определенный момент будущего, основанное либо на анализе тенденций социально-экономического развития объекта, либо на использовании нормативных расчетов.

В зависимости от содержания планов планирование классифицируется на следующие виды:

- организационно-технологическое;
- социально-трудовое;
- снабженческо-сбытовое;
- финансово-инвестиционное;
- бизнес-планирование.

Каждый вид характеризуется своей системой плановых показателей,

сроками выполнения работ, конечными или промежуточными результатами и др..

В зависимости от уровня управления планирование классифицируется по таким видам, как:

- фирменное или корпоративное – относится к предприятию в целом или к управленческому звену высшего уровня;
- цеховое либо межцеховое – на уровне подразделений;
- внутрицеховое – на нижнем уровне (участок);
- бригадное или производственное (бригада, рабочее место).

По методам обоснования принято выделять следующие виды планирования:

- административное (централизованное, или директивное), которое предусматривает установление вышестоящим уровнем управления подчиненному предприятию плановых показателей по объему, номенклатуре и срокам выпуска продукции;

- индикативное, состоящее в том, что государство или вышестоящий орган управления регулирует деятельность предприятия посредством системы индикаторов, к которым относятся цены, тарифы, ставки налогов, уровень банковских процентных ставок, минимальный размер заработной платы и ряд других;

- рыночное самопланирование, основанное на взаимодействии спроса и предложения, цен на производимую продукцию.

Классификация видов планирования по длительности горизонта планирования предполагает его разделение:

- на долгосрочное планирование, охватывает длительный период времени 5-10 лет;

- среднесрочное планирование конкретизирует цели, определенные долгосрочным планом. Оно рассчитано на более короткий отрезок времени, величина которого, как правило, составляет три года;

- краткосрочное планирование (текущее) включает в себя разработку

планов на год с последующей их детализацией по кварталам, месяцам, декадам или неделям.

Классификация видов планирования в зависимости от ориентации его идей в прошлое, настоящее или будущее предполагает наличие планирования:

- реактивного (нацеленного в прошлое);
- инактивного (приспосабливающегося к настоящему);
- преактивного (устремленного в будущее);
- интерактивного (соединяющего в себе лучшие идеи).

Стадии разработки определяют классификацию видов планирования:

- предварительное связано с разработкой проектов планов;
- окончательное связано с окончательным согласованием и утверждением

плана, после чего он вступает в законную силу.

В зависимости от степени точности выделяют планирование:

- укрупненное;
- уточненное.

В зависимости от типов целей планирование подразделяют:

- на оперативное представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством;

- тактическое заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей;

- стратегическое включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов;

- нормативное требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы. Нормативное планирование распространяется на все внутренние и внешние взаимоотношения, включая связи между предприятием и его фоновым окружением, на которое оно не оказывает влияния, но которое на него воздействует.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в

зависимости от назначения:

- по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги);
- по предприятию в целом (новому или уже действующему).

В стратегическом бизнес-плане сначала анализируется деятельность компании со всеми ее сильными и слабыми сторонами, затем выделяются основные направления развития компании, устанавливаются цели деятельности и на основании всего этого вырабатывается стратегия развития компании, чтобы максимально использовать ее потенциал.

Бизнес-план финансового оздоровления – вид бизнес-плана, применяемый в условиях кризиса компании, когда необходимо принять меры по ее выводу из трудного положения. В данном случае вырабатывается такой план, который требует решительных и быстрых действий.

Бизнес-планы проектов и/или сделок вырабатываются для решения конкретных задач, например поиска новых рынков сбыта, выявления новой ниши продукта, вытеснения конкурента и т. д. Способствуют снижению уровня рисков и повышению производительности от каждой конкретной сделки, а также сбалансированности компании в целом. В данном виде плана необходимо уделить внимание тому, как и в течение какого времени вложенные средства будут использоваться.

Инвестиционный бизнес-план – это самый трудный вид бизнес-плана, так как чаще всего он составляется под использование заемных средств. Здесь очень важно оценить финансовую привлекательность объекта либо результат сделки, который должен соответствовать объему вложенных средств.

Бизнес-план должен отвечать ряду требований:

- быть написан простым и понятным языком с использованием кратких и четких формулировок;
- быть ёмким, но не излишним;
- носить всеобъемлющий характер, то есть включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора;
- опираться на реальные факты и обоснованные предложения;

- иметь завершенный характер, то есть содержать стратегию достижения поставленных целей;
- обладать комплексностью, то есть содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение;
- иметь перспективный характер, то есть обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития;
- обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы;
- иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.

1.2 Принципы, методы и этапы разработки бизнес-плана

Впервые общие принципы планирования были сформулированы в начале XX века А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов:

- принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;
- принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;
- принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом

предприятия процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;

- принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

- принцип точности планов определяется многими факторами как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

В современной практике планирования помимо рассмотренных выше классических принципов широкую известность имеют и общеэкономические:

1. Принцип комплексности. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.

2. Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

3. Принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных

альтернатив.

4. Принцип пропорциональности предполагает сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

5. Принцип научности учитывает последние достижения науки и техники.

6. Принцип детализации учитывает степень глубины планирования.

7. Принцип простоты и ясности подразумевает соответствие уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение имеют принципы участия и холизма в разработанном Р. Л. Акоффом новом методе интерактивного планирования:

1. Принцип участия предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя, неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими, неважно, насколько хорошо. Смысл этого – увеличить свои желания и способности, удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

2. Принцип холизма состоит из двух частей:

- координация – устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно;

- интеграция – определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому необходимо изменение стратегии другого уровня.

Согласно принципу холизма следует, что чем больше уровней и элементов в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Реализация принципов планирования осуществляется посредством использования разнообразных методов. Различают методы планирования по их схемам:

1. Планирование «сверху-вниз» представляет собой централизованное планирование. Субъект управления (руководитель органа, вышестоящий уровень управления) формирует и доводит до сведения объекта управления (подчиненных органов, подразделений, отдельных сотрудников) целевую установку решения, основной замысел работы на предстоящий период и основные направления их реализации, а также стремится к тому, чтобы данные установки, замыслы и направления реализации были правильно и точно поняты. В практике планирование «сверху» органично сочетается с планированием «снизу».

2. Планирование «снизу-вверх» основано на децентрализованном планировании и заключается в том, что объект управления (подчиненный орган, подразделение, сотрудники), получив целевую установку планирования (рекомендации по планированию), разрабатывает и представляет субъекту управления свои предложения об имеющихся возможностях, способах и средствах реализации общего замысла этой установки в условиях конкретной обстановки на том или ином участке (направлении) деятельности. Такой подход не исключает инициативную постановку «снизу» проблем, вопросов организационного и иного характера, от решения которых зависит эффективность деятельности данной организации в целом и которые предполагают проведение мероприятий, требующих совместного с другими органами (подразделениями, сотрудниками) приложения усилий, и т. д.

3. Встречное планирование объединяет оба предыдущих способа. В процессе «сверху вниз» осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход планирования «снизу вверх». При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия

между частями единого объекта планирования.

Реализация принципов в планировании осуществляется посредством использования разнообразных методов.

Методы планирования – основной инструмент плановиков. Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов. Многие методы хорошо известны и применяются не только в планировании.

Часть методов формализована и доведена до уровня экономико-математических моделей, другая имеет слабое описание. Все эти методы могут применяться отдельно и в комплексе.

К основным методам планирования относятся:

1. Балансовый метод характеризуется установлением материально-вещественных и стоимостных пропорций в показателях. Обычно применяется в виде уравновешивающих таблиц, содержащих наличие и источники образования ресурсов и соответствующие потребности. С его помощью проверяют обоснованность расчетов, взаимоувязку разделов и показателей на различных этапах планирования. Примером может служить баланс рабочего времени, баланс производственных мощностей, трудовых ресурсов.

2. Опытно-статистический метод характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования достаточно прост и широко используется в плановых расчетах. Но этот метод имеет существенный недостаток: плановый показатель будет отражать сложившийся уровень работы с его погрешностями в прошлом.

3. Нормативный метод (метод технико-экономических расчетов) основан на использовании норм и нормативов расхода живого и овеществленного труда для определения переменных величин. Используется для обоснования количественной меры плановых заданий или технико-экономических расчетов.

4. Экономико-математические методы и модели. Сущность их состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить

количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает уровень обоснованности плана. Однако применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и часто экспертной оценки полученных данных. Наиболее распространены в современных условиях методы теории вероятностей (корреляции, регрессии, теории игр), математического программирования, методы имитации, теории графов и др..

5. Программно-целевой метод применяется для решения крупных проблем развития на различных уровнях управления и заключается в формировании конечной цели развития и программы по её достижению.

6. Экспертный метод основан на использовании логического и интуитивного анализа прямых и косвенных аналогий и ассоциаций, при этом привлекаются эксперты в соответствующей области.

Структура и содержание бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от цели составления этого документа и области применения. В настоящее время существуют несколько групп стандартов его составления.

Самыми распространенными среди них являются стандарты:

- Организации Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);

- Европейского союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государств (TACIS);

- Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги (KMPG);

- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).

Наиболее часто используемым является стандарт, предложенный Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO), состав рекомендаций которого представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Структура и содержание бизнес-плана по стандарту UNIDO

Структура	Содержание
Резюме	Краткое изложение основных полученных результатов, представляющих интерес для потенциального инвестора и дающих представление об общей идее бизнес-плана
Описание предприятия и сферы деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие сведения о предприятии 2. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия 3. Структура управления и кадровый состав 4. Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы 5. Сфера деятельности и ее перспективы 6. Партнерские связи и социальная активность
Описание продукции (услуг)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Краткое описание продукции, основные характеристики 2. Конкурентоспособность продукции (услуги) 3. Патентоспособность и авторские права <ol style="list-style-type: none"> 4. Лицензия 5. Условия поставки 6. Безопасность 7. Гарантии и сервис 8. Эксплуатация и утилизация
Маркетинг и сбыт продукции (услуг)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требования потребителей к продукции 2. Описание конкуренции 3. Описание рынка сбыта продукции 4. Описание поставки товара 5. Стратегия привлечения потребителей
Производственный план	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие сведения о предприятии 2. Технология и уровень квалификации исполнителей 3. Кадровое обеспечение 4. Объем производства 5. Расходы на персонал, сырье, смета текущих затрат 6. Расчет переменных и постоянных издержек
Организационный план	<ol style="list-style-type: none"> 1. Описание руководящей группы 2. Организационная структура 3. Механизм поддержки и мотивации 4. Правовое обеспечение
Финансовый план	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты подготовительного периода 2. Затраты текущего (основного) периода 3. Расчет поступлений от проекта 4. Затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга) 5. Расчет налоговых платежей 6. Другие поступления и выплаты 7. Отчет о прибылях и убытках

Окончание таблицы 1

Структура	Содержание
Финансовый план	8. Поток реальных денег 9. Прогнозный баланс
Направленность и эффективность проекта	1. Направленность и значимость проекта 2. Показатели эффективности его реализации 3. Анализ чувствительности проекта
Риски и гарантии	1. Предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства 2. Гарантии возврата средств партнёрам и инвесторам
Приложения	Содержат дополнительный иллюстративный материал

Структура любого бизнес-плана может быть дополнена такими разделами, как анализ макроокружения, анализ отрасли, анализ рынка, конкурентный анализ, продуктовый анализ, логистика проекта, выбор местоположения, анализ издержек проекта, описание поставщиков, стратегия развития проекта, описание персонала, схема финансирования, схема взаимодействия с инвестором, отношения с заинтересованными сторонами, оценка рисков проекта, мероприятия по снижению и минимизации рисков и многими другими. Также могут вводиться любые другие разделы, в которых будет освещаться информация, представляющая интерес для потенциального инвестора.

Процесс разработки бизнес-плана состоит из ряда этапов:

1. Определение цели написания бизнес-плана, которая формируется перечнем проблем, решаемых в разрабатываемом бизнес-плане.

2. Определение списка тех лиц, которым будет направлен бизнес-план: инвесторов, деловых партнёров, менеджеров фирмы, клиентов. В соответствии со списком необходимо решить, какие разделы будут приоритетными. Для инвесторов, например, наиболее значимыми являются инвестиционный и финансовый планы, описание руководства фирмы.

3. Сбор информации, необходимой для разработки бизнес-плана из внутренних (отчётов, планов) и внешних источников (маркетинговых исследований, экспертов). Наиболее сложен этот этап для вновь создаваемых

предприятий. Собранный информация во многом будет субъективной, поэтому необходимо привлечь специалистов для её анализа и корректировки в соответствии с изменениями во внешней среде.

4. Выбор структуры бизнес-плана исходя из его цели и задач.

5. Разработка бизнес-плана.

1.3 Особенности бизнес-плана развития фирменной розничной торговли

Главной целью фирменной торговли является расширение рынков сбыта и увеличение объемов реализации продукции предприятия-изготовителя.

Достижение данной цели способствует увеличению производства товаров и усилению позиций предприятия на потребительском рынке.

Задачи фирменной торговли включают:

- изучение и формирование спроса на товары изготовителя;
- эффективное воздействие на работу по обновлению ассортимента и повышению качества товаров;
- обеспечение предпродажной подготовки товаров, доставки их покупателям, проведение консультаций и оказание других услуг;
- формирование положительного имиджа предприятия-изготовителя.

Фирменная торговля осуществляется с использованием фирменных магазинов и фирменных секций.

Фирменный магазин – это организация любой организационно-правовой формы, предметом деятельности которой является розничная или мелкооптовая торговля товарами, соответствующими производственному профилю предприятия-изготовителя. Фирменный магазин организует образцовую торговлю и сервисное обслуживание товаров своей номенклатуры.

В фирменных магазинах должен быть представлен весь ассортимент выпускаемой продукции. Поставка товаров предприятиями в эти магазины должна осуществляться регулярно.

Фирменный магазин должен иметь фирменное наименование, фирменный знак, фирменную упаковку для продаваемых товаров, фирменную одежду для продавцов. Интерьер магазина оформляется с использованием элементов фирменного стиля предприятия-изготовителя товаров.

Для осуществления эффективной работы фирменных магазинов следует обеспечить их выставочными образцами продукции, каталогами, плакатами, листовками, рекламной поддержкой в средствах массовой информации.

Развитие сети фирменной торговли позволяет:

- увеличить размер оборотных средств за счет поступления выручки от реализации товаров;
- снизить степень риска при освоении производства новых товаров;
- сформировать спрос на новые товары;
- проводить маркетинговые исследования по изучению потребностей покупателей.

Развитие розничной фирменной торговли имеет как социальную, так и экономическую эффективность:

1. Социальная эффективность фирменной торговли характеризуется высокой способностью решать задачи по организации потребления товаров, оказывать влияние на товарное предложение, формирование спроса населения.

2. Экономическая эффективность фирменной торговли связана с тем, что фирменные магазины способствуют быстрому доведению товаров до потребителей за счет сокращения лишних звеньев в цепи товародвижения, ускорения оборачиваемости денежных средств, что в свою очередь ведет к снижению совокупной величины товарных запасов, создает предпосылки для увеличения объемов производства.

Розничная торговля в России становится одним из самых динамичных сегментов экономики. Как мировой, так и российский опыт подтверждает, что открытие компанией новых торговых точек – самый эффективный путь развития розничной торговли.

Принятие решения об открытии новой торговой точки является

ответственным моментом, так как требует значительных финансовых вложений и влияет на репутацию торговой компании. Успешная деятельность торговой точки увеличивает общий доход торговых предприятий и создает положительную репутацию. Поэтому, перед Принятием решения о размещении магазина необходимо в первую очередь провести анализ торговой зоны.

На основе проведенного анализа определяется место расположения нового магазина. Для окончательного выбора места размещения рассматриваются следующие факторы: численность населения, транспортная доступность и степень концентрации торговой деятельности. Это позволяет рассчитать предполагаемый объем продаж и определить соответствие выбранного места запланированной торговой точке.

Розничная торговая сеть – это совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. Развитие розничной торговой сети сопровождается качественным улучшением ее состава: происходит укрупнение размеров магазинов, совершенствуется их техническое оснащение, повышается культура торговли.

Розничная торговля имеет общие требования, установленные ГОСТ Р 51773–2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли», которые необходимо учитывать при разработке бизнес-плана развития розничной торговой компании:

1. На предприятиях торговли всех видов и типов должны обеспечивать безопасность жизни и здоровья покупателей и соблюдение действующих правил торговли.

2. На предприятиях торговли должны выполняться требования нормативных правовых актов РФ и нормативных документов федеральных органов исполнительной власти.

3. Предприятия торговли могут быть расположены в отдельно стоящих зданиях, на первых этажах встроенно-пристроенных зданий, жилых домов или

нежилых зданий, в структуре (составе) торговых центров и торговых комплексов, на территории промышленных и иных объектов.

4. Предприятия торговли должны быть оснащены удобными подъездными путями и пешеходными доступами к входу, иметь необходимые справочно-информационные указатели. Территория, прилегающая к предприятию, должна быть благоустроена и освещена в темное время суток. Все предприятия торговли должны иметь погрузочно-разгрузочные площадки или пандусы для разгрузки автотранспорта.

5. Архитектурно-планировочные решения и конструктивные элементы зданий и строений предприятий торговли и используемое техническое оборудование должны соответствовать строительным нормам и правилам.

6. При проектировании, выборе места расположения, строительстве и эксплуатации торгового объекта, включая объекты мелкорозничной торговой сети, должны соблюдаться все установленные требования: к системам инженерно-технического обеспечения (водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, кондиционирование воздуха, газоснабжение, электроснабжение, связь, информатизация, диспетчеризация, мусороудаление, вертикальный транспорт – лифты, эскалаторы, к пожарной и охранной сигнализациям).

7. На предприятиях торговли необходимо предусмотреть аварийные выходы, лестницы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, системы оповещения и средства защиты от пожара, а также хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию покупателей как в обычных, так и в чрезвычайных ситуациях.

8. Стационарные предприятия торговли должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими требуемый уровень комфорта, в том числе искусственным, естественным, аварийным освещением, горячим и холодным водоснабжением, канализацией, отоплением, вентиляцией, телефонной связью, пожарной сигнализацией и автоматической системой пожаротушения, охранной сигнализацией и системой

видеонаблюдения. Необходимо, чтобы температура, влажность и освещенность помещений соответствовали нормам, обеспечивающим сохранение здоровья и работоспособности персонала на каждом рабочем месте.

9. При размещении предприятий торговли в жилых зданиях в их помещениях должны соблюдаться требования строительных правил по уровню шума, вибрации и звукоизоляции. Предприятия торговли, занимающие часть жилого здания, следует оборудовать отдельным входом (выходом).

10. Предприятия торговли, реализующие продовольственные товары и продукцию общественного питания, должны соответствовать санитарно-эпидемиологическим правилам к предприятиям продовольственной торговли, в том числе иметь регулируемые режимы температуры и влажности в помещениях для хранения и реализации товаров.

11. В цехах по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд), функционирующих в составе предприятий торговли, необходимо соблюдать действующие санитарно-эпидемиологические правила.

12. Торговое и холодильное оборудование должно отвечать общим требованиям безопасности и использоваться в соответствии с требованиями техники безопасности и эксплуатационной документации изготовителей.

13. Предприятие торговли должно быть укомплектовано персоналом с соответствующими профессиональными навыками, знаниями и умениями, прошедшим подготовку по охране труда и требованиям безопасности. Персоналу предприятий торговли, реализующих продовольственные товары и продукцию общественного питания, в обязательном порядке нужно проходить медицинские осмотры, гигиеническую подготовку и соблюдать правила личной гигиены. Персонал всех предприятий торговли должен быть подготовлен к действиям в чрезвычайных обстоятельствах.

14. На строящихся и реконструируемых предприятиях торговли следует предусмотреть устройства и информационные указатели, обеспечивающие перемещение по лестницам, лифтам или пандусам и пользование торговыми

залами и помещениями для оказания услуг торговли инвалидам и другим группам населения с ограниченными возможностями передвижения. При расположении торговых залов на трех или более этажах нужно предусмотреть вертикальный транспорт: пассажирские лифты, эскалаторы, тервалаторы.

15. Предприятиям торговли следует доводить до сведения покупателей в наглядной и доступной форме необходимую и достоверную информацию об оказываемых услугах и продаваемых товарах, обеспечивающую возможность их правильного выбора. Требования к содержанию информации для потребителей определяются действующим законодательством и правилами продажи отдельных видов товаров.

16. Предприятие торговли должно иметь вывеску с указанием фирменного наименования организации, режима работы, местонахождения, юридического адреса.

17. Минимальные площади отдельных помещений для оказания услуг торговли покупателям, кроме услуги по реализации товаров, администрация предприятий торговли устанавливает самостоятельно. Ширина проходов между оборудованием в торговом зале должна обеспечивать покупателям удобство выбора и приобретения товаров, а ширина основных эвакуационных проходов в торговом зале – безопасность пребывания покупателей на предприятии торговли.

18. Организация технологических процессов и рабочих мест персонала должна соответствовать правилам охраны труда на предприятиях торговли.

19. На предприятиях торговой площадью 2 500 кв. м и более необходимо оборудовать общественные туалетные комнаты для покупателей с наличием специальных туалетов для инвалидов и других групп населения с ограниченными возможностями передвижения.

20. На предприятиях торговли следует обеспечить стилевое единство интерьера зала, мебели и униформы персонала.

21. На специализированных предприятиях торговли больше половины торговой площади должно быть отведено для торговли товарами,

соответствующими специализации торговли.

22. Перечень дополнительных услуг, оказываемых покупателям на предприятиях торговли различных видов и типов, администрация устанавливает самостоятельно в соответствии с ГОСТ Р 51304 – 2009.

23. Требования к оформлению вывески, витрин, рекламных материалов, выставочного оборудования и внешнего вида персонала предприятий торговли различных видов и типов администрация устанавливает самостоятельно с учетом положений действующих документов федеральных органов исполнительной власти и нормативных документов.

Розничная торговля в России становится одним из самых динамичных сегментов экономики. Как мировой, так и российский опыт подтверждает, что открытие компанией новых торговых точек – самый эффективный путь развития розничной торговли.

Принятие решения об открытии новой торговой точки является ответственным моментом, так как требует значительных финансовых вложений и влияет на репутацию торговой компании. Успешная деятельность торговой точки увеличивает общий доход торговых предприятий и создает положительную репутацию. Поэтому, перед Принятием решения о размещении магазина необходимо в первую очередь провести анализ торговой зоны.

На основе проведенного анализа определяется место расположения нового магазина. Для окончательного выбора места размещения рассматриваются следующие факторы: численность населения, транспортная доступность и степень концентрации торговой деятельности. Это позволяет рассчитать предполагаемый объем продаж и определить соответствие выбранного места запланированной торговой точке.

2 Анализ деятельности компании «Однако»

Компания «Однако» – это фирменный магазин местного производителя северных продуктов ИП «Виноходов», который выпускает свою продукцию под фирменным знаком «Однако». А так же «Однако» – это проект рекламного агентства Headway, которое спонсирует деятельность компании. Торговая компания «Однако» начала свою деятельность 16 декабря 2018 года.

Организационно-правовая форма магазина – ИП «Виноходов».

Система налогообложения: выплата налогов по УСН (Упрощённая система налогообложения).

Магазин находится в г. Красноярск, ул. 78 Добровольческой бригады, 14а. Основным видом деятельности магазина является розничная торговля продовольственными товарами, специализируется на продаже мясных и рыбных деликатесов. Кроме мясной и рыбной продукции представлена растительная продукция: ягоды, грибы, кедровый орех, широкий ассортимент чая и варенья.

Основной целью предприятия является укрепление конкурентных позиций и увеличение доли на рынке, а так же продвижение фирменного продукта. Одной из стратегических задач компании является будущее поколение здоровых людей. Компания стремится максимально сберечь природные и собственные человеческие ресурсы, а так же рационально использовать время, силы и деньги потребителей. Открывая новые изыски для потребителей, компания «Однако» помогает попробовать продукты нашего края.

В магазине представлена широкая товарная матрица экологически чистых продуктов. Это первый магазин, который предложил жителям Красноярска полуфабрикаты из дикого оленя. Продукция полностью натуральная, не содержит искусственных добавок и ароматизаторов. Добычей диких оленей, ловлей рыбы занимаются местные жители в природных условиях на полуострове Таймыр. Полуфабрикаты приготовлены по традиционным

рецептам северных народов в производственном цехе «Однако». Вся продукция поступает в продажу напрямую, без посредников, что позволяет формировать цены ниже, чем у конкурентов. Продукты в магазине «Однако» имеют все сертификаты качества и санитарно-эпидемиологическое заключение.

Магазин северных продуктов «Однако» предлагает потребителям одновременно высокий уровень оказания услуг и минимально возможные цены на продукцию. Уникальность предлагаемой продукции так же является важным конкурентным преимуществом и фактором продвижения торговой марки на рынке.

Тенденцией прошедших нескольких лет и настоящего времени является потребность в здоровом питании и высокий спрос на экологически чистые продукты. Широкий ассортимент помогает потребителям всегда находить необходимые товары, не посещая большого количества различных магазинов. На сегодняшний день в магазине представлено свыше 200 наименований продукции. Так же в магазине представлена продукция других производителей:

- «СеверПродукт»;
- «Сибирский кедр»;
- «Сила Сибири»;
- «Царь Чай»;
- МПК «Норильск».

В ближайшие планы развития сети магазинов «Однако» входит формирование франшизы. Это направление увеличит число торговых точек на территории Красноярского края и обеспечит выход на российский уровень.

2.1 Описание и анализ внутренней среды

Внутреннюю среду данной компании будем рассматривать с точки зрения внутренних переменных. Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы - организации.

Видение компании – растущая и конкурентоспособная торговая сеть, успешно удовлетворяющая потребности клиентов в ассортименте и качестве товара, а также обслуживания; обеспечивающая устойчивые финансовые показатели и активно подстраивающаяся под изменения внешней среды.

Миссия компании – обеспечение населения качественными и натуральными продуктами питания без искусственных добавок в шаговой доступности по приемлемым ценам, а также квалифицированным обслуживанием высокого уровня.

Цели организации

Для этого построим «дерево целей» и представим его на рисунке 1.

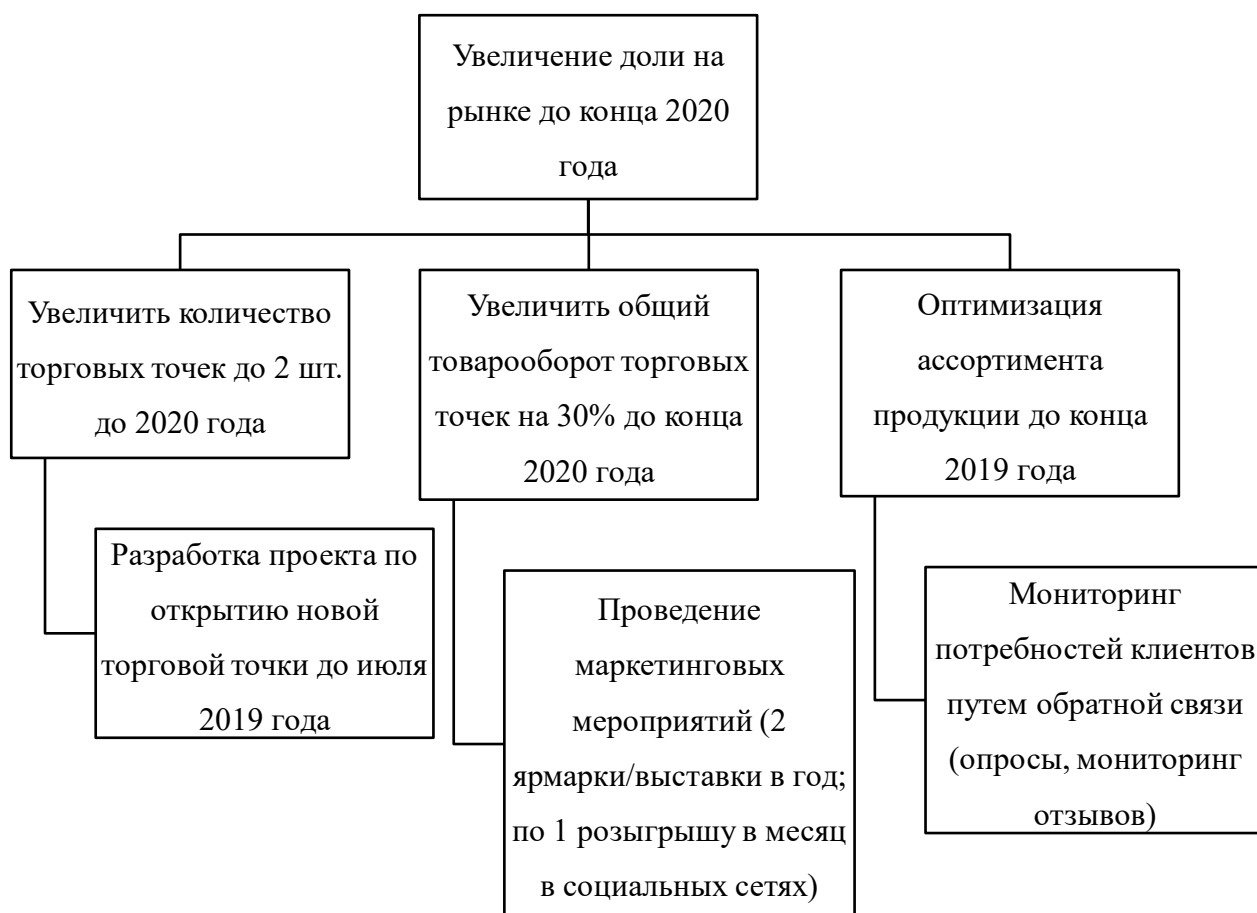


Рисунок 1 – «Дерево целей» компании «Однако»

Основными задачами данной организации являются:

- обеспечивать широкий ассортимент продукции согласно требованиям потребителей;

- обеспечить высокий уровень качества обслуживания потребителей;
- соблюдать все нормы хранения продукции и сроки годности;
- проводить постоянную модернизацию и усовершенствование торговых точек.

Таким образом, следует отметить, что основной целью компании на ближайший год является укрепление конкурентных позиций и увеличение доли на рынке. Этой цели планируется достичь, путем открытия новых торговых точек, увеличения товарооборота и оптимизации ассортиментных позиций. Стратегию компании на ближайший период времени можем отнести к стратегиям концентрированного роста, что характерно для компании, находящийся на стадии роста жизненного цикла.

Структура

Представим организационную структуру компании на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура компании «Однако»

Данная организационная структура имеет иерархический вид. Главным руководителем является директор компании. Ему подчиняются: 2 продавца и водитель-грузчик. Так же организация пользуется услугами бухгалтера на аутсорсинг.

Организационная структура компании относится к линейному типу. То есть каждый сотрудник подчинен директору, при этом на предприятии не происходит деление на функциональные области. Такой вид организационной структуры характерен для малых торговых предприятий и является «классическим».

Следует отметить, что компания является небольшой и директор, помимо функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) выполняют еще обязанности маркетингового и кадрового отделов.

Люди

В компании «Однако» штат сотрудников состоит из 4 человек, включая одного директора. Каждый сотрудник подчиняется директору, а также выполняет свои функциональные обязанности. Так же компания пользуется услугами бухгалтера на аутсорсинге.

Есть штатное расписание: магазин работает ежедневно с 10:00 до 22:00. Водитель-грузчик имеет свободный график работы. Продавцы имеют четкий график работы – 3 дня через 3 дня.

Магазин розничной торговли связан с постоянными коммуникациями продавцов с клиентами, и поэтому человеческие ресурсы являются важным фактором в достижении целей компании. Таким образом, обучение персонала и повышение качества обслуживания является важной составляющей в работе с персоналом. Организация функционирует 5 месяцев, и за это время успел сформироваться устойчивый кадровый состав по всем должностям.

Технология

Процессы в организации рассмотрим с точки зрения деления на: процессы управления, процессы развития, основные процессы, обеспечивающие процессы. В таблице 2 представлена технология осуществления работы компании «Однако».

Таблица 2 – Технология осуществления работы компании «Однако»

Процессы	Деятельность	Описание
Процессы управления	разработка стратегии развития	определяют решения на последующих уровнях управления и влияют на состав остальных групп процессов
	планирование бюджета	
Процессы развития	открытие новых торговых точек	обеспечивают развитие организации, способствуют ее росту. Объектами развития являются: торговые точки, бренд и маркетинговые кампании
	развитие бренда	
	разработка и проведение маркетинговых кампаний	

Окончание таблицы 2

Процессы	Деятельность	Описание
Основные бизнес-процессы	управление ассортиментом: подбор категорий и ассортиментных позиций с учетом предпочтений потребителей	функционируют главным образом за счет всех остальных групп процессов: управления, развития и обеспечивающих процессов. И напрямую влияют на достижение основных финансовых показателей
	управление отношениями с поставщиками: мониторинг поставщиков, выбор наиболее подходящих поставщиков продукции с учетом качества, цены, условий поставок, заключение контрактов и управление дальнейшей работы	
	планирование потребности в товаре и его закупка: оценка наличия необходимых товаров и управление заявками	
	приёмка товара: получение товара от поставщиков, регистрация и выкладка товара на полки магазина	
	розничные продажи: работу с клиентом и оформление продаж	
	управление отношениями с клиентами: управление обратной связью с клиентами	
Обеспечивающие бизнес-процессы	управление персоналом: поиск и подбор персонала, прием на работу, планирование и учет рабочего времени сотрудников, аттестация, обучение, премирование и взыскания, увольнение	позволяют функционировать организации в целом и остальным группам процессов
	бухгалтерский и налоговый учет	
	управление ИТ ресурсами: планирование управления информационными ресурсами, управление хранением информации, оценка и аудит качества информации	
	материально-техническое обеспечение: планирование материально-технических ресурсов, их приобретение и управление данными ресурсами	
	финансирование: финансовое планирование, управление денежными потоками, управление финансовыми рисками	
	внутренний аудит: сбор информации и заключение по результатам	
	обеспечение безопасности	
	юридическое обеспечение	

Все группы процессов являются тесно взаимосвязанными и только вместе позволяют достигать организации поставленных стратегических целей.

Организация представляет собой открытую систему, то есть в процессе жизнедеятельности организации происходит непрерывный обмен с окружающим ее миром. Вся внутренняя среда компании находится под воздействием ее внешнего окружения. Из внешней среды в организацию поступают практически все ресурсы, от финансов до персонала. Все это заставляет организацию менять стиль своей работы, цели, структуру, изменяясь и приспособляясь к внешней среде.

Следующим этапом является анализ внешней среды компании.

2.2 Описание и анализ внешней среды

Внешняя среда организации подразделяется на макро и микро уровни. Для начала рассмотрим внешнюю среду макроуровня. Для этого информацию о макроокружении представим в PEST-таблице (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка влияния факторов внешней среды (PEST-таблица)

Тип факторов	Содержание информации	Возможности	Угрозы
Политико-правовые	Появление новых нормативно-правовых актов и законов в сфере регулирования данной отрасли	–	Необходимость подстраиваться под новые условия функционирования
Экономические	Выход новых конкурентов на рынок продуктового ритейла	–	Снижение объемов продаж
	Падение курса рубля	–	Ухудшение финансового положения компании
	Снижение покупательной способности	Население меньше посещает заведения общественного питания и больше готовит дома, что провоцирует спрос на продукты	Снижение объемов продаж

Окончание таблицы 3

Тип факторов	Содержание информации	Возможности	Угрозы
Технологические	Новое программное обеспечение	Более оперативная передача информации, ускорение бизнес-процессов	Необходима адаптация для персонала, чтобы обучиться использованию нового ПО
Социокультурные	Повышение интереса населения к здоровому питанию	Повышение объема продаж	–

Выделив основные факторы влияния в различных сферах макроокружения на функционирование магазина. Следует отметить, что наибольшую значимость в данной сфере имеют сами потребители, их финансовое положение, вкусы, интересы и ритм жизни. Для того чтобы подробнее рассмотреть потребителей проанализируем микроокружение данного предприятия.

Потребители

Чтобы определить, какой сегмент отдает предпочтение компании «Однако», необходимо провести сегментирование потребителей. Для этого был проведен опрос покупателей магазина «Однако» (100 человек). Перед опросом каждого респондента фиксировалась информация об их поле и возрасте.

Результаты состава потребителей по полу и возрасту отобразим на рисунке 3 и рисунке 4.

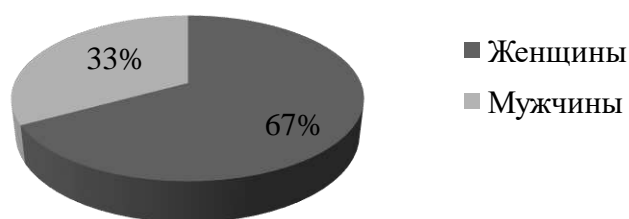


Рисунок 3 – Структура потребителей по полу

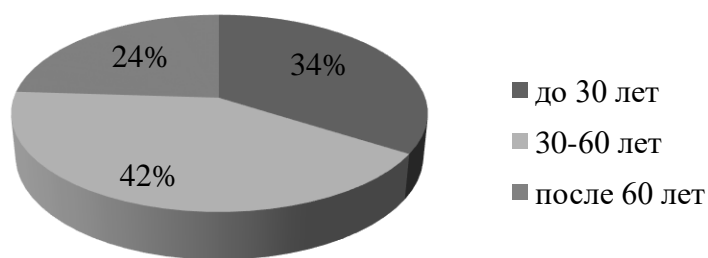


Рисунок 4 – Структура потребителей по возрасту

Из данных результатов следует, что основным потребителем являются женщины (67%). Основную долю потребителей занимает возрастная категория от 30 до 60 лет (42%).

Далее респондентам было предложено ответить на несколько вопросов, для сегментирования потребителей по географическому признаку (рисунок 5) и по ассортименту (рисунок 6).

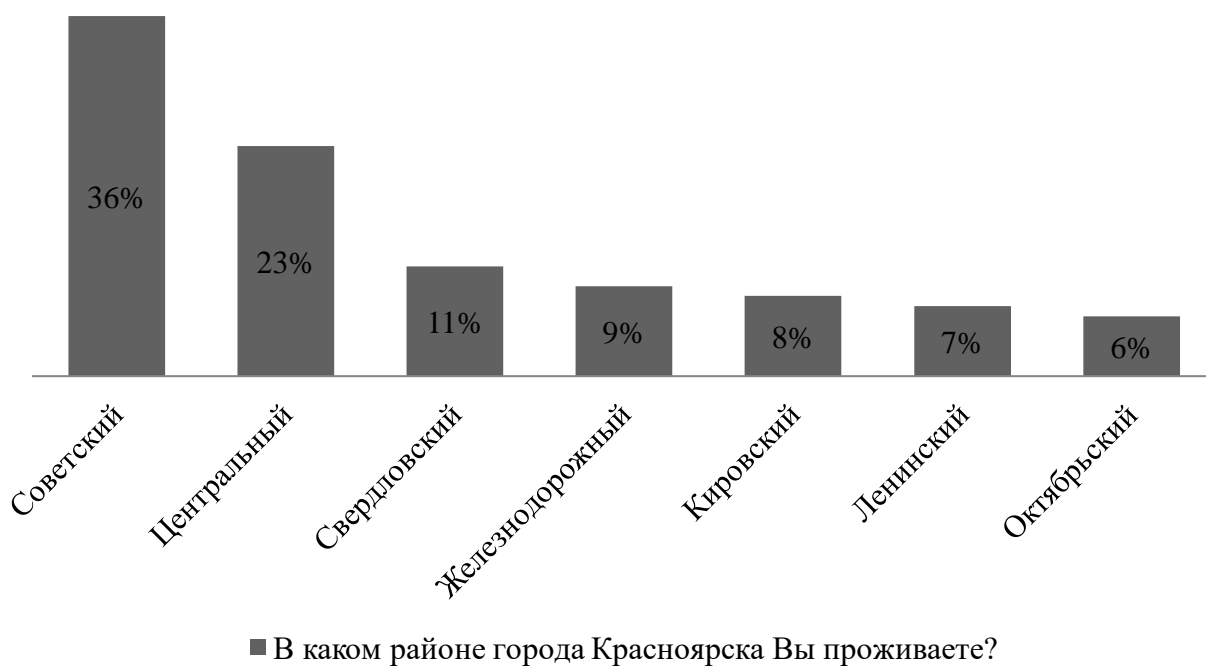


Рисунок 5 – Сегментирование потребителей по географическому признаку

Таким образом, основной сегмент потребителей проживает в Советском

районе, это обусловлено тем, что магазин располагается в этом районе. Из результатов сегментирования потребителей по географическому признаку следует, что торговая сеть, в основном, охватывает сегмент потребителей, проживающих на левом берегу города Красноярска (64%). А на жителей, проживающих на правом берегу города, приходится доля в 26%. Соответственно, правый берег города охвачен в меньшей степени.

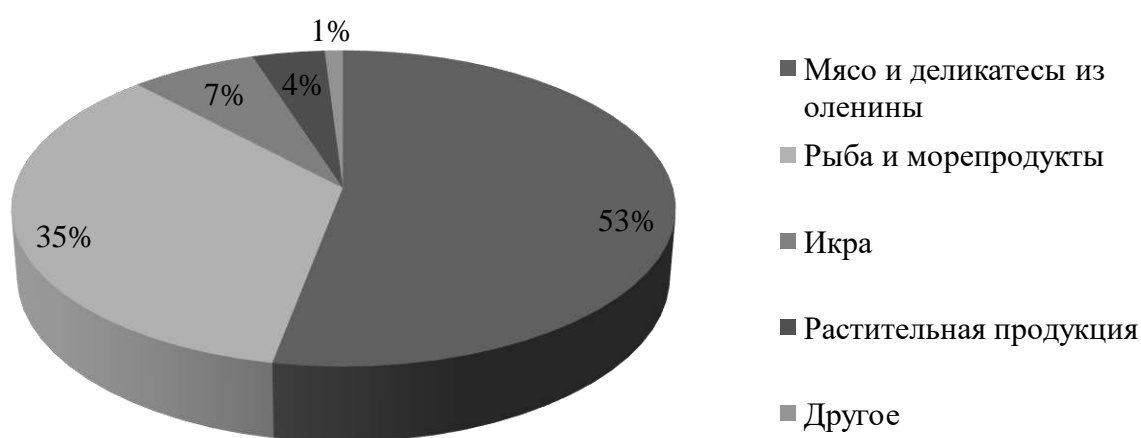


Рисунок 6 – Сегментирование потребителей по ассортименту

Сегментирование потребителей по ассортименту показало, что основной сегмент потребителей 53% чаще всего приобретают мясо и деликатесы из оленины. 35% приходится на сегмент потребителей, которые чаще всего приобретают рыбу и морепродукты.

Поставщики

Магазин является фирменным и продает в основном свою продукцию под товарным знаком «Однако», но так же сотрудничает и с другими местными производителями:

- СеверПродукт;

- Сибирский кедр;
- Сила Сибири;
- Царь чай;
- МПК «Норильск».

Основными критериями при выборе поставщиков являются:

- качество поставляемой продукции (влияет на объем продаж и имидж торговой марки, при продаже некачественной продукции происходит формирование отрицательного имиджа и снижение объема продаж);

- цены закупки поставляемой продукции (напрямую влияют на цену розничных продаж, поэтому этот критерий очень важен, так как цена товара – один из сильнейших конкурентных факторов);

- условия поставки и оплаты (при 100% предоплате у компании из оборота отвлекаются значительные финансовые ресурсы. В условиях кризиса пути получения денежных средств ограничены, а именно условиями кредитования).

Таким образом, поставщики компании могут напрямую влиять на конкурентоспособность предприятия.

Конкуренты

Ассортимент данной торговой компании достаточно специфичный. Продукция под торговым знаком «Однако» не встречается в других магазинах. Так как основным продуктом являются мясные деликатесы из оленины, то рассмотрим конкурентов, в ассортименте которых присутствуют северные деликатесы хоть и под другими товарными знаками, а именно магазины «ТУНГУС», «Дары Севера» и «СеверПродукт».

В данном исследовании приняли участие 3 эксперта, оценки экспертов между собой имеют небольшой размах, поэтому полученные результаты можем считать достоверными. По каждому критерию экспертам было предложено оценить торговые сети баллами от 1 до 3. Результаты анализа конкурентной позиции представим в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка конкурентных позиций компании

Переменные	Вес	«Однако»		«СеверПродукт»		«ТУНГУС»		«Дары Севера»	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
Продажа оленины	0,19	3	0,57	2	0,38	1	0,19	2	0,38
Ассортимент продукции с Севера (по кол-ву наименований)	0,18	3	0,54	1	0,36	2	0,36	1	0,36
Собственное производство	0,17	3	0,51	2	0,51	1	0,17	2	0,17
Уникальность продукта	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3	1	0,15
Доступность (по кол-ву торговых точек)	0,11	1	0,11	1	0,11	3	0,33	1	0,11
Известность торговой марки	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27	2	0,18
Уровень цен	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	3	0,18
Качество обслуживания	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Всего	1		2,63		1,71		1,83		1,63

Анализируя полученные результаты, делаем вывод о том, что наибольшей конкурентоспособностью из данных компаний обладает торговая сеть «Тунгус». На данный момент конкурентные позиции у компании «Однако» сильные относительно других торговых компаний, которые ориентируются на северной продукции. Это обусловлено тем, что в продукция данной компании уникальна.

Следующим этапом будет анализ финансовой деятельности компании.

2.3 Анализ финансовой деятельности компании

В компании «Однако» ведение бухгалтерского учета осуществляется директором и бухгалтером на аутсорсинге. Бухгалтерский учет ведется с применением программы «1С» и «Microsoft Office Excel», так же присутствует журнально-ордерная форма учета.

На основе промежуточной бухгалтерской отчетности (приложение А) и отчета о финансовых результатах (приложение Б) компании «Однако» за первые 5 месяцев работы составляем аналитическую таблицу 5 и по нему проводим анализ финансового состояния различными методиками.

Таблица 5 – Агрегированный баланс компании «Однако»

	Статьи	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Актив						
I. Внеоборотные активы	1100	720	785	846	934	984
II. Текущие активы	1200	1 125	1 352	1 319	1 593	1 582
Запасы и затраты	1210+1220	835	874	833	949	970
Дебиторская задолженность	1230+1260	128	209	254	305	317
Денежные средства	1240+1250	162	269	232	339	295
Валюта	1600	1 845	2 137	2 165	2 527	2 566
Пассив						
III. Собственный капитал	1300+1530+1540	1 054	1 208	1 220	1 389	1 463
IV. Долгосрочные обязательства	1400	260	366	280	332	351
V. Краткосрочные обязательств	1500-1530-1540	531	563	665	806	752
Краткосрочные кредиты и займы	1510	277	297	258	274	–
Кредиторская задолженность	1520+1550	254	266	407	532	752
Валюта	1700	1 845	2 137	2 165	2 527	2 566

Для более подробного рассмотрения имущества предприятия и источников его формирования проведем анализ статей актива и пассива баланса (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ статей актива и пассива баланса (тыс.руб.)

	Январь		Февраль		Март		Апрель		Май	
Актив баланса										
1 Имущество	1 845	100%	2 137	100%	2 165	100%	2 527	100%	2 566	100%
1.1 Имобилизованные активы	720	39%	785	37%	846	39%	934	37%	984	38%
1.2 Оборотные активы	1 125	61%	1 352	63%	1 319	61%	1 593	63%	1 582	62%
1.2.1 Запасы	835	45%	874	41%	833	38%	949	38%	970	38%
1.2.2 Дебиторская задолженность	128	7%	209	10%	254	12%	305	12%	317	12%
1.2.3 Денежные средства	162	9%	269	13%	232	11%	339	13%	295	11%
Пассив баланса										
1 Источники имущества	1 845	100%	2 137	100%	2 165	100%	2 527	100%	2 566	100%
1.1 Собственный капитал	1 054	57%	1 208	57%	1 220	56%	1 389	55%	1 463	57%
1.2 Заемный капитал	514	28%	632	30%	945	44%	1 138	45%	1 103	43%
1.2.1 Долгосрочные обязательства	260	14%	366	17%	280	13%	332	13%	351	14%

Окончание таблицы 6

	Январь		Февраль		Март		Апрель		Май	
Пассив баланса										
1.2.2. Краткосрочные кредиты и займы	277	15%	297	14%	258	12%	274	11%	–	–
1.2.3 Кредиторская задолженность	254	14%	266	12%	407	19%	532	21%	752	29%

Таблица 7 – Изменения в статьях актива и пассива баланса

	Абсолютное изменение, тыс. руб.				Темп роста, %			
	Янв. - Февр.	Февр. - Март	Март - Апр.	Апр. - Май	Янв. - Февр.	Февр. - Март	Март - Апр.	Апр. - Май
Актив баланса								
1 Имущество, всего	+292	+28	+362	+39	+16%	+1%	+17%	+2%
1.1 Иммобилизованные активы	+65	+61	+88	+50	+9%	+8%	+10%	+5%
1.2 Оборотные активы	+227	-33	+274	-11	+20%	-2%	+21%	-1%
1.2.1 Запасы	+39	-41	+116	+21	+5%	-5%	+14%	+2%
1.2.2 Дебиторская задолженность	+81	+45	+51	+12	+63%	+22%	+20%	+4%
1.2.3 Денежные средства	+107	-37	+107	-44	+66%	-14%	+46%	-13%
Пассив баланса								
1 Источники имущества, всего	+292	+28	+362	+39	+16%	+1%	+17%	+2%
1.1 Собственный капитал	+154	+12	+169	+74	+15%	+1%	+14%	+5%
1.2 Заемный капитал	+118	+313	+193	-35	+23%	+50%	+20%	-3%
1.2.1 Долгосрочные обязательства	+106	-86	+52	+19	+41%	-23%	+19%	+6%
1.2.2 Краткосрочные кредиты и займы	+20	-39	+16	-274	+7%	-13%	+6%	–
1.2.3 Кредиторская задолженность	+12	+141	+125	+220	+5%	+53%	+31%	+41%

Согласно анализу структуры и динамики баланса можно сделать вывод о положительной тенденции за весь период. Валюта баланса каждый месяц увеличивалась, наибольший рост наблюдался в феврале на 16% и апреле на 17%. Внеоборотные активы увеличились на 37%, что связано с приобретением нового торгового оборудования. Оборотные активы в целом увеличились на

41% за счет увеличения денежных средств в феврале и апреле, а так же за счет увеличения дебиторской задолженности в феврале, марте и апреле. Но в марте и мае наблюдалось незначительное уменьшение на 3%, в большей степени это связано с уменьшением денежных средств на 27%.

Наибольшую долю в активах предприятия составляют оборотные активы (62% на конец периода), из них значительную часть занимают запасы (38%), это связано со спецификой деятельности компании, запасы предприятия хранятся на полках в магазине. Внеоборотные активы занимают около 38%. За весь анализируемый период наблюдается незначительная динамика.

В мае доля собственного капитала составила 57%, что больше на 2% по сравнению с апрелем. Доля заемного капитала составила 43%, когда за январь она составляла 28% от всех источников имущества. Следует отметить, что в мае были погашены краткосрочные кредиты и займы. При этом кредиторская задолженность предприятия значительно стала увеличиваться в марте на 53%, апреле на 31% и в мае на 41%. В конце анализируемого периода она составила 29% от всего заемного капитала.

Далее рассмотрим показатели финансовой устойчивости компании (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ показателей финансовой (рыночной) устойчивости

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Абсолютное изменение			
						Янв. - Февр.	Февр. - Март	Март - Апр.	Апр. - Май
Коэффициенты капитализации									
Коэффициент автономии	0,57	0,56	0,56	0,55	0,57	-0,01	-0,002	-0,01	+0,02
Коэффициент финансовой устойчивости	0,71	0,74	0,69	0,68	0,71	+0,02	-0,04	-0,01	+0,03
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,75	0,77	0,77	0,82	0,75	+0,02	+0,01	+0,04	-0,06
Коэффициент финансирования	1,33	1,3	1,29	1,22	1,33	-0,03	-0,01	-0,07	+0,11

Окончание таблицы 8

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Абсолютное изменение			
						Янв. - Февр.	Февр. - Март	Март - Апр.	Апр. - Май
Коэффициенты покрытия									
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,29	0,31	0,28	0,29	0,3	+0,02	-0,03	+0,002	+0,02
Коэффициент маневренности собственных средств	0,56	0,65	0,54	0,57	0,57	+0,09	-0,12	+0,03	+0,001
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,5	0,79	0,62	0,57	0,42	+0,28	-0,16	-0,05	-0,15
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат	0,4	0,48	0,45	0,48	0,49	+0,08	-0,03	+0,03	+0,01

За весь период наблюдается незначительная динамика показателей финансовой устойчивости:

1) коэффициент автономии показывает, что 57% внеоборотных активов финансируется за счет собственного капитала;

2) коэффициент финансовой устойчивости 0,7 говорит о том, что недостаточная часть активов финансируется за счет устойчивых источников (собственный капитал и долгосрочные заемные средства). Но следует отметить, что по сравнению с мартом и апрелем этот показатель увеличился, что говорит о положительной динамике в этом аспекте;

3) коэффициент соотношения заемных и собственных средств 0,75 говорит о том, что предприятие финансируется за счет собственного капитала;

4) коэффициент финансирования на конец анализируемого периода равен 1,33, значит большая часть имущества предприятия сформирована из собственных средств, то это может говорить об платежеспособности компании;

5) коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования составил 0,3. Следовательно, структура баланса компании

признается удовлетворительной;

б) коэффициент маневренности за чуть больше нормы 0,54. Поэтому мы можем утверждать, что средства вложены в быстро реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет собственных средств, это означает высокую финансовую устойчивость;

7) соотношение дебиторской и кредиторской задолженности за весь период было меньше нормы (0,42-0,79), что говорит о недостаточности дебиторской задолженности – это создает угрозу финансовому положению предприятия за счет вероятности невозможности погашения своих обязательств ввиду отсутствия средств;

8) за весь анализируемый период коэффициент обеспеченности запасов и затрат был меньше нормы (0,4-0,49) то есть всего 40-49% запасов компании формируют из собственных источников. Но показатель с каждым месяцем растет, что положительно сказывается на финансовой устойчивости компании.

На основании показателей о финансовой устойчивости компании делаем вывод о том, что компания имеет достаточную финансовую устойчивость по большинству показателей, в неудовлетворительных показателях наблюдается положительная динамика.

Следующим этапом проведем анализ ликвидности компании (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ показателей платежеспособности и ликвидности

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Абсолютное изменение			
						Янв. - Февр.	Февр. - Март	Март - Апр.	Апр. - Май
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,3	0,48	0,35	0,42	0,39	+0,17	-0,13	+0,07	-0,03
Коэффициент ликвидности баланса	0,55	0,85	0,73	0,79	0,81	+0,3	-0,12	+0,07	+0,01
Коэффициент текущей ликвидности	2,12	2,4	1,98	1,98	2,1	+0,28	-0,42	-0,01	+0,13
Коэффициент восстановления текущей платежеспособности	–	0,36		1,24		+0,88			

За весь период коэффициент абсолютной ликвидности соответствовал норме (0,3-0,48), значит 30-48% краткосрочной задолженности предприятие может погасить на дату составления баланса. Коэффициент ликвидности баланса за весь период был в допустимом диапазоне (0,5-1), значит 55-85% краткосрочных обязательств компания в состоянии погасить при своевременных расчётах с дебиторами.

Коэффициент текущей ликвидности на конец периода 2,1 означает, что на каждый 1 рубль краткосрочных обязательств у компании приходится 2,1 рубля оборотных активов, что говорит о платежеспособности компании. Данный показатель был чуть меньше нормы в апреле и мае.

Коэффициент восстановления текущей платежеспособности больше 1 (1,243), что говорит нам о возможности восстановления через 3 месяца, когда в первые три месяца работы ситуация была обратной.

На основании имеющихся данных о финансовых результатах проведем анализ рентабельности компании, результаты расчетов необходимых показателей представим в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ показателей рентабельности

Показатель	Февраль	Март	Апрель	Май	Абсолютное изменение		
					Февр. - Март	Март - Апр.	Апр. - Май
Общая рентабельность	-5,4%	3,5%	9%	9,5%	+9%	+5,4%	+4%
Рентабельность собственного капитала	-9,5%	6,3%	16,1%	17%	+15,8%	+9,8%	+9%
Рентабельность основной деятельности	-8,9%	9,8%	20,6%	21,1%	+18,7%	+12,8%	+5%
Период окупаемости собственного капитала, месяцев	42,42	15,97	6,21	6,11	+26,45	-9,76	-0,10

По полученным данным делаем вывод о том, что общая рентабельность имущества компании на конец анализируемого периода равна 9,5%, то есть на каждый рубль капитала приходится 9,5 копеек чистой прибыли. При этом рентабельность собственного капитала 15,2%. В мае на каждый 1 рубль

себестоимости приходится 21,1 копейка прибыли от продаж. В начале своей деятельности на каждый рубль капитала приходился убыток 5,4 копеек, а на каждый рубль себестоимости приходился убыток 8,9 копеек, при этом рентабельность собственного капитала так же была отрицательной. Но в последующие месяцы чистая прибыль стала увеличиваться.

Исходя из полученных данных на конец анализируемого периода, период окупаемости собственного капитала составит 6,57 месяцев.

Следующим шагом в финансовом анализе будет анализ деловой активности. Рассчитанные показатели представим в таблице 11.

Таблица 11 –Анализ показателей деловой активности

Показатель	Февраль	Март	Апрель	Май	Абсолютное изменение		
					Февр. - Март	Март - Апр.	Апр. - Май
Коэффициент оборачиваемости активов	0,62	0,6	0,6	0,63	-0,01	-0,002	+0,03
Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	1,21	1,08	1,13	1,19	-0,13	+0,05	+0,07
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	7,28	5,59	5,03	5,14	-1,69	-0,56	+0,11
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,96	2,74	2,14	1,79	-1,23	-0,59	-0,35
Продолжительность одного оборота активов, дни	48,68	49,87	50,02	47,75	+1,19	+0,15	-2,27
Продолжительность одного оборота товарных запасов, дни	24,86	27,80	26,62	25,03	+2,94	-1,18	-1,59
Срок оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	4,12	5,37	5,96	5,83	+1,25	+0,59	-0,13
Срок оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	7,57	10,96	14,03	16,75	+3,40	+3,07	+2,72

Из таблицы можем сделать выводы о том, что каждый месяц активы компании оборачивались в среднем 0,6 раз; товарные запасы – 1 раз; дебиторская задолженность – в феврале 7 раз, в последующие месяцы 5 раз; а кредиторская задолженность – в феврале около 4 раз, в марте почти 3 раза; в апреле и мае около 2 раз. Показатели оборачиваемости в днях показывают, что

скорость одного оборота активов в среднем 50 дней, одного оборота товарных запасов 25 дней, средний срок погашения дебиторской задолженности 5 дней, а кредиторской – в феврале 7 дней, в марте 10 дней, в апреле 14 дней, в мае 16 дней в месяц.

С помощью пятифакторной модели Альтмана можно сделать прогноз банкротства организации исходя из данных за первые 5 месяцев работы (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ вероятного банкротства

Показатель	Значение
Удельный вес собственного оборотного капитала	0,323
Чистая рентабельность активов	07
Общая рентабельность активов	07
Отношение рыночной стоимости акций к сумме активов	1,326
Оборачиваемость активов	0,624
Коэффициент вероятности банкротства,	2,206

При коэффициенте вероятности банкротства 2,206 – средняя вероятность банкротства, так как $1,8 < Z \leq 2,7$ – это 35–50%, что компания может обанкротиться. Компания «Однако» находится в положении неопределенности.

Подводя итог после проделанного анализа финансово-экономических показателей компании за первые 5 месяцев работы, следует отметить, что финансовые показатели компании имеют положительную динамику. Валюта баланса каждый месяц увеличивалась, наибольший рост наблюдался в феврале на 16% и апреле на 17%. Внеоборотные активы увеличились на 37%, что связано с приобретением нового торгового оборудования. Оборотные активы в целом увеличились на 41% за счет увеличения денежных средств и дебиторской задолженности.

В мае доля собственного капитала составила 57%. Анализ ликвидности показал, что компания является платежеспособной. Все показатели ликвидности находятся выше нормы. Некоторые показатели финансовой устойчивости находятся немного ниже нормы, но следует отметить

положительный рост данных показателей, то есть финансовая устойчивость предприятия укрепляется.

Рентабельность всех активов компании составляет 9,5%. На каждый 1 рубль себестоимости приходится 0,211 рубля прибыли от продаж.

Такие показатели указывают на то, что компания находится на стадии роста жизненного цикла.

Подробно изучив внутреннюю среду компании, внешнее макро- и микроокружение, а также проанализировав финансовое положение компании, делаем вывод о том, что:

- компания находится на стадии роста;
- основная бизнес стратегия организации – стратегия концентрированного роста;
- компании необходимо повышать свою конкурентоспособность;
- финансовое положение компании является устойчивым.

Исходя из данных выводов, получим, что для компании обоснованным является разработка бизнес-плана по развитию. А конкретно, исходя из целей компании, целесообразно разработать бизнес-план по открытию второй торговой точки. Это позволит достичь основной цели компании «Укрепление конкурентных позиций и увеличение доли на рынке». Следует отметить, что за счет открытия второй торговой точки финансовые результаты значительно вырастут, когда затраты в части рекламы и продвижения мы практически не несем, так как у компании уже готов брендинг и сформулирована маркетинговая стратегия.

В третьей главе данной работы разработаем и представим бизнес-план по открытию второй торговой точки компании «Однако».

3 Разработка бизнес-плана по открытию второй торговой точки для компании «Однако»

3.1 Описание развития компании

Резюме бизнес-плана

Назначение бизнес-плана: Бизнес-план по развитию.

Дата начала проекта: 01.08.2019 г. (01.10.2019 г. – дата запуска).

Срок запуска: 2 месяца (01.08.2019 – 31.09.2019).

Дата окончания проекта (расчетного периода): 31.02.2020 г.

Компания: ИП Виноходов компания «Однако» – розничная торговля продовольственными товарами.

Компания «Однако» специализируется на продаже мясных и рыбных деликатесов. Основное направление – натуральные полуфабрикаты из дикого оленя

Средний чек по магазину: 650 рублей.

Миссия компании – обеспечение населения качественными и натуральными продуктами питания без искусственных добавок в шаговой доступности по приемлемым ценам, а также квалифицированным обслуживанием высокого уровня.

Суть проекта: Открытие новой розничной торговой точки.

Компания находится на стадии роста жизненного цикла и имеет все необходимые ресурсы для развития, расширения сети и увеличения доли на рынке:

- готовый брендинг;
- готовый фирменный стиль;
- сформулированная маркетинговая стратегия;
- низкая себестоимость продукции за счет собственного производства и его полного цикла: от добычи и до поставки в собственный фирменный магазин (без посредников).

Так же расходы в части рекламы и продвижения мы не несем, т.к. проект «Однако» принадлежит рекламному агентству Headway, которое отвечает за продвижение, упаковку, вывески и др.. Тем самым мы существенно экономим на многих аспектах при открытии новой торговой точки, но финансовая выгода, за счет открытия второй торговой точки, значительно возрастет.

Расположение планируемой торговой точки: г. Красноярск, микрорайон «Южный берег», ул. Парусная.

Анализ конкурентов и потребителей показал, что открытие торговой точки в данном микрорайоне является выгодным для компании, так же уже открытый магазин находится на левом берегу и целесообразно будет открыть вторую торговую точку на правом.

Необходимые инвестиции в проект: 1 722 065 рублей.

План финансирования: Собственные средства – 1 104 065 рублей; заемные средства – 618 000 рублей (кредит на 6 месяцев, 15,5% годовых).

Показатели эффективности проекта:

- PP (период окупаемости проекта) – 5 месяцев;
- NPV (чистый приведенный доход) – -253 486,7 рублей. Данный показатель меньше нуля. Но наблюдается положительная динамика, поэтому проект стоит принять к рассмотрению, т.к. в следующем месяце данный показатель станет положительным;

- IRR (внутренняя норма рентабельности, в процентах) – 26% больше, чем ставка дисконтирования, значит проект является выгодным для компании;

- ARR (средняя норма рентабельности, в процентах) – 57,8% показывает, что на каждый рубль вложенных инвестиций приходится 58 копеек среднемесячной прибыли;

- PI (индекс прибыльности проекта) – 0,85. На каждый рубль вложенных средств вернется 85 копеек доходов.

Продукты и услуги

Магазин «Однако» мясных и рыбных деликатесов. Основное направление – натуральные полуфабрикаты из дикого оленя, а так же различные виды

северной рыбы и широкий ассортимент растительной продукции (ягоды, грибы, кедровый орех, чай и варенья).

Основную долю в ассортименте фирменного магазина занимает продукция под товарным знаком «Однако». Данная продукция имеет небольшой срок хранения и натуральный состав (не содержит искусственных добавок и ароматизаторов). Продукты в магазине «Однако» имеют все сертификаты качества и санитарно-эпидемиологическое заключение.

На сегодняшний день в магазине представлено свыше 200 наименований продукции под товарным знаком «Однако»: мясо и деликатесы из оленины, рыба и морепродукты, икра, растительная продукция и др.. Так же в магазине представлена продукция других производителей: «Сибирский кедр», «Сила Сибири», «Царь Чай» и МПК «Норильск».

Более подробную структуру ассортимента магазина представим в таблице 13 и на рисунке 7.

Таблица 13 – Подробная структура ассортимента

Наименование ассортимента	Доля
Мясо оленины бескостное	6%
Мясо оленины на кости	6%
Субпродукты из оленины	3%
Полуфабрикаты из оленины	15%
Колбасы и мясные деликатесы из оленины	9%
Сыровяленая и снеговая продукция из оленины	9%
Свежемороженая рыба	6%
Рыба холодного копчения	12%
Морепродукты	9%
Икра	6%
Ягоды	7%
Грибы	2%
Орех	1%
Продукция других производителей	8%

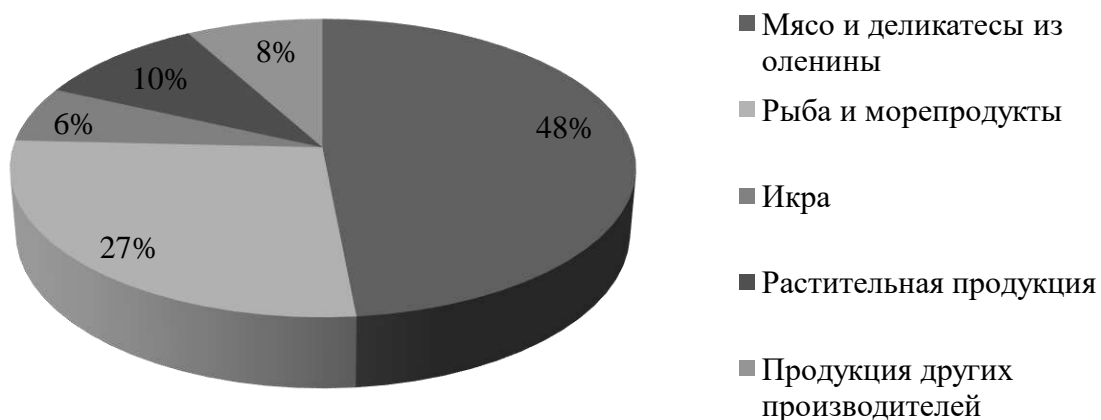


Рисунок 7 – Структура ассортимента компании

Таким образом, основную долю ассортимента магазина сети занимает мясная продукция из оленины (48%), рыба и морепродукты занимают 27%, растительная продукция занимает 10%, икра занимает 6%.

Все большее количество людей в настоящее время интересуется правильным питанием и делает свой выбор в пользу натуральных продуктов, без искусственных добавок. В магазине представлена широкая товарная матрица экологически чистых продуктов. Продукция полностью натуральная, не содержит искусственных добавок и ароматизаторов. Добычей диких оленей, ловлей рыбы занимаются местные жители в природных условиях, это говорит о том, что олень и рыба выращена без искусственного комбикорма. Поэтому продукция сети является актуальной и конкурентоспособной.

Следует отметить, что большая часть ассортимента магазина является редким и специфичным товаром, что говорит об эксклюзивности продукции на рынке. Это первый магазин, который предложил жителям Красноярска полуфабрикаты из дикого оленя. А значит, компания удовлетворяет появляющийся и растущий спрос на данный товар.

Анализ рынка

Рынок продуктового ритейла мясных продуктов на протяжении

последних лет имеет устойчивый рост (рисунок 8).

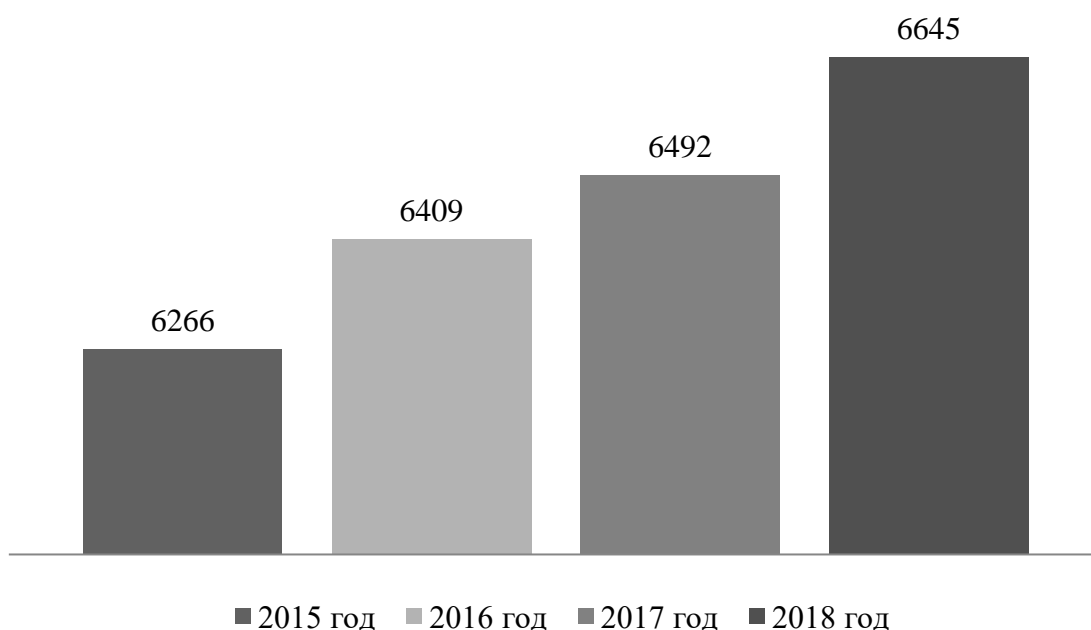


Рисунок 8 – Динамика объема рынка продуктового ритейла мясной продукции в РФ, в тыс.т. (по данным статистики Росстат)

Так как мясная продукция относится к продуктам повседневного спроса, то следует отметить, что спрос будет только увеличиваться с ростом населения.

Что касается рынка экологически чистых продуктов питания, то данное направление также является актуальным и перспективным. На данный момент, здоровое питание населения является частью государственной политики Российской Федерации до 2020 года. Соответственно, все большая часть населения задумывается о здоровом образе жизни и правильном питании, а значит рост на качественные и натуральные продукты будет только расти.

При этом важно отметить, что, по данным статистики Красноярского края, у населения, в структуре потребления продуктов питания, основную долю занимает мясная и рыбная продукция. При том, что основную долю ассортимента торговой сети занимает мясная и рыбная продукция, спрос на продукты новой торговой точки будет обеспечен.

Единственный магазин «Однако» находится на левом берегу г. Красноярска по адресу 78 Добровольческой Бригады, 14а. при этом население

правого берега является неохваченным. Так же следует отметить что магазины конкурентов находят преимущественно в левобережной части города. На правом берегу в Кировском районе располагается производственный цех наших конкурентов, но в нем осуществляются продажи только мяса в сыром виде.

Таким образом, для расширения сети по географическому охвату, целесообразно открытие торговой точки именно на правом берегу города.

По данным статистики города Красноярска, прослеживается прямая связь между доходами населения и выбором продуктов питания более высокого качества, то есть, чем выше доходы населения, тем более качественные продукты питания они приобретают.

На правом берегу, относительно стоимости квадратного метра жилой площади, первое место занимает микрорайон «Южный берег» (80 000 рублей за кв. м). Соответственно, жители данного микрорайона являются финансово обеспеченными. Микрорайон «Южный берег» располагается в Свердловском районе города Красноярска. Данный микрорайон является престижным, современным и быстро развивающимся. Также микрорайон отвечает важным критериям для выбора месторасположения: транспортная доступность и наличие парковочных мест для автомобилей. Таким образом, микрорайон «Южный берег» является перспективным с точки зрения открытия в нем новой торговой точки.

Ассортимент магазина «Однако» на рынке является уникальным. То есть, прямых конкурентов для компании нет. Но следует проанализировать продуктовые магазины и сети в данном микрорайоне с товарами-аналогами и товарами других производителей. На данный момент в микрорайоне «Южный берег» функционируют 9 продуктовых магазинов: 2 магазина «Трио», «Апельсин», «Полезные продукты», «Мини-маркет», «Продуктовый магазин», «Сорока», «Фасоль» и «Удача». Выберем 3 магазина по наличию в ассортименте мясной продукции.

В таблице 14 представим экспертные оценки исследуемых компаний в сравнении с торговой сетью «Однако».

Таблица 14 – Сравнительный анализ торговой сети «Однако» с конкурентами

Переменные	Вес	«Однако»		«Мини-маркет»		«Фасоль»		«Сорока»	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
Продажа оленины	0,2	3	0,6	0	-	0	-	0	-
Ассортимент мясной продукции	0,2	2	0,4	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Разнообразии ассортимента (всего наименований)	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Качество обслуживания	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	1	0,15
Уровень цен	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Качество обслуживания	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Программы лояльности	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	0	-
Всего	1		2,3		1,45		1,65		0,85

Анализируя полученные результаты, делаем вывод о том, что наибольшей конкурентоспособностью из данных компаний обладают магазины «Мини-маркет» и «Фасоль». У магазина «Сорока» конкурентные позиции ниже. На данный момент конкурентные позиции у «Однако» сильные относительно других местных торговых компаний. Следует учитывать то, что в районе «Южный берег» нет ни одного магазина специализирующего на продаже мясной продукции. Так же на правом берегу функционирует только один магазин по продаже оленины, чей ассортимент ограничен только свежемороженым мясом.

В целом, спрос на полезные продукты увеличивается, все больше людей следят за своим питанием и здоровьем; увеличивается интерес со стороны населения к здоровому образу жизни, открывается все больше спортивных центров. Все это говорит о росте рынка полезных продуктов питания.

Относительно выбранного месторасположения магазина, микрорайон продолжает застраиваться и количество жителей увеличивается, соответственно, число потенциальных потребителей растет. Данный район является перспективным относительно рынка полезных продуктов питания.

План маркетинга

Для изучения потенциального спроса на продукцию магазина «Однако»

был проведен опрос среди жителей микрорайона «Южный берег». В опросе приняли участие 100 респондентов. При этом выбор респондентов осуществлялся случайным образом, что обеспечивает наиболее репрезентативную выборку. На рисунке 9 изобразим результаты на вопрос «Употребляете ли вы мясную продукцию?» и на рисунке 10 «Отдаете ли вы предпочтение покупке натуральных мясных продуктов?».

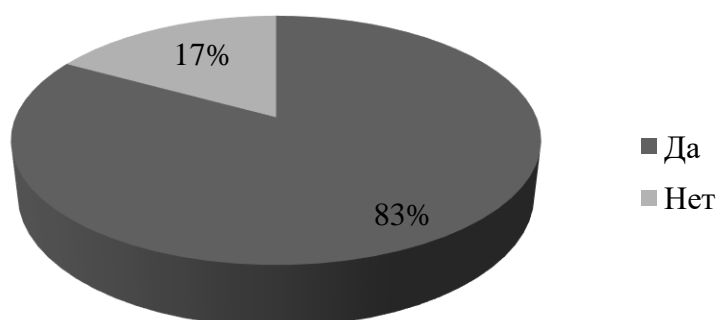


Рисунок 9 – Структура респондентов по употреблению мясных продуктов

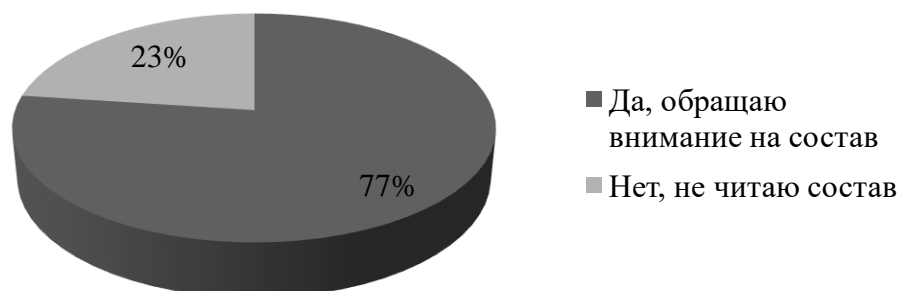


Рисунок 10 – Структура респондентов по предпочтительности натуральных мясных продуктов

По результатам опроса видно, что основная доля населения употребляют мясо 83%, а так же жители микрорайона заботятся о своем здоровье и отдает предпочтение в выборе натуральным мясным продуктам (77%). При этом

необходимость в открытии магазина, специализирующегося на натуральных мясных продуктах, видят 53% опрошенных (рисунок 11).

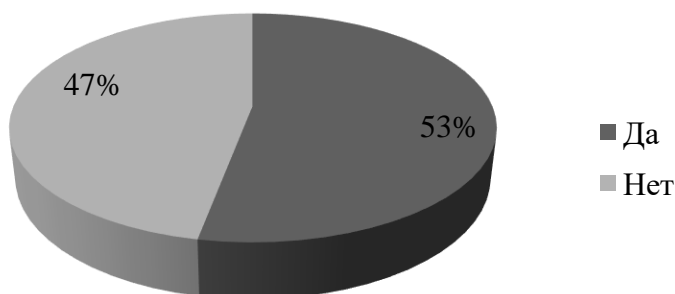


Рисунок 11 – Необходимость открытия магазина

На данном момент в микрорайоне проживают около 3 тыс. человек. Соответственно, число жителей, которые являются потенциальными покупателями (целевая аудитория) – 1,5 тыс. человек. То есть, 1,5 тыс. человек считают необходимым открытие магазина, специализирующегося на мясных натуральных продуктах питания, соответственно, они готовы совершать в нем покупки.

Для того, чтобы спрогнозировать объем продаж в новой торговой точке, воспользуемся методом аналогии и для расчётов будем использовать показатели деятельности первой торговой точки.

Рассмотрим объем продаж в первом магазине. Данный магазин функционирует 6 месяцев с 16 декабря 2018 года. На рисунке 12 и в таблице 15 отобразим объем продаж для данного магазина (тыс.руб.) в первые 5 месяцев работы.

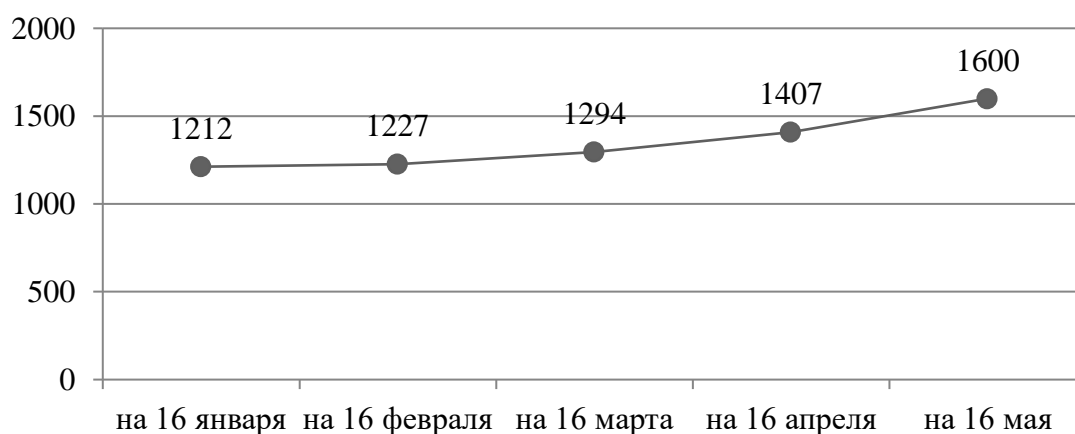


Рисунок 12 – Динамика объема продаж первого магазина

Таблица 15 – Динамика объема продаж первого магазина за 5 месяцев

Месяц	Продажи, тыс. руб.	Рост, %	Кол-во чеков, шт.
Январь	1 212	0%	1 865
Февраль	1 227	101%	1 888
Март	1 294	105%	1 991
Апрель	1 407	109%	2 165
Май	1 600	114%	2 462
Среднее значение:	1 348	107%	2 074

Таким образом средний объем продаж за месяцев работы в первые 5 месяцев функционирования составит приблизительно 1 348 тыс. рублей, это около 2 073 чеков в месяц. Используя данные об изменении спроса в течение первых 5 месяцев работы магазина «Однако», составим план продаж на 5 месяцев функционирования по месяцам (таблица 16).

Таблица 16 – Прогноз продаж на первые 5 месяц функционирования

Месяц	Продажи, тыс. руб.	Кол-во чеков, шт.
Октябрь	1 300	2 000
Ноябрь	1 242	1 911
Декабрь	1 365	2 099
Январь	1 520	2 354
Февраль	1 819	2 799
Среднее значение:	7 256	2 233

Используя данные о темпе роста объема продаж первой торговой точки, составим план продаж на первые 5 месяцев функционирования и представим его в таблице 17.

Таблица 17 – Плановый план продаж на 5 месяцев

	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Продажи (кол-во чеков), шт.	2 000	1 911	2 099	2 354	2 799

Ценовая политика у планируемого магазина соответствует ценовой политике уже действующего магазина. Это средний уровень цен и средний чек в размере 650 рублей. Но при расчетах мы будем учитывать инфляцию в размере 5% (прогнозный прирост цен в %, в среднем за 2019 – 2020 гг., по данным Министерства финансов РФ).

Основные каналы продвижения данной торговой точки включены в маркетинговую стратегию всей торговой сети, к ним относятся:

- продвижение в социальных сетях;
- участие в городских ярмарках и выставках.

3.2 Расчет бизнес-плана

План производства

Технология продажи продукции и обслуживания клиентов в планируемой торговой точке соответствует технологии в первом магазине «Однако». Формат магазина – розничный магазин, покупатель сам выбирает нужный ему товар, и при необходимости получает консультацию от продавцов. План производства в данном случае соответствует плану продаж, представленному ранее.

Затраты на закупку продукции составляют в среднем около 50% от выручки. Таким образом в таблице 18 представим планируемый объем продаж в рублях и затраты на закупку товара за рассматриваемый период 5 месяцев, используя сумму среднего чека 650 рублей (с учетом инфляции 5%, по данным

Министерства финансов РФ).

Таблица 18 – Плановый объем продаж и затраты на закупку

	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Объем продажи (кол-во чеков), шт.	2 000	1 911	2 099	2 354	2 799
Выручка от продаж, руб.	1 300 000	1 304 257,5	1 504 195,88	1 771 282,01	2 211 431,3
Затраты на закупку товара, руб.	650 000	652 128,75	752 097,94	885 641,01	1 105 715,65

Для планируемого магазина необходимо помещение и оборудование.

Помещение: 128 кв. м., со всеми коммунальными услугами (вода, свет), а также телефония и интернет; 80 кв. м занимает торговый зал, 48 кв. м. технические помещения; помещение должно располагаться на первом этаже с отдельным входом; планируемый адрес Парусная 8.

Арендная плата составит 90 000 рублей, плюс коммунальных платежами примерно 20 000 рублей. Ремонт и подготовка помещения к функционированию оцениваются в 150 000 рублей. В эту сумму входят отделочные и покрасочные работы.

Следующим этапом является закупка и монтаж оборудования. Необходимое оборудование представим в таблице 19.

Таблица 19 – Оборудование для торговой точки

Наименование оборудования	Дата приобретения	Стоимость приобретения, руб.
Витрина холодильная, 2 шт.	10.09.2019	98 000
Низкотемпературная бонета-ларь, 6 шт.	10.09.2019	246 000
Холодильная витрина шкаф	10.09.2019	18 800
Деревянные стелажы, 2 шт.	12.09.2019	15 000
Фирменный стелаж в виде оленя	12.09.2019	25 000
Стойка обслуживания клиентов	12.09.2019	20 435
Сканер штрихкода	15.09.2019	22 000
Компьютер на кассу	15.09.2019	20 000
Денежный ящик	15.09.2019	2 000
Чекопечатающая машинка	15.09.2019	16 000
Весы с принтером штрихкодов	15.09.2019	24 830
Итого		508 065

Все холодильное и торговое оборудование планируется закупать у проверенного поставщика, с которым торговая сеть «Однако» сотрудничает с начала своей деятельности.

Так же все холодильное оборудование оформлено в деревянные «короба», что составляет 35 000 тыс. рублей.

Доставка и монтаж оборудования оплачиваются одновременно при установке и составляют: 25 000 рублей.

Издержки на этапе запуска (01.08.2019 – 31.09.2019) представим в таблице 20.

Таблица 20 – Издержки на период запуска (2 месяца)

Расходы	Стоимость, руб.
Аренда помещения за 2 месяца с коммунальными услугами	225 500
Ремонт помещения	150 000
Оборудование	508 065
Доставка и монтаж оборудования	70 000
Итого	953 565

Расчет издержек на период функционирования представим в таблице 21.

Таблица 21 – Издержки на период функционирования

Статья затрат	Стоимость, руб.				
	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Переменные издержки					
Затраты на закупку товаров	650 000	652 128,75	752 097,94	885 641,01	1 105 715,65
Сумма переменных издержек	650 000	652 128,75	752 097,94	885 641,01	1 105 715,65
Постоянные издержки					
Аренда и коммунальные платежи	121 275	127 338,75	133 705,69	140 390,97	147 410,52
Затраты на заработную плату (вкл. выплата налогов с ФОТ)	97 500	101 250	105 187,5	109 321,88	113 662,97
Сумма постоянных издержек	218 775	228 589	238 893	249 713	261 073
Всего	868 775	880 717,75	990 990,94	1 135 354,01	1 366 788,65

Таким образом, изменение всех издержек обусловлено изменением

объема продаж и инфляцией.

Организационный план

План открытия торговой точки подразумевает два этапа: запуск и эксплуатация (функционирование). Период функционирования не ограничен, но для расчетов выбран период сроком 5 месяцев.

Период запуска: 01.08.2019 – 31.09.2019 (2 месяца).

В первый месяц запуска планируется: арендовать помещение, согласовать ремонтные работы с собственником помещения и осуществить ремонт, спроектировать план расположения оборудования и заказать его.

Во второй месяц осуществляется: монтаж оборудования, оснащение торгового зала товаром, наём и обучение сотрудников.

Период эксплуатации: 01.10.2019 – 31.02.2020.

Организационная структура новой торговой точки будет входить в организационную структуру всей торговой сети. Организационную структуру компании «Однако» после открытия нового магазина представим на рисунке 13.

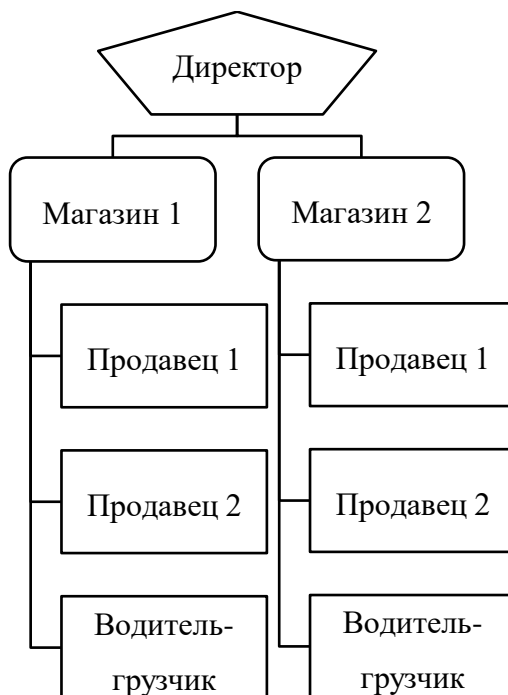


Рисунок 13 – Организационная структура компании «Однако» после открытия новой торговой точки

Таким образом, для открытия новой торговой точки необходимо нанять в штат сотрудников: 2 продавца и 1 водителя-грузчика, руководить которыми будет директор всей сети. А так же воспользоваться услугами бухгалтера на аутсорсинге.

Штатное расписание для новых сотрудников представим в таблице 22.

Таблица 22 – Штатное расписание для новых сотрудников

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка, руб.	Всего, руб.
Продавец	2	25 000	50 000
Водитель-грузчик	1	20 000	20 000
Бухгалтер	1	5 000	5 000
Итого	2	–	75 000

К должностным обязанностям продавцов относится:

- обслуживание и консультирование клиентов;
- осуществление розничных продаж;
- сбор документации и передачи ее в операционный отдел;
- приемка и фасовка товара;
- уборка в торговом помещении.

Режим работы новой торговой точки: с 10:00 до 22:00, 7 дней в неделю.

Режим работы продавцов: с 10:00 до 22:00, 3 дня через 3 дня.

Бухгалтер и водитель-грузчик имеют свободный график работы.

Финансовый план

Используя все полученные данные и программное обеспечение «Excel» (приложение В) рассчитаем показатели эффективности проекта и представим в таблице 23.

Таблица 23 – Показатели эффективности инвестиций

Прогнозные показатели эффективности инвестиций	Единицы измерения	Значения
Ставка дисконтирования	%	10,8
PP (период окупаемости проекта)	мес.	5

Окончание таблицы 23

Прогнозные показатели эффективности инвестиций	Единицы измерения	Значения
NPV (чистый приведенный доход)	руб.	-253 486,7
ARR (средняя норма рентабельности, в процентах)	%	57,8
IRR (внутренняя норма рентабельности, в процентах)	%	26
PI (индекс прибыльности проекта)	–	0,85

Показатели были рассчитаны с учетом ставки дисконтирования 10,8%.

При расчете ставки дисконтирования по методу кумулятивного построения была использована следующая формула:

$$R = R_b + \text{премия за риск} \quad (1)$$

где R_b – безрисковая ставка доходности;

премия за риск – доход предусмотренный к выплате инвестору за возможные риски проекта сверх уровня дохода по безрисковым операциям.

В мае 2019 года базовый уровень доходности вкладов составил 6,5% по информации, опубликованной на сайте Центрального Банка России. В ходе расчета ставки дисконтирования кумулятивным методом, все возможные риски инвестиционного проекта должны быть учтены, чтобы премия за риск инвесторов была справедливой:

- размер компании (0,5%, т.к. компания позиционируется как малый бизнес);

- финансовая структура (0,8%, т.к. зависит от коэффициента концентрации собственного капитала и от показателя текущей ликвидности);

- диверсификация деятельности и территориальная диверсификация (0,5%, т.к. диверсификация низкая);

- диверсификация клиентуры (0,5%, т.к. низкий размер потери клиентуры);

- рентабельность предприятия и прогнозируемость его доходов (2 %, т.к.

прогнозируемость и стабильность доходов в данном бизнесе средняя).

Период окупаемости показывает, что на 5 месяцев после начала проекта чистый денежный поток проекта (который рассчитывается путем сложения всех денежных притоков и вычетов всех денежных оттоков) превысит все первоначальные вложения.

Показатель NPV представляет собой приведенную к текущему моменту (продисконтированную) сумму чистых денежных потоков от реализации проекта (разницу между всеми денежными притоками и оттоками), вычисленную с учетом ожидаемого изменения стоимости денег. Так как данный показатель равен -253 486,7 руб., что меньше нуля. Но наблюдается положительная динамика, поэтому проект стоит принять, т.к. в следующем месяце данный показатель станет положительным.

Средняя норма рентабельности (ARR) показывает, что на каждый рубль вложенных инвестиций приходится 0,58 рубля среднемесячной прибыли.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) 26% выше ставки дисконтирования (10%), что говорит о привлекательности данного проекта для компании.

PI показывает отношение всех приведенных будущих доходов проекта к первоначальным затратам. Соответственно, на каждый рубль вложенных средств вернется 0,85 рублей доходов.

В таблице 24 представим отчет о прибылях и убытках.

Отчёт о прибылях и убытках позволяет определить, из каких, составляющих складывается прибыль предприятия и отражает процесс производства и сбыта продукции или услуг за определенные периоды времени.

Валовая прибыль определяется как разность чистого объема продаж и прямых издержек. Чистая прибыль получается после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль.

Следует отметить, что предприятие выплачивает налоги на прибыль по системе УСН.

Таблица 24 – Отчет о прибылях и убытках (руб.)

Статья	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Выручка	1 300 000	1 304 257,5	1 504 195,88	1 771 282,01	2 211 431,3
Закупка товара	650 000	652 128,75	752 097,94	885 641,01	1 105 715,65
Валовая прибыль	650 000	652 128,75	752 097,94	885 641	1 105 715,65
Общехозяйственные и коммер. расходы	121 275	127 338,75	133 705,69	140 390,97	147 410,52
Амортизация	12 044	12 646	13 278	13 942	14 639
Расходы на заработную плату	97 500	101 250	105 187,5	109 321,88	113 662,97
Финансовые расходы (% по займам)	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500
Прибыль до налога на прибыль	403 681	395 394	484 426,75	606 486,15	814 503,16
Налог на прибыль	24 220,86	23 723,64	29 065,61	36 389,17	48 870,19
Чистая прибыль	379 460,14	371 670,36	455 361,15	570 096,98	765 632,97

Представим план финансирования проекта в таблице 25.

Таблица 25 – План финансирования (руб.)

	Запуск проекта		Функционирование проекта				
	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Финансирование	618 000	0	0	0	0	0	0
Погашение кредитов	0	103 000	103 000	103 000	103 000	103 000	103 000
Выплаты процентов по займам	0	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500
Пополнение собственного капитала	1 104 065	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от финансовой деятельности	1 722 065	-118 500	-118 500	-118 500	-118 500	-118 500	-118 500

Таким образом, 1 104 065 рублей планируется финансировать за счет собственных средств, также планируется взять кредит в размере 600 000 рублей на 6 месяцев под 15,5% годовых, плюс страховка под 3% годовых 18 000 рублей, в итоге получается сумма кредита 618 000 рублей. Такая структура финансирования является смешенной (69,9% – собственные средства; 31,1% – заемные средства). Цель финансирования – обеспечение положительного остатка денежных средств во все периоды времени осуществления проекта.

В таблице 26 представим отчет о движении денежных средств.

Таблица 26 – Отчет о движении денежных средств (руб.)

Статья	Запуск проекта		Функционирование проекта				
	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Поступления от продаж	0	0	1 300 000	1 304 257,5	1 504 195,88	1 771 282,01	2 211 431,3
Затраты на закупки	0	0	650 000	652 128,75	752 097,94	885 641,01	1 105 715,65
Выплаты персоналу по заработной плате	0	0	97 500	101 250	105 187,5	109 321,88	113 662,97
Прочие выплаты	260 000	304 000	133 318,92	139 984,86	146 984,11	154 333,31	162 049,98
Выплата налогов	0	0	24 220,86	23 723,64	29 065,61	36 389,17	48 870,19
Денежный поток от операционной деятельности	-260 000	-304 000	394 960,22	387 170,25	470 860,73	585 596,64	781 132,51
Приобретение основных средств	0	508 065	0	0	0	0	0
Денежный поток от инвестиционной деятельности	0	-508 065	0	0	0	0	0
Поступление кредитов	618 000	0	0	0	0	0	0
Погашение кредитов	0	103 000	103 000	103 000	103 000	103 000	103 000
Выплаты процентов по займам	0	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500
Собственный (акционерный) капитал	1 104 065	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от финансовой деятельности	1 722 065	-118 500	-118 500	-118 500	-118 500	-118 500	-118 500
Денежный поток за период	1 462 065	-930 565	276 460,22	268 670,25	352 360,73	467 096,64	662 632,51
Баланс наличности на начало периода	0	1 462 065	531 500	807 960,22	1 076 630,47	1 428 991,2	1 896 087,84
Баланс наличности на конец периода	1 462 065	531 500	807 960,22	1 076 630,47	1 428 991,2	1 896 087,84	2 558 720,35

Таким образом, выбранная структура финансирования позволит оптимально сочетать заемный и собственный капитал. Баланс наличности на конец каждого периода положителен, что говорит о правильном построении плана финансирования.

Следующим этапом является проведение оценки и анализа рисков открытия второй торговой точки компании «Однако».

3.3 Оценка рисков

Планирование управления рисками – процесс, определяющий, каким образом осуществлять управление рисками проекта. Основная цель процесса управления рисками при принятии управленческих решений – увеличение вероятности успешной реализации проекта путем снижения степени воздействия рисков до приемлемого уровня, поэтому необходимо правильно оценивать степень риска и уметь управлять ими, чтобы добиваться более эффективных результатов на рынке.

Розничная торговля продуктами питания имеет наименьшие риски уменьшения спроса. Но следует учитывать другие имеющиеся риски. И четко представлять стратегию управления данными рисками.

Для этого в таблице 27 проведем оценку основных рисков по основным направлениям и определим стратегию реагирования на них. Оценка рисков производится директором компании «Однако». В процессе оценки используются следующие показатели:

- воздействие (0–1);
- вероятность (0–1).

Интегральная оценка рассчитывается путем перемножения всех показателей.

Таблица 27 – Оценка проектных рисков

Риски		Воздействие	Вероятность	Рейтинг	Стратегия реагирования	Способы устранения и минимизации
Материальные	Низкое качество выполненных работ по ремонту помещения	0,6	0,2	0,12	Уклонение	Качественный мониторинг и выбор строительных фирм, постоянный контроль за выполнением работ
	Отключение электричества, воды на этапе запуска	0,4	0,1	0,04	Принятие	Планировать сроки выполнения работ с «запасом»

Окончание таблицы 27

	Риски	Воздействие	Вероятность	Рейтинг	Стратегия реагирования	Способы устранения и минимизации
Технические	Задержка в поставке или монтаже оборудования	0,8	0,4	0,32	Уклонение	Планировать сроки работ с «запасом», заключая договор с фирмой прописывать четкие сроки выполнения работ
	Отказ в аренде помещения	0,8	0,2	0,16	Снижение	Поиск альтернативных вариантов аренды помещения в данном микрорайоне заранее с такой же площадью
Кадровые	Низкая квалификация нанятых сотрудников	0,8	0,4	0,32	Уклонение	Заранее спланировать сроки по найму персонала, которые позволят качественно отобрать кандидатов и обучить их
	Высокая текучесть кадров	0,3	0,7	0,21	Снижение	Повышать мотивацию персонала, при этом создать кадровый резерв и разработать краткую программу по обучению сотрудников
Социо-политические	Снижение интереса к здоровому образу жизни	0,8	0,1	0,08	Снижение	Проведение маркетинговых кампаний по привлечению клиентов
	Проблемы с получением разрешения пожарной инспекции и СЭС	0,9	0,3	0,27	Уклонение	Соблюдение всех норм при проектировании помещения и размещения оборудования
Финансовые	Падение курса рубля, ухудшение экономической ситуации в стране	0,5	0,5	0,25	Принятие Снижение	Оптимизация издержек, оптимизация ассортимента; не брать заемные средства в иностранной валюте
	Повышение арендной платы	0,6	0,2	0,12	Принятие	Поиск альтернативного варианта помещения, создание резервного фонда
	Отказ в кредите в выбранном банке	0,9	0,1	0,09	Уклонение	Поиск альтернативных вариантов кредитования заранее; соблюдение всех правил получения кредита

Таким образом, к высоким рискам (рейтинг больше 0,18) можем отнести:

- задержка в поставке или монтаже оборудования;
- низкая квалификация нанятых сотрудников;

- высокая текучесть кадров;
- проблемы с получением разрешения пожарной инспекции и СЭС;
- падение курса рубля, ухудшение экономической ситуации в стране.

Представленный перечень рисков не является исчерпывающим, но позволяет при анализе рассмотреть наиболее проблемные области их возникновения. Данные риски необходимо учесть и обсудить с руководителем для дальнейшего устранения возможных негативных последствий. Учитывая данные риски и стратегию реагирования на них, мы снижаем их воздействие на проект.

Предотвращение рисков состоит в заблаговременном изучении каждого вида риска и принятии мер к тому, чтобы предотвратить развитие событий, ведущих к реализации угрозы и возникновению потерь. Специфические риски открытия второй торговой точки, сгруппированные по направлениям, были представлены выше в таблице 27.

Для снижения или избегания риска необходимо оказывать воздействие на источник риска. Процедура заключается в попытках изменить поведение этого источника так, чтобы угроза, исходящая от него, для организации стала меньше или вообще ликвидировалась. Для устранения негативных последствий воздействия риска были разработаны рекомендуемые действия.

Таким образом, были выделены основные риски компании «Однако». Все перечисленные риски являются стимулом для преобразования рисков в возможности развития компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Темой данной выпускной квалификационной работы является: «Разработка бизнес-плана по развитию розничной торговой сети компании «Однако»».

В ходе выполнения работы были решены следующие задачи:

- изучена деятельность компании «Однако»;
- рассмотрена и проанализирована внутренняя среда компании по составляющим: цели, задачи, организационная структура, люди и технология;
- рассмотрена и проанализирована внешняя среда компании на макро- и микро- уровнях;
- проведен подробный анализ финансовых показателей, включающий анализ ликвидности, рентабельности, деловой активности и финансовой устойчивости.

По результатам анализа деятельности магазина «Однако» сделаны следующие выводы:

- компания находится на стадии роста;
- основной целью компании является: укрепление конкурентных позиций и увеличение доли на рынке;
- основная бизнес стратегия организации – стратегия концентрированного роста;
- компании необходимо повышать свою конкурентоспособность;
- финансовое положение компании является устойчивым.

Следовательно, для компании необходимо было разработать бизнес-план по открытию новой торговой точки.

Расположение планируемой торговой точки: г. Красноярск, микрорайон «Южный берег», ул. Парусная.

Анализ конкурентов и потребителей показал, что открытие торговой точки в данном микрорайоне является выгодным для компании.

Был проведен маркетинговый опрос, в результате чего была определена

целевая аудитория для новой торговой точки:

- целевая аудитория – 1 500 человек;
- необходимые инвестиции в проект – 1 722 065 рублей.

План финансирования:

- собственные средства – 1 104 065 рублей;
- заемные средства – 618 000 рублей (кредит на 6 месяцев, 15,5% годовых).

Также были рассчитаны показатели эффективности проекта с учетом ставки дисконтирования 10,8%:

- PP (период окупаемости проекта) – 5 месяцев;
- NPV (чистый приведенный доход) – -253 486,7 руб. Данный показатель меньше нуля. Но наблюдается положительная динамика, поэтому проект стоит принять, т.к. в следующем месяце данный показатель станет положительным;

- IRR (внутренняя норма рентабельности, в процентах) – 26% больше, чем ставка дисконтирования, значит проект является выгодным для компании;

- ARR (средняя норма рентабельности, в процентах) – 57,8% показывает, что на каждый рубль вложенных инвестиций приходится 58 копеек среднемесячной прибыли;

- PI (индекс прибыльности проекта) – 0,85. На каждый рубль вложенных средств вернется 85 копеек дохода.

В результате выполнения всех поставленных задач, была достигнута основная цель данной выпускной квалификационной работы: разработан и обоснован бизнес-план по открытию новой торговой точки для компании «Однако».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Грачев, С. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / С. А. Грачев, М. В. Рахова, А. К. Холодная. – Владимир : ВлГУ, 2017. – 78 с.
2. Абоимова, Н. Э. Организация и технология розничной торговли : учебник / Н. Э. Абоимова. – Москва : Академия, 2013. – 256 с.
3. Щетинина, Е. Д. Коммерческая деятельность : учебное пособие / Е. Д. Щетинина, М. С. Старикова, С. М. Микалут. – Белгород : БГТУ, 2012. – 315 с.
4. Зуева, О. Н. Логистика взаимодействия потоковых процессов домашних хозяйств и организаций торговли : учебное пособие / О. Н. Зуева – Екатеринбург : РИСК, 2008. – 69 с.
5. Мескон, М. Основы менеджмента : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – Москва : Дело, 1997. – 704 с.
6. Улина, С. Л. Финансовый менеджмент : учебное пособие / С. Л. Улина. – Красноярск : КрасГУ, 2007. – 100 с.
7. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебник / М. Е. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
8. Менеджмент : курс лекций / С. Л. Улина [и др.] – Красноярск : ИПК СФУ, 2008. – 460 с.
9. Управление бизнесом : сб. статей. – Нижний Новгород : Изд-во Нижегородского ун-та, 2009. – 243 с.
10. ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. – Введ. 01.01.2011. – Москва : Стандартинформ, 2010. – 15 с.
11. Котельникова, М. В. Бизнес и маркетинг : учебное пособие / М. В. Котельникова, И. Б. Михнова. – Москва : БиблиоМаркет, 1993. – 104с.
12. Бясов, К. Т. Планирование на предприятии : учебник / К. Т. Бясов. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА, 2012. – 411 с.
13. Разумовский, В. А. Управление маркетинговыми исследованиями в регионе / В. А. Разумовский, Д. А. Андреев. – Москва, 2002. – 210 с. – Деп. В

ИНИОН Рос. акад. наук 15.02.02, № 139876.

14. Волгин, В. В. Запасные части: особенности маркетинга и менеджмента : учебник / В. В. Волгин. – Москва : Ось, 1997. – 89 с.

15. Голубин, Е. В. Дистрибуция: формирование и оптимизация каналов сбыта : учебник / Е. В. Голубин. – Москва : Вершина, 2006. – 257 с.

16. Игошин, Н. В. Инвестиции: организация управления и финансирования : учебник / Н. В. Игошин. – Москва : ИНФРА, 2000. – 128 с.

17. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах : учебное пособие / В. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2013. – 304 с.

18. Нос, В. А. Стратегическое партнерство в торговых сетях : учебник / В. А. Нос. – Санкт-Петербург : СГУЭФ, 2005. - 199 с.

19. Обзор методов расчета ставки дисконтирования [Электронный курс] : лекционный материал. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/math/discount_rate.shtml.

20. Однако [Электронный курс] : официальный сайт. – Режим доступа: <http://odnako24.ru>.

21. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.

22. Разумовская, А. Л. Маркетинг услуг : учебник / А. Л. Разумовская, В. М. Янченко. – Москва : Вершина, 2006. – 496 с.

23. О естественных монополиях [Электронный ресурс] : федер. закон от 17.08.1995 № 147-ФЗ ред. от 25.06.2012 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

24. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь : научный сборник / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 495 с.

25. Родников, А. Н. Логистика : терминологический словарь / А. Н. Родников. – Москва : Экономика, 1995. – 347 с.

26. Тэпман, Л. Н. Риски в экономике : учебное пособие / Л. Н. Тэпман. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.

27. Федеральная служба государственной статистики по Российской Федерации [Электронный курс] : справочная система. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/33531>.

28. Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный курс] : справочная система. – Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>

29. Джуленнс, Д. Как компаниям на развивающихся рынках избежать ловушки роста / Д. Джуленнс // Свой бизнес. – 2015. – №12. – С. 12.

30. Грушенко, В. И. Стратегии управления бизнесом: от теории к практической разработке и реализации : учебное пособие / В. И. Грушенко. – Москва : Закон и Право, 2010. – 98 с.

31. Екатеринославский, Ю. Ю. Риски организации: диагностика, профилактика, управление : учебное пособие / Ю. Ю. Екатеринославский, А. М. Медведева, С. А. Щенкова. – Москва : Анкил, 2010. – 367с.

32. Мацусита, К. Миссия организации : учебное пособие / К. Мацусита. – Москва : Альпина Паблишерз, 2010. – 123 с.

33. Пласкова, Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учебное пособие / Н. С. Пласкова. – Москва : Эксмо, 2010. – 356 с.

34. Исследовано в России [Электронный ресурс] : многопредмет. науч. журн. / Моск. физ.-техн. ин-т. – Электрон. журн. – Долгопрудный : МФТИ, 1998. – Режим доступа: <http://zhurnal.mipt.rssi.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1	2	3	4	5	6	7	8
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
-	Нематериальные активы	1110	0	0	0	0	0
-	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0	0
-	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0	0
-	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0	0
-	Основные средства	1150	720	785	846	934	984
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0	0
-	Финансовые вложения	1170	0	0	0	0	0
-	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0	0	0
-	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0	0	0
-	Итого по разделу I	1100	720	785	846	934	984
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
-	Запасы	1210	835	874	833	949	970
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0	0	0
-	Дебиторская задолженность	1230	128	209	254	305	317
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0	0	0
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	162	269	232	339	295
-	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0	0	0
-	Итого по разделу II	1200	1125	1352	1319	1593	1582
-	БАЛАНС	1600	1845	2137	2165	2527	2566

ПАССИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1	2	3	4	5	6	7	8
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0	0	0	0	0
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0	0	0
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0	0
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0	0
-	Резервный капитал	1360	1011	1120	1220	1389	1463

Продолжение приложения А

ПАССИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1	2	3	4	5	6	7	8
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	43	88	0	0	0
-	Итого по разделу III	1300	1054	1208	1220	1389	1463
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
-	Заемные средства	1410	260	366	280	332	351
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0	0	0
-	Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0	0
-	Прочие обязательства	1450	0	0	0	0	0
-	Итого по разделу IV	1400	260	366	280	332	351
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
-	Заемные средства	1510	277	297	258	274	0
-	Кредиторская задолженность	1520	254	266	407	532	752
-	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0	0
-	Оценочные обязательства	1540	0	0	0	0	0
-	Прочие обязательства	1550	0	0	0	0	0
-	Итого по разделу V	1500	531	563	665	806	752
-	БАЛАНС	1700	1845	2137	2165	2527	2566

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

Пояснения	Наименование показателя	Код	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1	2	3	4	5	6	7	8
-	Выручка	2110	1216	1227	1294	1407	1600
-	Себестоимость продаж	2120	1092	1031	921	1004	1150
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	124	196	373	403	450
-	Коммерческие расходы	2210	283	288	283	176	207
-	Управленческие расходы	2220	0	0	0	0	0
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	-159	-92	90	227	243
-	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0	0	0
-	Проценты к получению	2320	0	0	0	0	0
-	Проценты к уплате	2330	14	16	14	16	21
-	Прочие доходы	2340	0	0	0	0	0
-	Прочие расходы	2350	0	0	0	0	4
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-173	-108	76	211	218
-	Текущий налог на прибыль	2410	0	0	0	1	1
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	0	0	0
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0	0	0
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0	0	0
-	Прочее	2460	0	0	0	0	0
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	-173	-108	76	210	217
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	0	0	0
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0	0	0
-	Совокупный финансовый результат периода	2500	-173	-108	76	210	217

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Расчеты показателей эффективности проекта

ОДНАКО	0	1	2	3	4	5	
Операционная деятельность							
Притоки							
Объем продаж (ед.)		2 000	1 911	2 099	2 354	2 799	
Цена за ед. (руб.)		650	650	650	650	650	
Доход от продаж (руб.)		1 300 000	1 304 258	1 504 196	1 771 282	2 211 431,3	
Оттоки							
Постоянные издержки		-650 000	-652 129	-752 098	-885 641	-1 105 716	
Переменные издержки (с учетом амортизации)		-349 319	-359 735	-370 672	-382 155	-394 213	
Налог на доход		-24 221	-23 724	-29 066	-36 389	-48 870	
Сальдо ОД		276 460,22	268 670	352 360,7	467 096,7	662 632,16	
Инвестиционная деятельность							
Оттоки							
Инвестиции	-1 722 065						
Сальдо ИД	-1 722 065						
ЧДП ОД+ИД	-1 722 065	276 460,22	268 670	352 360,7	467 096,7	662 632,16	
ЧДП накопленный	-1 722 065	-1 445 605	-1 176 935	-824 574	-357 477	305 155	PP= 5
Чистая прибыль		196 460,22	188 670	272 360,7	387 096,7	582 632,16	
Коэффициент дисконтирования	1	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	
ЧДП дисконтирования	-1 722 065	251 327,47	222 041,3	264 733,8	319 033,3	411 442,43	
ЧДП дисконтированный накопленный	-1 722 065	-1 470 737,53	-1 248 696	-983 962	-664 929	-253 486,7	NPV
PI	0,85						
ARR	57,8%						
IRR	26,45%						

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»




Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
« __ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Разработка бизнес-плана по развитию розничной торговой сети компании
«Однако»

Руководитель		ассистент кафедры менеджмента	Э.Н. Линевич
Консультант		канд. экон. наук, доцент	С.Л. Улина
Выпускник			Ю.А. Семенова