

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального 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»

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

**Разработка проекта по открытию нового магазина в рамках реализации конкурентной стратегии на (примере ИП Усынина О. А.)**

Руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень

И. Ю. Моськина

\_\_\_\_\_  
фамилия, инициалы

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

А. П. Усынина

\_\_\_\_\_  
фамилия, инициалы

Красноярск 2019

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме: «Разработка проекта по открытию нового магазина в рамках реализации конкурентной стратегии на примере ИП Усынина О. А.» содержит 83 страницы текстового документа, 5 приложений, 57 использованных источников.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ПРОЕКТ, ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

Объект исследования – торговое предприятие ИП Усынина О. А.

Предмет исследования – проект по созданию нового магазина.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта по созданию нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О.А.

В результате проведенного анализа деятельности торговой организации был разработан проект по созданию нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О.А. и представлена экономическая оценка мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Теоретические аспекты проектирования деятельности предприятия на основе конкурентной стратегии .....	6
1.1 Разработка и реализация конкурентной стратегии.....	6
1.2 Проектная деятельность торгового предприятия и его оценка .....	16
1.3 Проектная деятельность торгового предприятия на основе конкурентной стратегии.....	27
2 Организационно–экономическая характеристика торгового предприятия ИП Усынина О.А. ....	33
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия ИП Усынина О.А. ....	33
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия .....	40
2.3 Анализ конкурентных стратегий предприятия.....	45
3 Разработка проекта по созданию нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О.А. ....	53
3.1 Паспорт проекта .....	53
3.2 Оценка рисков проекта .....	62
3.3 Экономическая оценка проекта .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	71
Приложения.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

В решении большинства стратегических задач современного предприятия важным является формирование стратегии развития.

Проблема повышения конкурентоспособности предприятий является в настоящее время одной из наиболее актуальных задач фундаментальных и прикладных исследований в экономике.

Для поддержания конкурентных позиций, предприятия должны осваивать новые формы ведения бизнеса, повышая производительность труда и качества товаров и своих услуг, работая внутри среды предприятия в целях улучшения ее потенциала. В этой связи изучается рынок, после чего разрабатываются стратегии освоения или удержания позиций на рынке. Только тогда предприятие добьется конкурентных преимуществ, если будет исследовать свои конкурентные возможности и тенденции рынка.

Одним из направлений развития предприятия в конкурентной среде является проектирование, как одно из инвестиционных направлений. На начальной стадии его подготовки следует оценить рыночные позиции предприятия, потребительский спрос, рынок сбыта.

Исходя из рыночных возможностей, предприятие формирует направления стратегического развития, ведущих к сохранению рыночных позиций и повышению прибыли. Учитывая серьезность шагов в области вложения капитала, следует провести расчеты экономической эффективности проекта.

Актуальность темы формирования проекта по созданию нового предприятия является одной из обсуждаемых тем, так как необходим поиск решений, способствующих совершенствованию данного процесса в рыночном пространстве, который основан на анализе конкурентных позиций предприятия и на точности расчетов проекта.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта по созданию нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О.А.

Для достижения цели, поставленной в рамках выпускной

квалификационной работы, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть аспекты проектирования деятельности предприятия на основе конкурентной стратегии;
- представить организационно–экономическую характеристику торгового предприятия ИП Усынина О.А.;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду и конкурентные стратегии торгового предприятия;
- разработать проект по созданию нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О.А.;
- представить оценку риска проекта и его экономическую эффективность.

Объект исследования – торговое предприятие ИП Усынина О. А.

Предмет исследования – проект по созданию нового магазина.

В целях решения поставленных в выпускной квалификационной работе задач, применялись общенаучные методы познания: структурный, системный и экономический анализ. Применение данных методов в совокупности позволило выявить основные проблемы предприятия и разработать направления повышения конкурентоспособности.

# **1 Теоретические аспекты проектирования деятельности предприятия на основе конкурентной стратегии**

## **1.1 Разработка и реализация конкурентной стратегии**

Понятие «стратегия» имеет несколько подходов к его определению. Хоминич И.П. определяет стратегию как «обобщающую модель действий, которая необходима для достижения поставленных целей в рамках корпоративной миссии путем координации, распределения и использования финансовых ресурсов компании» [38, с. 78].

Баринов В. А. дает определение стратегии, определяя из финансовых возможностей: «стратегия – это детально проработанная концепция привлечения и использования ресурсов предприятия, которая включает определенный механизм формирования необходимого объема финансирования за счет различных источников и форм, а также механизм вложения этих ресурсов в активы предприятия» [5, с. 11].

По мнению Вилкова И. Н., стратегия – «долговременный курс целенаправленного управления предприятия, с помощью которого достигаются общеорганизационные стратегические цели» [15, с. 109].

Основополагающим фактором конкурентной стратегии является конкурентоспособность, которая «выражает отличия развития от развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности» [11, с. 3].

В экономическом словаре термин «конкурентоспособность предприятия» звучит как: «способность конкурировать на рынках товаров и услуг» [52].

Экономист А. И. Коваленко считает конкурентоспособность неким «свойством субъекта, указывающим на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и прочее» [19, с. 4].

Конкурентоспособность в широком смысле слова – это «оценочная категория, которая характеризует возможность оцениваемого объекта успешно конкурировать во внешней среде» [16, с. 5].

Применительно к маркетингу, к конкурентоспособности относится определенная оценка потенциальной способности успешно конкурировать на рынке за ограниченный платежеспособный спрос. При всем этом принято говорить не только о конкурентоспособности субъекта экономики, но и его товаров и услуг [23, с. 9].

Таким образом, стратегия предприятия призвана предусматривать определение долгосрочных целей деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. В этой связи цели стратегии должны подчиняться общей стратегии экономического развития и направляться на максимизацию прибыли и рыночной стоимости предприятия необходим разумный баланс между настоящим и будущим: не защитив свой сегодняшний бизнес, предприятие не имеет будущего.

Разработка стратегии предприятия на современном этапе формируется на методологических принципах стратегического управления. На современном этапе стратегии хозяйственных единиц имеют практически «стратегический набор», состоящий из совокупности блоков, представленных на рисунке 1.1.

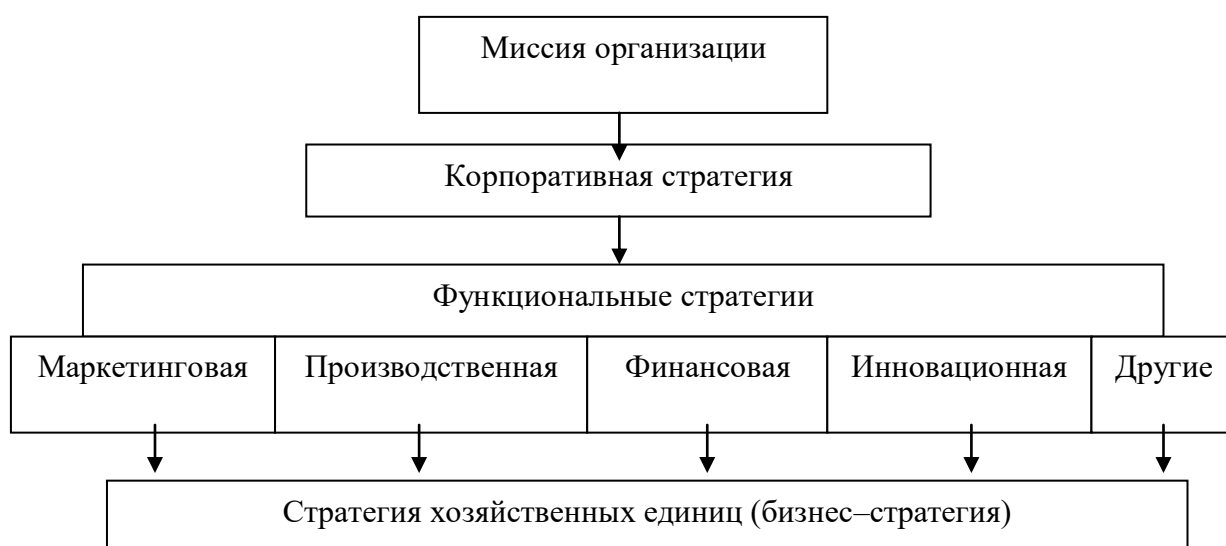


Рисунок 1.1 – Блоки стратегий предприятия

В системе стратегического управления выделяется три основных типа стратегий – корпоративная стратегия, функциональная стратегия и стратегии бизнес-единиц (отдельных хозяйственных единиц). На уровне стратегии, в

первую очередь, принимаются во внимание принципы создания новых товаров, расширение (сокращение) товарных линий, внедрение инновационных проектов и технологий, определение объемов затрат на рекламу товаров и услуг. Вполне естественно, что финансово–экономическая деятельность предприятия не может сводиться только к удовлетворению финансовых потребностей, которые определяют необходимость управления только отдельными видами оборотных средств, замены активов, или же их текущего роста по причине происходящих изменений в объемах деятельности.

Важность стратегии для предприятия неоспорима. На современном этапе все больше предприятий понимают острую необходимость осознанного перспективного управления финансово–хозяйственной деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим целям развития предприятия и изменяющимся условиям внешней финансовой среды [24, с. 87].

Высокая динамичность основных макроэкономических показателей, которые связаны с финансовой деятельностью предприятия, темпы прогресса и технологии, постоянные маятниковые колебания конъюнктуры рынка финансов, не дают возможности управлять финансами предприятия эффективно только лишь на основе накопленного опыта и традиций менеджмента. В таких условиях отсутствие разработанной стратегии, которая была бы полностью адаптирована к изменениям факторов внешней среды, может привести к тому, что организационные и финансовые решения отдельных подразделений могут носить разноплановый характер, что приводит, зачастую к уменьшению эффективности деятельности предприятия, в целом.

Актуальность разработки стратегии предприятия определена явными условиями. Одним из важных условий призвана являться степень интенсивности изменения внешней среды и ее факторов [25, с. 52].

В этой связи, разработка стратегий предприятия неразрывно связана маркетингом, определяя свою важную его роль в функционировании организации в условиях рынка. Главная цель деятельности сводится к одной



стратегической задаче – увеличению активов предприятия. Таким образом, стратегия развития предприятия полностью согласована с целями субъекта экономики, который выбирает одну (или несколько стратегий).

Далее следует рассмотреть виды стратегий.

Чтобы определить стратегию предприятия на конкурентном рынке и провести ее в жизнь, руководство должно иметь представление не только о внутренней среде субъекта экономики, его потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде. Поэтому, с точки зрения направления развития предприятия на рынке организации можно выделить стратегии – рисунок 1.2:

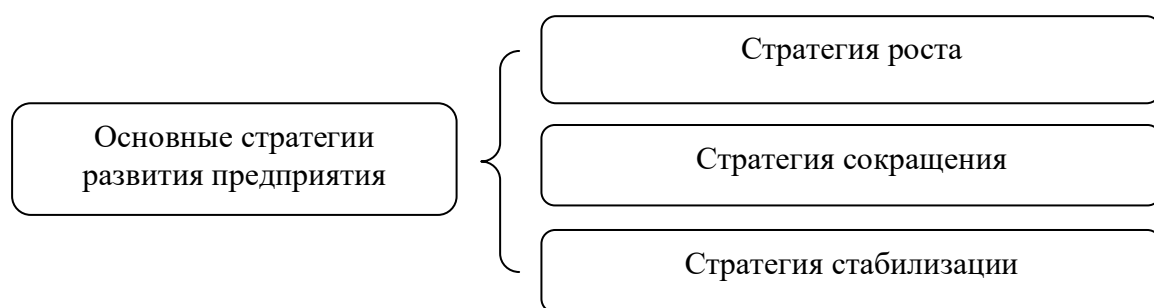


Рисунок 1.2 – Основные стратегии развития предприятия на рынке

Стратегия роста. Следуя стратегии роста, предприятие планирует и осуществляет мероприятия по улучшению своих позиций на рынке (например, привлекает новых покупателей выгодными условиями продаж, ищет возможности установить контроль над конкурентами).

При стратегии роста, для контроля над конкурентами, предприятия собирают информацию с рекламоносителей. Собранную информацию анализируют и классифицируют по месторасположению, оформлению, виду покупателей, выкладке товара, условиям продаж, уровню маржи [28, с. 89].

Работа с покупателями заключается в проведении опросов. Опросы позволяют определить значение для покупателей отдельных характеристик товаров, оценить ассортимент, эффективность проводимых мероприятий. Так, реализуя данную стратегию, предприятие должно постоянно проводить маркетинговые исследования, разработать грамотную маркетинговую

политику, которая «является составной частью общей стратегии развития компании. В зависимости от отраслевой принадлежности, ситуации на рынке и сложившихся особенностей управления организацией маркетинговая политика может разрабатываться на 1–3 года» [30, с. 19].

На основе анализа стратегии, в маркетинговой политике должны присутствовать следующие элементы: определение рынка и сегментов для реализации продукции; определение перспективных групп клиентов; позиционирование; маркетинговый комплекс.

Другим направлением является определение рынка и целевых сегментов.

Рынок – отдельная форма хозяйственных связей между производителями и потребителями в сфере обмена, которая осуществляется посредством купли–продажи товаров, это – некий механизм взаимодействия между производством и обращением, между спросом и предложением [47, с. 90].

Объектов рынка существует огромное множество в зависимости от назначения и классификационного признака: товары, услуги, блага, трудовые, финансовые, инвестиционные, интеллектуальные ресурсы или ресурсы человеческого капитала, инновационные товары, научно–технические изобретения и так далее.

Сегмент рынка – часть рынка, логически выделяемая по однородной группе товаров, однородной группе потребителей или по однородной группе товаров и их потребителей, отдельным факторам, относящимся к потребителям, товарам и т. д. [52].

Выбор сегмента определяет, на удовлетворение каких потребностей нацелена компания, какие продукты она будет предоставлять клиентам.

Цель сегментации рынка – разделить рынок на более мелкие группы (сегменты), чтобы впоследствии сконцентрировать усилия на наиболее привлекательных. Как бы предприятие ни сегментировало рынок, оно должно определить и прописать в маркетинговой политике сегменты, на которые работает, и целевые группы потребителей.

Выделение целевых групп клиентов позволяет предприятию более полно

удовлетворять потребности приоритетных клиентов и упрочить свое положение на рынке. Чтобы выделить целевые группы, необходимо определить критерии сегментации, (факторы), которые позволяют разделить существующих и/или потенциальных клиентов на группы. Наиболее часто в качестве критериев сегментации потребителей выделяют удовлетворяемые потребности, географические факторы, потребительское поведение.

Позиционирование компании на рынке (имидж компании) – отличное от других и выгодное для компании место, которое она планирует занять в сознании потребителей. Позиционирование может заключаться в создании для потенциальных потребителей торговой марки [45, с. 67].

Глобализация российских предприятий и методов их деловой активности, положительное развитие современных информационных коммуникаций и мощных систем поддержки таких решений обусловили достаточно резкий рост значимости деятельности большей части субъектов экономики по созданию и продвижению имиджа [50].

Имидж представляет собой некий искусственный образ, складывающийся в сознании целевой аудитории в отношении субъекта экономики, социального объекта или отдельной персоны. В этой связи торговая марка (предназначена для идентификации предлагаемых продавцом товаров, а также для их отличий от товаров конкурентов. На основе этого важен маркетинговый комплекс, который определяет, как будут использоваться возможные маркетинговые инструменты и методы влияния на потребителей по четырем направлениям (товар, цена, продвижение, распространение) – таблица 1.1 [32, с. 67].

Таблица 1.1 – Элементы маркетингового комплекса

Товар	Цена	Продвижение	Распространение
ассортимент свойства качество дизайн упаковка сервис	скидки условия платежа условия товарного кредита компенсации	реклама стимулирование сбыта прямой маркетинг личные продажи	охват рынка местоположение каналы сбыта управление запасами транспортировка

Стратегия сокращения. Данную стратегию выбирают предприятия, которые нуждаются в перегруппировке сил после длительного периода роста. Данная стратегия используется и в ситуации, когда наблюдаются спады. Существует основные виды стратегии сокращения:

– стратегия частичной ликвидации: компания не может вести дальнейший бизнес в связи с банкротством или по решению учредителей. Стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы от реализации неиспользуемых в производстве основных средств, малоценного имущества. Стратегия предполагает сокращение затрат на закупки и рабочую силу, максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта;

– стратегия сокращения расходов: основная идея – поиск возможностей уменьшить издержки, проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства и закрытием убыточных мощностей;

– стратегия стабилизации. Данная стратегия предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Так, для коммерческой организации основным назначением учета затрат является контроль за производственной деятельностью и дальнейшее управление затратами на ее осуществление. Именно в учете затрат формируется важная искомая информация для повседневных нужд аппарата управления, что является центральным направлением в системе учета.

Целесообразным является анализ правильности учета затрат на производство и выпуск продукции, который может проводиться как по составу, структуре, динамике в рамках одной организации, так и путем их сравнения со среднеотраслевыми показателями или при наличии соответствующих сведений о данных организаций–конкурентов [33, с. 7].

Помимо рассмотренных выше стратегий, применимы стратегии по отношению к конкурентам. К конкурентным стратегиям относятся: лидерство

по издержкам; дифференциация; фокусирование.

Лидерство по издержкам. Этот вид стратегии предполагает, что предприятие добивается самых низких издержек производства при реализации своей продукции, в результате чего может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Данная стратегия делает упор на снижение себестоимости продукции. В этой связи, предприятие, которое реализует данный тип стратегии, должно иметь: эффективную организацию производственных процессов; развитую базу снабжения; современную технологию и инженерно–конструкторскую базу; эффективно сформированную систему распределения продукции.

Стратегия лидерства по издержкам подразумевает строгий контроль над постоянными расходами, инвестиции в производство, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые рекламные издержки. В центре внимания такой стратегии находятся более низкие издержки по сравнению с конкурентами. К преимуществам стратегии относятся:

- предприятие способно противостоять своим конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при цене, которая минимально допустима для конкурентов;

- низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, поскольку дают предприятию большую гибкость в случае повышения цен на комплектующие и материалы;

- низкие издержки создают барьер для входа новых конкурентов и хорошую защиту против товаров–заменителей.

Однако, применяя стратегию лидерства в снижении издержек, важно помнить следующее: «в погоне за удешевлением себестоимости можно потерять конкурентные преимущества качества продукта и имиджа предприятия» [31, с. 78].

Дифференциация. Стратегия дифференциация защищает предприятие и дает преимущество перед конкурентами по таким важным позициям, как: снижение заменяемости, усиление приверженность к марке, уменьшение

чувствительности к цене, что способствует повышению рентабельности; ослабление давления на предприятие; увеличение устойчивости к возможному росту издержек. Эффективно проведенная дифференциация позволяет предприятию добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Однако, стратегия данного типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку покупатели могут быть не готовы платить повышенную цену даже за превосходный товар. Однако, принятие рынком высокой цены на продукцию при стратегии дифференциации, требует значительных инвестиций в операционный маркетинг и рекламу.

**Фокусирование.** Для проведения стратегии фокусирования предприятие должно строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. Другими словами, предприятие должно в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей, вполне определенных или даже конкретных клиентов. Цель стратегии заключена в придании товару отличительных свойств, важных для покупателей, которые отличают товар предприятия от предложенного конкурентами.

Что касается приоритетных стратегий бизнеса, то они направлены на сведение к минимуму остроты конкуренции на рынке и на полное использование своих преимуществ перед крупными предприятиями:

- стратегия копирования. В рамках данной стратегии предприятие может пойти по одному из двух путей: выпускать по лицензии марочный продукт крупной фирмы; осваивать и выпускать «копию», прообразом которой является какой-нибудь оригинальный продукт;

- стратегия оптимального размера. Предприятие осваивает мелкомасштабные и специализированные рынки, те области деятельности, в которых крупное производство неэффективно;

- стратегия участия в продукте. Так, в рамках крупного производства наибольшие издержки приходятся на участки мелкого и малотехнологичного

производства. В таких случаях, крупному предприятию выгодно закупать отдельные детали и комплектующие у малых предприятий.

Стратегии бизнеса является специфическим набором основных принципов, правил и целей работы на рынке, который диктует предприятию направления деятельности, которые формируют дальнейшую направленность бизнеса. Разработка конкурентной стратегии требует решения задач [36, с. 21]:

- создание условий для обеспечения инновационного потенциала предприятия – эта задача решается внутри предприятия;
- создание условий для реализации потенциала, что требует развития внешнего институционального обеспечения.

Важным понятием выступает формирование инновационного потенциала, как целого комплекса задач:

- выбор инновационного продукта;
- организация технологии и процесса производства этого продукта;
- выбор разработчиков и специалистов по внедрению инноваций;
- определение источников финансирования.

Потенциал предприятия сам по себе представляет источник формирования ее конкурентного преимущества и именно поэтому нуждается в постоянном развитии и совершенствовании. Он является его стратегическим ресурсом, который обеспечивает устойчивость в неадекватных условиях макросреды, позволяет нейтрализовать негативное влияние внешних факторов сегмент. Именно стратегический анализ предприятия представляется главной функцией финансового стратегического управления, и является важным связующим звеном в принятии стратегических управленческих решений.

Таким образом, конкурентная стратегия – это применяемая на практике стратегия функционирования во внешней среде. Эффективно разработанная стратегия позволяет адаптировать деятельность предприятия к изменениям, где важную роль выбор экономически обоснованных направлений развития, где одним из приоритетны направлений является формирование проектной деятельности предприятия, что рассмотрено далее в работе.

## 1.2 Проектная деятельность торгового предприятия и его оценка

На проектную деятельность торгового предприятия влияет множество факторов. К основным из них следует отнести четыре основные, изображенных на рисунке 1.3 [35, с. 21].

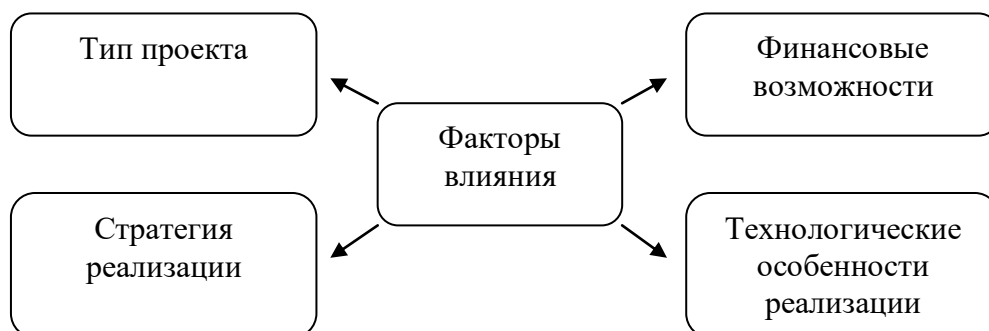


Рисунок 1.3 – Факторы влияния на проект

Многие жизненные циклы проектов имеют ряд общих характеристик:

- фазы обычно идут последовательно и ограничиваются передачей технической информации или сдачей технического элемента;
- уровень затрат и численность задействованного персонала невелики в начале, увеличиваются по ходу выполнения проекта и быстро падают на завершающем этапе проекта;
- способность участников проекта повлиять на конечные характеристики продукта проекта и окончательную стоимость проекта максимальны в начале проекта и уменьшаются по ходу выполнения проекта;
- уровень неуверенности и, следовательно, риск не достижения целей наиболее велик в начале проекта.

Уверенность в завершении проекта, как правило, увеличивается по ходу выполнения проекта.

В то же время лишь немногие жизненные циклы проектов идентичны друг другу, хотя во многих случаях жизненные циклы проектов включают в себя фазы со схожими названиями и схожими результатами. Некоторые жизненные циклы состоят из нескольких фаз [29, с. 152].



Типичный жизненный цикл инвестиционного или технического проекта состоит из 4 фаз (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Фазы проекта

Фазы	Содержание фазы
Концептуальная фаза	<p>Диагностика экономических, управленческих и социальных проблем</p> <p>Обоснование направлений организационно–экономических изменений</p> <p>Формирование концепции организационных изменений</p> <p>Создание концептуального образа организационных изменений</p> <p>Определение участников проекта</p>
Фаза планирования	<p>Планирование бюджета</p> <p>Планирование сроков</p> <p>Планирование взаимодействия</p> <p>Планирование организационных изменений</p> <p>Планирование экономических мероприятий</p>
Фаза реализации	<p>Формирование заказов</p> <p>Создание новой организационной или экономической системы</p> <p>Обучение персонала</p> <p>Реализация инвестиционно–инновационной программы</p> <p>Формирование рационального имущественного комплекса</p> <p>Создание системы управленческого учета</p> <p>Внедрение систем управления затратами</p> <p>Управление рисками</p>
Фаза завершения	Оценка результатов проекта
Фаза постпроектного сопровождения и развития проекта	<p>Институализация созданной организационной или экономической системы</p> <p>Формирование новой организационной и экономической культуры</p> <p>Разработка механизмов прогнозирования банкротства</p> <p>Совершенствование работы по планированию, нормированию, контроллингу.</p>

К фазам относятся:

- начальная фаза – разработка миссии (концепции проекта);
- фаза разработки – планирование проекта;
- фаза реализации – поэтапный процесс исполнения проекта;
- фаза завершения – процесс выхода из проекта [6, с. 78].

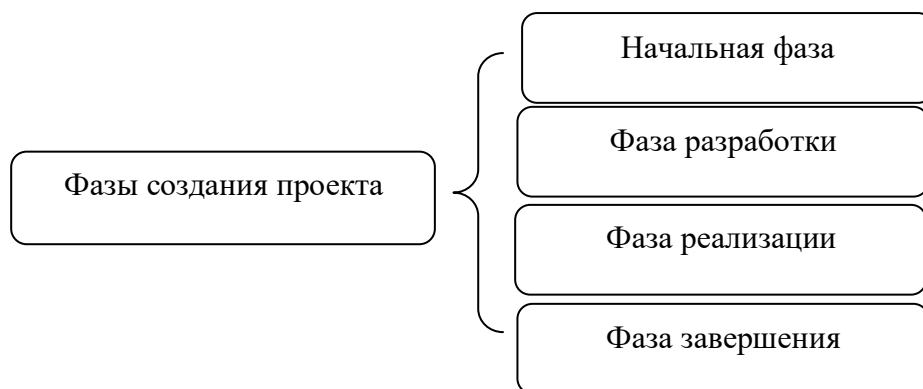


Рисунок 1.4 – Четырехфазный жизненный цикл проекта

### Начальная фаза.

Сначала следует концептуальная фаза, в ходе нее большие деньги не вкладываются. Концептуальные модели прорабатываются в форме «пилота», производится анализ и решается, стоит делать проект или не стоит. Допустим, цели и содержание будущего мероприятия руководство устроили, положительное решение принято.

Главным содержанием работ на этой фазе является разработка концепции проекта, включающая: сбор исходных данных и анализ существующего состояния (предварительное обследование); выявление потребности в изменениях (проекте); определение основных параметров и характеристик проекта: цели и стратегия их достижения, задачи, результаты; основные требования, ограничительные условия, критерии; уровень риска; окружение проекта, потенциальные участники; требуемые время, ресурсы, средства и др.; определение и сравнительная оценка альтернатив; представление предложений, их апробация и экспертиза; утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

Фаза разработки. Главным содержанием этой фазы является разработка основных компонент проекта и подготовка к его реализации.

Общее содержание работ этой фазы: назначение руководителя проекта и формирование команды проекта, в первую очередь ключевых членов команды; установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований

заказчика и владельцев проекта, других ключевых участников; развитие концепции и разработка основного содержания проекта: конечные результаты и продукт; стандарты качества; структура проекта; основные работы; требуемые ресурсы; структурное планирование; календарные планы и укрупненные графики работ и обеспечения; смета и бюджет проекта; определение и распределение рисков; организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями; организация выполнения проектных и опытно–конструкторских работ по проекту; получение одобрения на продолжение работ [7, с. 9].

Фаза реализации проекта. Главное содержание этой фазы следует из ее наименования – выполнение основных работ проекта, необходимых для достижения цели проекта. Основными работами являются: организация и проведение торгов, заключение контрактов; полный ввод в действие разработанной системы управления проектом; организация выполнения работ; ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта; ввод в действие системы мотивации и стимулирования команды (участников) проекта; детальное проектирование и технические спецификации; оперативное планирование работ; установление системы информационного контроля за ходом работ; организация и управление материально–техническим обеспечением работ, в том числе запасами, покупками, поставками; выполнение работ, предусмотренных проектом (в том числе производство строительно–монтажных и пусконаладочных работ); руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта; решение возникающих проблем и задач.

Завершающая фаза или окончание проекта. На этой фазе достигаются конечные цели проекта, осуществляется подведение итогов и разрешение конфликтов и закрытие проекта. Основное содержание работ этой фазы, как правило, состоит в следующем: планирование процесса завершения проекта; эксплуатационные испытания окончательного продукта проекта;

подготовка кадров для эксплуатации объекта; подготовка документации, сдача объекта и конструкторской заказчику; оценка результатов проекта; подготовка документов; закрытие работ и проекта; разрешение конфликтных ситуаций; накопление опытных данных; расформирование команды проекта.

Таким образом, жизненный цикл инвестиционного проекта является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений. Жизненный цикл проекта инвестиций является полной совокупностью ступеней развития проекта от момента создания до полного завершения проектов, основанных на единой методологической базе и отличающихся в основном условиями применения и предметными областями.

Наиболее адекватная современным российским условиям методика – методические рекомендации по оценке эффективности проектов. Эффективность проекта – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников [10, с. 45].

В числе наиболее важных основных принципов оценки эффективности проектов можно выделить следующие – рисунок 1.5 [8, с. 47]:

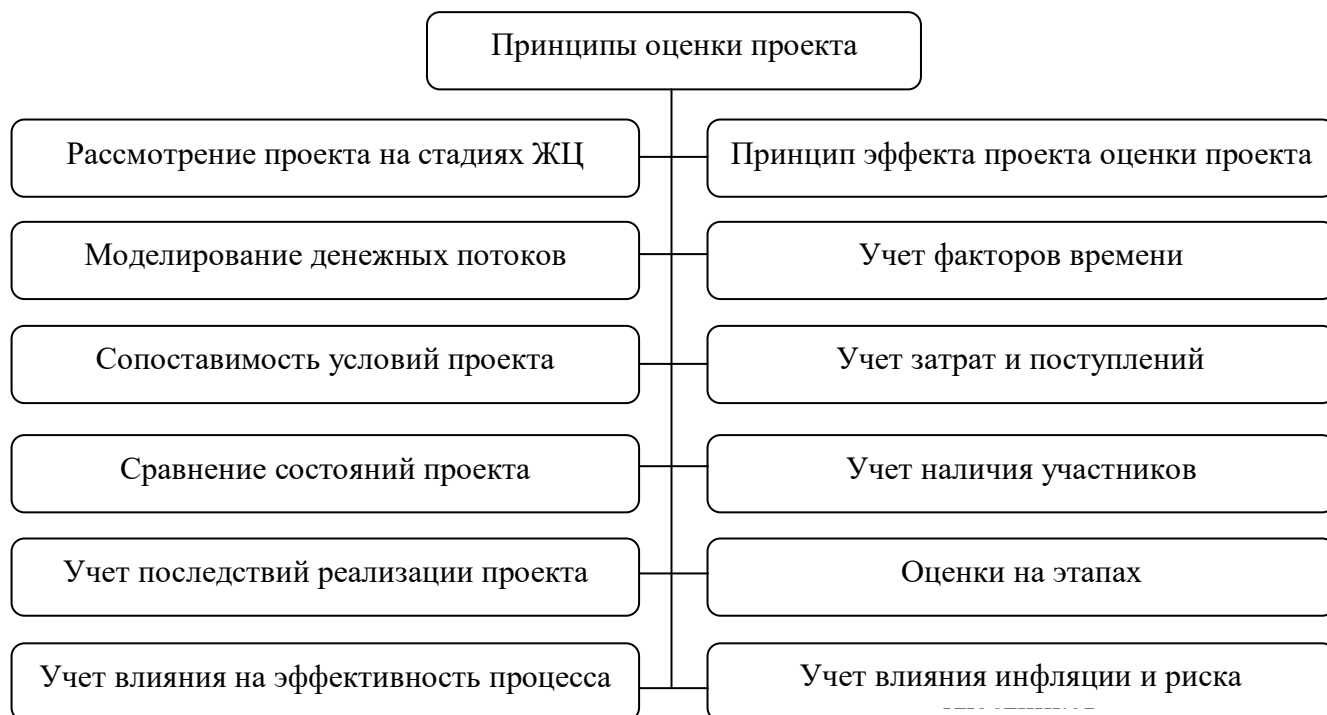


Рисунок 1.5 – Принципы оценки проекта

В связи с этим необходимо оценивать, как эффективность проекта в целом, так и эффективность каждого из его участников. Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и с целью поисков источников финансирования.

Оценка эффективности проекта производится в три этапа [10, с. 34]:

На первом этапе первоначальным шагом является экспертная оценка общественной значимости проекта. Общественно значимыми считаются крупномасштабные, народнохозяйственные и глобальные проекты.

На втором этапе рассчитываются показатели эффективности проекта в целом. Цели этого этапа – интегральная экономическая оценка проектных решений и создание необходимых условий для поиска инвестора. Для локальных проектов оценивается только их коммерческая эффективность и, если она оказывается приемлемой, рекомендуется непосредственно переходить к следующему этапу оценки.

Третий этап оценки осуществляется после выработки схемы финансирования. На этом этапе уточняется состав участников и определяются финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из них (региональная и отраслевая эффективность, эффективность участия в проекте отдельных предприятий и акционеров, бюджетная эффективность и пр.).

На всех стадиях исходные сведения должны включать: цель проекта; характер производства, общие сведения о применяемой технологии, вид производимой продукции (работ, услуг); условия начала и завершения реализации проекта, продолжительность периода; сведения об экономическом окружении.

Денежный поток проекта – это зависимость от времени денежных поступлений и платежей при реализации порождающего его проекта, определяемая для всего расчетного периода. Денежные потоки могут выражаться в текущих, прогнозных или дефлированных ценах в зависимости от того, в каких ценах выражаются на каждом шаге расчета их притоки и оттоки.

Текущими называются цены, заложенные в проект без учета инфляции. Прогнозными называются цены, ожидаемые (с учетом инфляции) на будущих шагах расчета. Дефлированными называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции [12, с. 49].

В качестве притока в денежный поток от инвестиционной деятельности включаются доходы от реализации выбывающих активов. Основными притоками являются доходы от реализации продукции, а также другие доходы. Объемы производства следует указывать в натуральном и стоимостном выражениях. Цены на производимую продукцию, предусмотренные в проекте, должны учитывать влияние реализации проекта на общий объем предложения данной продукции на соответствующем рынке.

В качестве основных показателей, используемых для расчетов эффективности проекта, можно использовать: чистый доход; чистый дисконтированный доход; внутреннюю норму доходности; потребность в дополнительном финансировании (стоимость проекта, капитал риска); индексы доходности затрат и инвестиций; срок окупаемости; показатели финансового состояния.

Чистым доходом (ЧД) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период, где суммирование распространяется на все шаги расчетного периода. Важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (ЧДД), который представляет собой накопленный дисконтированный эффект (дисконтированное накопленное сальдо) за расчетный период. Разность ЧД и ЧДД называют дисконтом проекта [17, с. 13].

Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы ЧДД проекта был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД.

Важным показателем бюджетной эффективности проекта считается

оценка бюджетного эффекта, который рассчитывается по формуле (1.1) [50].

$$B_n = D_n - P_n, \quad (1.1)$$

где  $B_n$  – бюджетная эффективность;

$D_n$  – доходы бюджета;

$P_n$  – расходы бюджета.

Присутствие нескольких участников в проекте инвестиций может создать несовпадение их интересов. По этой причине необходимо оценивать эффективность проекта для каждого непосредственного участника.

Анализ финансовой эффективности инвестиционных вложений подразумевает применение расчетных методов. Наиболее распространенными являются метод определения срока окупаемости и нормы прибыли на капитал.

Срок окупаемости инвестиций – продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальным моментом обычно является начало первого шага или начало операционной деятельности [67].

Определение срока окупаемости инвестиционного проекта необходимо для оценки первоначально вложенных средств. На начальном этапе создания проекта необходимо выявить, будут ли возмещены вложенные инвестиционные средства в проект, и в какой срок (1.2) [46, с. 23].

$$PB = \frac{K_0}{CF_{cr}}, \quad (1.2)$$

где  $PB$  – срок окупаемости инвестиций (лет);

$K_0$  – первоначальные инвестиции;

$CF_{cr}$  – среднегодовая стоимость денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Капитал и норма прибыли на капитал находится в числе группировок капитала и зависят от целей инвестиционных вложений. Динамические (дисконтированные) методы основаны на концепции временной стоимости

денег. В отечественной и зарубежной практике принятия проектных решений получили рассмотрены далее.

Процесс дисконтирования – процесс, в котором задана ожидаемая в будущем к получению сумма (FV) и ставка (i). Искомая величина – сумма (PV), а используемая в операции ставка – ставка дисконтирования. Процесс дисконтирования рассчитывается при помощи формулы (1.3) [44, с. 14]:

$$PV = FV \times \frac{1}{(1+i)^n} \quad (1.3)$$

где n – период времени, в годах;

FV – ожидаемая в будущем сумма;

i – ставка;

PV – приведенная сумма.

Другой важный показатель (NPV) – текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта. Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведёнными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он определяет величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки.

Поскольку денежные платежи оцениваются с учётом их временной стоимости и рисков, NPV можно интерпретировать: как стоимость, добавляемую проектом; как общую прибыль инвестора.

Чистая приведенная стоимость рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями, рассчитывается по следующей формуле: (1.4) [42, с. 30]:

$$NRV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Inv \quad (1.4)$$

где NCF<sub>i</sub> – чистый денежный поток для i-го периода;



Inv – начальные инвестиции;

r – ставка дисконтирования.

При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным. Таким образом, показатель NPV отражает непосредственное увеличение капитала компании, поэтому для акционеров предприятия он является наиболее значимым.

Необходимо отметить, что показатель (NPV) отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала компании в случае принятия рассматриваемого проекта. Важным свойством такого показателя является то, что его можно суммировать.

Расчет показателей окупаемости инвестиций является не менее важным шагом. IRR или внутренняя норма доходности – это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта (т.е. NPV) равна нулю [59, с.23].

Это означает, что при такой ставке процента инвестор сможет возместить свою первоначальную инвестицию, но не более того. Внутреннюю норму доходности (IRR) принято вычислять, используя метод последовательных приближений, при многократном расчете чистого дисконтированного дохода с различными ставками дисконтирования (1.5) [50]:

$$IRR = \sum_{t=0}^r P(t) / (1 + d)^t \quad (1.5)$$

где: d = IRR – внутренняя норма доходности;

P (t) – поток платежей.

Другой показатель, именуемый индексом прибыльности (PI) показывает относительную прибыльность проекта, или дисконтированную стоимость денежных поступлений (1.6) [46, с. 8]:

$$PI = \frac{NPV}{C_0} \quad (1.6)$$

где: NPV – истинные приведенные денежные потоки проекта;

So – первоначальные затраты.

Индекс рентабельности инвестиций (PI) показывает отдачу каждого инвестированного рубля и в инвестиционном анализе сравнивается с 1:  $PI > 1$  – проект рентабелен и его следует принять;  $PI < 1$  – проект нерентабелен и его следует отклонить;  $PI = 1$  – проект может быть принят в зависимости от целей.

Критерий принятия проекта совпадает с критерием, основанным на NPV, ( $PI > 0$ ), однако, в отличие от NPV, PI показывает эффективность вложений. Проекты с большим значением индекса прибыльности являются более устойчивыми.

Однако не следует забывать, что очень большие значения индекса прибыльности не всегда соответствуют высокому значению NPV и наоборот. Имеющие высокую чистую текущую стоимость проекты не обязательно эффективны, а значит, имеют небольшой индекс прибыльности [41, с. 90].

Проекты с высокими значениями (PI) более устойчивы. срок окупаемости.

Срок определяется как промежуток времени, в течение которого инвестиции будут возвращены за счет доходов, полученных от реализации инвестиционного проекта (1.7) [35, с. 33]:

$$PP = KO / ПЧсг, \quad (1.7)$$

где: PP – срок окупаемости, выраженный в годах;

KO – сумма вложенных средств;

ПЧсг – Чистая прибыль в среднем за год.

Таким образом, современное планирование в части расчетов окупаемости инвестиций и критичности к изменениям расходов в настоящее время широко использует предварительный анализ эффективности инвестиционного проекта, где для инвесторов большое значение имеет определение устойчивости показателей базового варианта инвестиционного проекта.

### **1.3 Проектная деятельность торгового предприятия на основе конкурентной стратегии**

Проектная деятельность торгового предприятия, как и любого другого субъекта экономики строится на основе стратегического анализа – это процесс исследования и оценки деятельности и рынка предприятия, в результате которого предприятие получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии.

Стратегический анализ торгового предприятия – важный шаг, без которого невозможно разработать эффективный проект, составить программу маркетинговой стратегии, произвести и реализовать успешный товар, провести результативную рекламную акцию.

Поскольку выбор стратегии базируется на учете факторов внешней и внутренней среды торгового предприятия, то представляется очевидным вывод о «необходимости применения целого комплекса методов анализа для получения полной и достоверной оценки ситуации и принятия стратегического решения» [18, с. 29].

Именно стратегический анализ предприятия представляется главной функцией финансового стратегического управления, и является важным связующим звеном между финансовым учетом и принятием стратегических управленческих решений.

Исходя из вышесказанного, следует далее рассмотреть основные этапы финансового стратегического анализа торговой организации.

На начальном этапе проводится идентификация этапов жизненного цикла организации, что в самой значительной степени предопределяет характер тех финансовых решений, которые будут приниматься.

При этом, аналитик при проведении финансового анализа должен также опираться на все совокупность триады показателей: финансовые показатели, технико–экономические показатели, которые призваны позволить осуществление такую диагностики предприятия.

При идентификации этапов жизненного цикла предприятия следует

проанализировать этапы нахождения предприятия. Так, этап зарождения характеризуется медленным ростом и ограниченным спросом на продукцию предприятия, а также слабой конкуренцией на рынке, и снижением цен. В этой связи спрос растет быстро и превышает предложение.

Приспосабливаясь к новым рыночным условиям, изменяются и стратегические маркетинговые цели.

Теперь они включают следующее:

- увеличение размера рынка;
- максимальный охват рынка;
- создание положительного имиджа торговой марки и лояльного отношения к марке.

В целях достижения таких целей в программу финансовых и маркетинговых разработок включаются такие направления:

- стратегия совершенствования товара и услуги с добавлением новых функций;
- стратегия интенсивного сбыта с применением различных каналов;
- понижение цены товаров для проникновения на рынок;
- развитие финансовых стратегий.

В таком случае, финансовая деятельность станет основываться на особенностях поведения предприятия в отдельных фазах его жизненного цикла, при учете учитывая таких важных характеристик, как динамика реализации (спроса), покупательское поведение потребителей, тенденции формирования ассортимента, динамика роста прибыли, конкуренции и др.

Другим этапом разработки стратегии является анализ и выявление принципиально важных факторов бизнес-модели на находящемся этапе жизненного цикла предприятия, которые дальше могут стать ключевыми объектами финансового стратегического управления на предприятии.

Финансовый анализ является самым ответственным этапом, от правильного применения которого в большей степени будет зависеть эффективность дальнейших аналитических и стратегических действий [34, с. 7].

При соблюдении действия здесь необходимо привлечь и скоординировать четкое взаимодействие всех функциональных подразделений, линейных менеджеров во главе менеджерами высшего звена предприятия.

Наиболее важными для рассмотрения являются параметры консолидации и принятия, правильных и обоснованных объективно решений в отношении перспективы направлений дальнейшего финансового развития предприятия.

Третьим, не менее важным этапом является детальный анализ содержания компонентов бизнес-стратегии. На этом этапе следует проводить тщательное исследование фактического состояния дел и рассматривать все варианты дальнейшего развития анализируемого объекта и сегмента бизнес-модели. Кроме того, этот этап поможет применить разработанные рычаги конкурентной борьбы путем создания конкурентоспособной модели предприятия.

Считается целесообразно применять широко информацию о конкурентах торгового предприятия, которые находятся в похожих условиях, что позволит избежать серьезных ошибок, а также получить определенный ориентир, что даст более четкую формулировку целевых установок.

Следующим этапом является разработка именно адекватных направлений бизнес-стратегии, реализация чего требует максимального изучения всех факторов внутренней и внешней среды и их влияния на предприятие. Делается это в целях усиления конкурентных позиций.

Под внешней средой понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, оказывающие воздействие на предприятия и требующие принятия управленческих решений. Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны.

Торговое предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущем, делая выводы исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем, прежде всего, «выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие

воздействие на состояние финансовой среды предприятия» [37, с. 57].

Пятый этап разработки стратегии включает в себя контроль за реализацией выбранных и внедренных в хозяйственную практику стратегических инициатив.

Очевидно, что процесс управления человеческим капиталом на предприятии будет эффективен лишь тогда, когда существует стратегия и взаимосвязь между ней и системой управления.

Во-первых, координация и субординация цели, средств, результатов предполагают вариативность и учет множества факторов, моделирование и проектирование, систему критериев и оценок, содержательные версии и сценарии, методы диагностики и т.д.

Во-вторых, инновационные технологии в финансовом менеджменте – это некая теория, которая исследует процессы целенаправленного воздействия на объекты внутри организации, разрабатывает и обосновывает эффективные способы и приемы такого воздействия.

При этом не имеет значения, что понимается под объектом. Это могут быть отношения внутри коллектива и взаимодействие подразделений.

Следующий этап – составление долгосрочного бюджета и расчет показателей эффективности инвестиционного проектирования. В целях исследования и оценки вложений в капитал, следует выделять расходы и включать их в общий бюджет. Бюджетирование капитала является сегодня актуальным для многих российских предприятий.

Вполне естественно, что все процессы должны быть оценены. Каждый этап сложно переоценить, так как их оценка оказывается одной из решающих. В данном случае следует принимать решение – либо что-то менять в направлении деятельности и финансовой политике, либо делать новый виток модели управления финансовыми ресурсами.

При внедрении эффективной стратегии развития, результаты повлекут: изменение направленности стратегических решений; изменение объектов со стороны экономики; смещение центра внимания руководства на изменение

деятельности конкурентов.

В том случае, когда объекты управления в стратегии будут установлены окончательно, поставлена основополагающая цель такого управления, только тогда наступает время для рассмотрения вопросов о параметрах стратегического менеджмента предприятий, без которых высоко результативный и эффективный процесс управления ими не будет возможен.

Только после того, как сформулированы цели и задачи, установлены объекты и нужные параметры стратегического и тактического управления производственной и сбытовой деятельностью, остается только разрабатывать и внедрять самые разнообразные методы и средства достижения поставленных целей, решения всех возникающих при этом задач, наиболее практичные и эффективные, а при возможности – оптимальные для каждого конкретного контролируемого объекта.

Таким образом, на основании применения всех этапов, экономическое содержание разрабатываемых стратегий торгового предприятия меняется на организационно–управленческое. Разнообразные модели применения стратегий и их этапы могут быть либо успешными, при правильных расчетах и обоснованиях, либо повлекут за собой, в конечном счете, финансовые пробелы. Однако «нет никаких оснований утверждать, что этапы моделирования конструктивного стратегического и тактического управления финансами являются истиной в последней инстанции» [37, с. 52].

Качественная разработка стратегии торгового предприятия обязательно должна учитывать динамику макроэкономических процессов, особенностей развития финансовых рынков. Таким образом, на основании деятельности предприятия определяется направление формирования стратегической стратегии.

Состав и содержание этапов анализа определяются аналитиком исходя из критерия эффективности. Применительно к управленческому анализу эффективность может быть описана с соблюдением условий достаточности результатов анализа для принятия решения и оперативности.

В процессе написания теоретической части выпускной квалификационной работы получены основные результаты.

Стратегия предприятия призвана предусматривать определение долгосрочных целей деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. В этой связи цели стратегии должны подчиняться общей стратегии экономического развития и направляться на максимизацию прибыли и рыночной стоимости предприятия необходим разумный баланс между настоящим и будущим: не защитив свой сегодняшний бизнес, предприятие не имеет будущего.

В системе стратегического управления выделяется три основных типа стратегий – корпоративная стратегия, функциональная стратегия и стратегии бизнес–единиц (отдельных хозяйственных единиц). На уровне стратегии, в первую очередь, принимаются во внимание принципы создания новых товаров, расширение (сокращение) товарных линий, внедрение инновационных проектов и технологий, определение объемов затрат на рекламу товаров и услуг.

Стратегии бизнеса является специфическим набором основных принципов, правил и целей работы на рынке, который диктует предприятию направления деятельности, которые формируют дальнейшую направленность бизнеса. Разработка конкурентной стратегии требует решения задач: создание условий для обеспечения инновационного потенциала предприятия – эта задача решается внутри предприятия; создание условий для реализации потенциала, что требует развития внешнего институционального обеспечения.

Проектная деятельность торгового предприятия, как и любого другого субъекта экономики строится на основе стратегического анализа – это процесс исследования и оценки деятельности и рынка предприятия, в результате которого предприятие получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии.



## **2 Организационно–экономическая характеристика торгового предприятия ИП Усынина О.А.**

### **2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия ИП Усынина О.А.**

Торговое предприятие ИП Усынина О.А. является субъектом малого предпринимательства.

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правом юридического лица, право которое основано на использовании трудовых и финансовых ресурсов, реализации продуктов питания.

В своей деятельности предприятие руководствуется Уставом предприятия, нормативными и законодательными актами Российской Федерации. Основные законы, регулирующие деятельность предприятия:

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации [1];
2. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209–ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [2].

Общая цель торгового предприятия – максимизация прибыли в долгосрочной перспективе без серьезных рисков, максимально полное удовлетворение потребностей клиентов.

Такая цель ведет к конечной цели – достижение прибыли. К миссии торгового предприятия относится комплексное решение проблем бизнеса через предоставление продукции потребителям.

На современном этапе предприятие понимает острую необходимость осознанного перспективного управления финансово–хозяйственной деятельностью.

В этой связи важным является рассмотрение финансовой деятельности предприятия.

Данные для оценки финансового состояния торгового предприятия рассчитаны на основе Бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах за период 2016–2018 гг. (Приложение А; Приложение Б).

На начальном этапе следует рассмотреть структуру имущества предприятия – его имущественный комплекс, используемый в ходе осуществления хозяйственной предпринимательской деятельности. Структура имущества за 2016–2018 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Динамика структуры имущества за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Актив	2016 г.	% в структуре баланса	2017 г.	% в структуре баланса	2018 г.	% в структуре баланса
Внеоборотные активы	133,0	6,9	133,0	86,1	268,0	9,7
Оборотные активы	1786,0	93,1	2189,0	13,2	2474,0	90,3
Баланс	1919,0	100	2322,0	100	2742,0	100

Анализ структуры имущества характеризует преобладание в 2018 г. оборотных активов. Состояние и эффективность их использования – одно из главных условий успешной деятельности. В этой связи необходимо рассмотреть структуру оборотных активов за 2016–2018 г. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Структура оборотных активов за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изм. 2018 г. к 2016 г.	
	Сумма	% к итогу	Сумма	% к итогу	Сумма	% к итогу	Сумма	%
Оборотные активы, всего, в том числе:	1786,0	100	2189,0	100	2474,0	100	688	138,5
– запасы	143,0	8,0	132,0	6,0	171	6,9	28	119,5
– денежные средства	525,0	29,4	1642,0	75,0	1192	48,1	667	227,0
– финансовые и другие оборотные активы	1118,0	62,6	435,0	19,0	1111	45,0	– 7	99,3

Оборотные активы повышены в 2018 г. по сравнению с 2016 г. на 138,5% и их объем составляет по итогам последнего периода 2474, 0 тыс. руб. Наименьший удельный вес в оборотных активах занимают запасы. По итогам 2018 г. производственные запасы были повышены на 28,0 тыс. руб. Несмотря на специфику деятельности предприятия и то, что запасы производства –

явление положительное, рост их объемов говорит о затоваренности складов, что негативно характеризует деятельность предприятия в области сбыта продукции. Денежные средства увеличены на 667 тыс. руб., что положительно характеризует деятельность предприятия. Меньший удельный вес активов занимают финансовые и другие оборотные активы.

Далее следует рассмотреть динамику внеоборотных активов баланса, что представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура и динамика внеоборотных активов за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изм. 2018 г. к 2016 г.	
	Сумма	% к итогу	Сумма	% к итогу	Сумма	% к итогу	Сумма	%
Внеоборотные активы, всего, в том числе:	133,0	100	133,0	100	268,0	100	135,0	201,5
– основные средства	133,0	100	133,0	100	268,0	100	135,0	201,5

Анализ данных показал, что в 2018 г. во внеоборотных активах основной удельный вес составили основные средства (100%), снизив показатель периода 2016 г. на 135 тыс. руб. К данному виду актива относятся здания, земли и помещения, а также оборудование, которые имеются на балансе торгового предприятия.

Финансовый результат деятельности предприятия заключен в том, чтобы добиться превышения доходов компании над расходами или расходов над доходами. В этой связи прибыль – это важнейший показатель коммерческой и хозяйственной деятельности предприятия.

В условиях рыночной экономики компания должна стремиться, если не получить максимальную прибыль, так добиться таких результатов, которые позволят ей закрепить свои позиции на рынке.

Финансовые результаты торгового предприятия за 2016–2018 гг. представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Финансовые результаты за период 2016–2018 гг. тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Изм. 2018 г. к 2017 г.	
			Сумма	%
Выручка от продажи услуг	10596	12368	1772	125,2
Расходы по обычной деятельности	9879	11435	1556	115,7
Прибыль от продаж	717	933	216	130,1
Прочие доходы	16	22	6	137,5
Прочие расходы	100	73	– 27	73,0
Текущий налог на прибыль	229	213	– 16	93,0
Чистая прибыль/убыток	404	669	265	165,5

За 2018 г. организация получила положительный финансовый результат, определенный в размере чистой прибыли 669 тыс. руб., что на 265 тыс. руб. больше по сравнению с 2017 г. Положительным фактором роста балансовой прибыли стало увеличение прибыли от реализации продукции и услуг за счет роста объема и относительного снижения потерь.

Графически основные финансовые показатели деятельности за период 2017–2018 гг. представлены на рисунке 2.1.

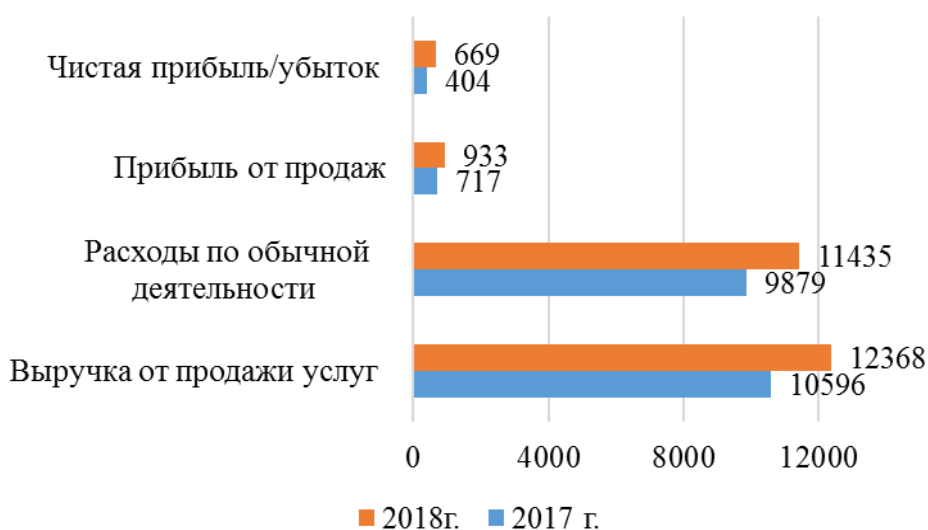


Рисунок 2.1 – Основные финансовые показатели за 2017–2018 гг., тыс. руб.

Важным является рассмотрение рентабельности. Рентабельность – отношение прибыли к тому объекту, эффект от которого требуется узнать. Для каждого вида деятельности нормальным считается свой коэффициент.

Коэффициент в пределах от 1 до 5% говорит о том, что предприятие низкорентабельно, от 6% до 20% – среднерентабельно, от 21% до 30% – высокорентабельно, свыше 31% указывает на сверхрентабельность.

Показатели рентабельности продаж за 2017–2018 гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ рентабельности продаж за 2016–2018 гг., %

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изм. абс. 2018 г. к 2016 г.
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки), нормальное значение для данной отрасли: 9% и более.	5,9	7,1	1,2
Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	6,7	7,0	0,3
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	3,8	2,8	– 1,0
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции и услуг	7,2	8,1	0,9

Показатели рентабельности имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности. Однако рентабельность продаж за период 2018 г. составила 7,1%. Имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за такой же период прошлого года (+1,2%). Данные показатели не входят в нормативное значение (9%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) к выручке организации, за 2018 г. составил 7,0%: в каждом рубле выручки содержалось 7 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате. В данном случае наблюдается повышение показателя на 0,3% по сравнению с показателем 2017 г. Тем не менее, нормальным считается положительное значение ЕВІТ, что входит в норму. Рентабельность продаж по чистой прибыли составила в 2018 г. 2,8%, что ниже показателя 2017 г. на 1,0%. Данный показатель говорит о некотором снижении прибыли от продажи на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции, что говорит о некотором снижении доходности предприятия.

Таким образом, учитывая то, что показатели рентабельности продаж находятся в пределах от 1% до 8,1%, следует отметить, что предприятие среднерентабельно. Графически показатели рентабельности за 2017–2018 г. представлены на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Показатели рентабельности продаж за 2017–2018 гг., %

Другими не менее важными показателями являются показатели рентабельности капитала, поскольку именно порог рентабельности показывает качественный уровень эффективности использования собственного капитала. Показатели, характеризующие рентабельность использования вложенного в деятельность капитала в 2017–2018 г., представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели рентабельности капитала в 2017–2018 г., %

Показатель	2017 г.	2018 г.	Расчет, норматив
Рентабельность собственного капитала (ROE)	20,2	27,5	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала, нормальное значение: не менее 16%.
Рентабельность активов (ROA)	19,0	26,4	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов, норматив: 9% и более.
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	31,6	36,2	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.
Рентабельность производственных фондов	270,5	212,5	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально–производственных запасов.

Данный анализ показал, что в 2018 г. каждый рубль собственного капитала принес чистую прибыль в размере 27,5 руб., показатель чего укладывается в нормативное значение (не менее 16%). Рентабельность активов (26,4%) также удовлетворяет нормативному значению (9% и более). Показан рост показателя рентабельности прибыли на задействованный капитал, он составил в 2018 г. 36,2%, что выше показателя 2017 г. Таким образом, наблюдается положительная тенденция роста. Тем не менее, рентабельность производственных фондов в 2018 г. снижена и составила 212,5%, что говорит об износе оборудования.

Таким образом, выявлено повышение основных показателей рентабельности капитала (за исключением рентабельности производственных фондов), что положительно характеризует финансово–хозяйственную деятельность предприятия, тем не менее, далее следует предпринять определенные действия, наращивая доходность собственного капитала.

Графически данные показатели представлены на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Показатели рентабельности капитала за 2017–2018 гг., %

Таким образом, как показал анализ финансово–хозяйственной деятельности торгового предприятия, в последнем отчетном периоде предприятие получило положительный финансовый результат в размере чистой прибыли 669 тыс. руб., что выше показателя 2017 г. Положительным фактором

роста балансовой прибыли стало увеличение прибыли от реализации продукции и услуг за счет роста объема и относительного снижения потерь.

Выявлено повышение основных показателей рентабельности капитала, что положительно характеризует финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Как показал анализ показателей рентабельности продаж, их активная тенденция положительно сказывается на финансовой отдаче от вложенных активов, следовательно, на общем финансовом состоянии. Тем не менее, рентабельность продаж по чистой прибыли показала понижение в последнем отчетном периоде, что говорит о снижении прибыли от продажи на рубль, вложенный в реализацию продукции, и влияет на уровень доходности торгового предприятия.

На функционирование торгового предприятия огромное влияние оказывают компоненты внешней и внутренней среды, от изменения которых напрямую зависит эффективность деятельности субъекта экономики. В этой связи следует проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия и их влияние на предприятие, что представлено далее в работе.

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Для дальнейшего рассмотрения конкурентоспособности торгового предприятия следует рассматривать внешние и внутренние факторы влияния.

SWOT-анализ – один из видов анализа в стратегическом управлении. Изучение непосредственного окружения предприятия направлено на анализ тех составляющих внешней среды, с которыми он находится в непосредственном взаимодействии. Внешняя среда включает в себя основные неконтролируемые фирмой элементы, такие как: действия и социально-демографические характеристики потребителей; политика конкурентов; экономика; действия правительства; политические факторы; природные факторы; культура.

Для проведения количественного анализа данных, следует построить матрицы вероятностей/воздействий, в которых будут выявлены факторы



внешней среды, показывающие возможности предприятия, а в другой – факторы, показывающие угрозы и возможности (таблицы 2.7, 2.8).

Таблица 2.7 – Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды

Вероятность/ воздействие	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Качество уровня жизни населения; изменение технологий	Появление новых поставщиков продуктов питания	Снижение налогов и пошлин
Умеренное	Разорение и уход мелких торговых предприятий	Снижение цен на продукцию	Уменьшение норм законодательства; снижение безработицы
Слабое	Неудачное поведение конкурентов	Совершенствование технологии продаж	Предложения о сотрудничестве со стороны крупных торговых предприятий

Итак, к возможностям предприятия следует отнести качество жизни (рост доходов) населения, применение стратегий в области технологий продаж – данные параметры оказывают наиболее сильное воздействие на предприятие. Более слабое воздействие может оказывать предложение о сотрудничестве со стороны крупных предприятий торговли.

Таблица 2.8 – Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды

Вероятность воздействие	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Изменение правил и приемов реализации продукции	Рост темпов инфляции	Увеличение преимуществ со стороны конкурентов
Умеренное	Снижение уровня жизни населения; рост налогов и пошлин, изменение цен	Изменение покупательских предпочтений; ужесточение законодательства	Появление новых торговых компаний
Слабое	Рост безработицы	Появление новых торговых предприятий на рынке	Национализация бизнеса; ухудшение политической обстановки

На основе данных, представленных в таблицах 2.7 и 2.8 сформирован SWOT–анализ предприятия, который представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – SWOT–анализ предприятия

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Известность на рынке, положительный имидж Опытный персонал Наличие постоянных покупателей Широкий ассортимент продукции Стабильные связи с поставщиками	Отсутствие систем скидок Слабая рекламная деятельность
Возможности (O)	Угрозы (T)
Возможности для развития бизнеса за счет открытия нового магазина Доступность кредита на развитие бизнеса по программам поддержки малого предпринимательства Развитие системы продаж продукции	Повышение конкуренции за счет открытия новых торговых точек Экономическая нестабильность Снижение платежеспособного спроса

Анализ данных показал, что у предприятия существуют как угрозы, так и возможности.

К сильным сторонам относятся: известность на рынке, положительный имидж, обеспеченность персоналом, наличие постоянных покупателей, широкий ассортимент продукции, стабильные связи с поставщиками.

Существуют возможности у предприятия: перспектива развития бизнеса за счет открытия нового магазина; доступность кредита на развитие бизнеса по программам поддержки малого предпринимательства; развитие системы продаж продукции.

К слабым сторонам предприятия относятся: отсутствие систем скидок, слабая рекламная деятельность. Для предотвращения угроз предприятия, к которым относятся: повышение конкуренции за счет открытия новых торговых точек; экономическая нестабильность; снижение платежеспособного спроса, торговому предприятию необходимо реализовывать возможности, выявленные в результате анализа.

При всем этом, на деятельность торгового предприятия оказывает влияние следующие факторы внешней среды (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Факторы влияния внешней среды на деятельность

Направление	Обоснование влияние фактора
Прямая конкуренция в отрасли	Прямую конкуренцию в отрасли составляют предприятия, реализующие аналогичную продукцию
Косвенная конкуренция	Косвенную конкуренцию составляют товары заменители. К ним можно условно отнести продукты, реализованные на стихийном рынке: продажи с дачных участков, торговые точки, реализующие продукты питания через торговые фургоны, и т.д.
Влияние потребителей	Влияние потребителей на деятельность значительно, так как именно от их выбора и предпочтений покупателей зависит успех торгового предприятия. Важным является качество реализуемой продукции
Состояние входных барьеров	Барьеры входа в отрасль невысоки, так как продукты питания являются не капиталоемким товаром
Влияние поставщиков	Влияние поставщиков велико, потому что от ценовых оптовых характеристик продукции зависит цена реализации
Влияние торговых посредников	Влияние посредников не значительно. Количество посредников в цепи продвижения товара минимальное

Анализ таблицы показал, что существенное влияние на деятельность предприятия оказывают потребители – именно от их уровня удовлетворенности зависит объем продаж продукции.

Огромно влияние поставщиков, т.к. они определяют ценовые позиции и качество продукции на конечном этапе реализации. Не менее важны и конкуренты, которые «заставляют» соперника активно работать на рынке сбыта продуктов питания.

Следует рассмотреть внутреннюю среду предприятия торговли.

Внутренняя среда предприятия – часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. SNW–анализ – анализ слабых и сильных сторон организации (таблица 2.11).

Анализ таблицы 2.11 показал в основном нейтральные оценки позиций предприятия. К сильным относятся: организационная структура, финансовое положение; конкурентоспособность продукции, менеджмент, качество трудовых ресурсов. Слабой позицией является маркетинг и расширение бизнеса, что ведет за собой недоработки по оценкам N.

Таблица 2.11 – Позиции SNW – анализа предприятия

Стратегическая позиция	Качественная оценка позиции		
	S (сильная)	N (нейтральная)	W (слабая)
Корпоративная культура		+	
Расширение бизнеса			+
Организационная структура	+		
Финансовое положение	+		
Конкурентоспособность продукции	+		
Затраты на продвижение продукции		+	
Каналы сбыта продукции		+	
Ценовая политика		+	
Маркетинговая политика			+
Товарная политика		+	
Качество продукции		+	
Качество менеджмента	+		
Качество трудовых ресурсов	+		
Качество сервиса	+		

Анализ показал в основном нейтральные оценки позиций предприятия. К сильным относятся: организационная структура, финансовое положение; конкурентоспособность продукции, менеджмент, качество трудовых ресурсов.

Слабой позицией является маркетинг, что ведет за собой недоработки по оценкам N. Оценка стратегий за 2016–2018 гг. (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Оценка основных стратегий в деятельности (по шкале 100%)

Стратегическая позиция	Период (год)		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Корпоративная культура	89	70	90
Расширение бизнеса	78	98	70
Организационная структура	80	90	100
Финансовое положение	66	100	80
Конкурентоспособность продукции	98	88	90
Затраты на продвижение продукции	66	100	80
Каналы сбыта продукции	80	100	90
Ценовая политика	80	80	80
Маркетинговая политика	88	100	70
Товарная политика	90	80	90
Качество продукции	90	89	90
Качество менеджмента	80	90	100
Качество трудовых ресурсов	70	80	100
Качество сервиса	70	90	100

Графически показатели стратегических позиций предприятия в 2018 г. представлены на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Стратегические позиции предприятия в 2018 г.

Таким образом, положительный результат имеют показатели организационной структуры, менеджмент, качество трудовых ресурсов, сервис продаж. Однако, слабо такое направление, как маркетинг и расширение бизнеса. Тем не менее, жесткая конкуренция и быстрые изменения внешней среды предъявляют новые требования к системам управления организацией. Необходимостью в этих условиях становится освоение принципов стратегического менеджмента, где одним из направлений является анализ конкурентных стратегий предприятия.

### **2.3 Анализ конкурентных стратегий предприятия**

Для дальнейшего анализа конкретных стратегий торгового предприятия следует проанализировать конкурентное окружение. Анализ конкурентов регионального рынка продуктов питания проводился методом кабинетного анализа.

Выявлены основные конкуренты, что представлено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Участники рынка торговли на территории присутствия

Участник рынка на территории присутствия	Рыночная доля в потреблении, %
ИП Усынина О. А.	28%
ООО «Радуга»	36%
ООО «Лидер»	11%
ООО «Мария»	10%
ООО «Каравай»	8%
ИП Кораблев С.А.	7%
Всего	100%

По данным анализа выявлено, что крупнейшим консолидированным игроком торгового рынка продовольствия является ООО «Радуга», которому принадлежит 36% объема распределения товаров.

Торговое предприятие Усынина О. А. сформировало долю в 28% за счет динамичного обновления товарных позиций, что подтверждено качеством реализации продукции и высокими коммуникационными процессами в сети «продавец–потребитель».

Доли рынка по меньшим долям разделили:

1. ООО «Лидер» (11%);
2. ООО «Мария» (10%);
3. ООО «Каравай» (8%);
4. ИП Кораблев С. А (7%).

Необходимо провести оценку конкурентоспособности предприятия и его основных конкурентов, исходя из рассмотрения группы критериев оценки:

- производство и реализация;
- менеджмент;
- маркетинг;
- финансы.

Данные сформированы в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка конкурентоспособности

Критерии оценки	Конкуренты, балл					
	1	2	3	4	5	6
1. Торгово–производственный процесс						
Уровень торгового оборудования	5	5	5	5	4	4
Обеспеченность процесса	5	4	4	5	5	3
Обеспеченность сырьем	4	4	4	5	3	4
Перспективность и качество продукции	5	5	4	5	4	5
Балл, итог	19	18	17	20	16	16
2. Менеджмент						
Обеспеченность кадрами	5	4	3	5	5	4
Профессиональный уровень сотрудников	5	4	4	5	5	4
Квалификация менеджеров	5	5	4	4	4	4
Текучесть кадров	4	4	5	4	4	4
Балл, итог	19	25	16	18	18	16
3. Маркетинг						
Затраты на исследование рынка	4	4	3	4	4	3
Расположение сбытовых филиалов	4	4	4	4	4	4
Затраты на стимулирование сбыта	4	4	4	3	5	4
Исполнение маркетинговых программ	4	5	4	4	5	4
Балл, итог	16	17	15	15	18	15
4. Финансы						
Рентабельность продукции	4	5	4	5	4	3
Финансовая обеспеченность	5	5	5	5	4	3
Возможность получения кредитов	5	5	5	5	5	4
Балл, итог	14	15	14	13	13	10

1. ИП Усынина О. А.
2. ООО «Радуга»
3. ООО «Лидер»
4. ООО «Мария»
5. ООО «Каравай»
6. ИП Корблев С. А.

На основе данных таблицы 2.14 сформированы основные результаты по позициям (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Общие данные по критериям конкурентоспособности

Критерии оценки	ИП Усынина (1)	Конкуренты, балл				
		2	3	4	5	6
Производство	19	18	17	20	16	16
Менеджмент	19	25	16	18	18	16
Маркетинг	16	17	15	15	18	15
Финансы	14	15	14	13	13	10
Общий средний балл	17,0	18,7	15,5	16,5	16,2	14,2

На основе полученных данных выявлен основной конкурент предприятия, которым является ООО «Радуга». Графически данные показатели представлены на рисунке 2.5.

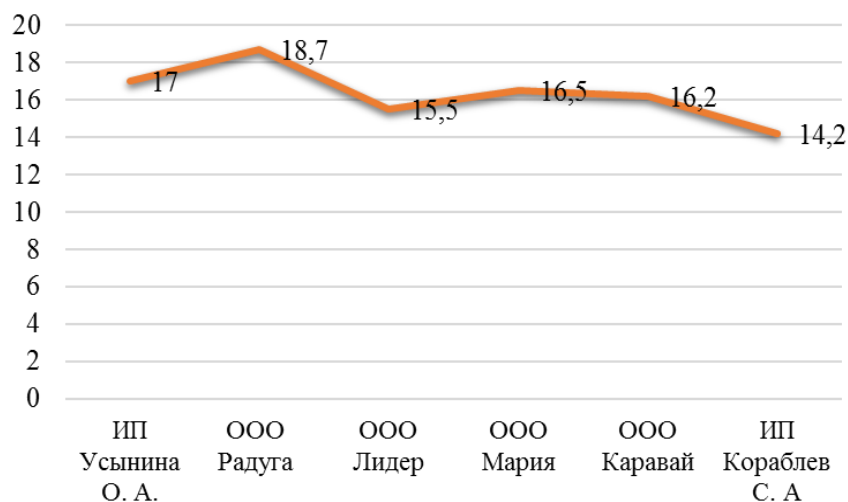


Рисунок 2.5 – Показатели конкурентоспособности, балл

Таким образом, на торговое предприятие оказывают влияние многие факторы внешней среды, которые взаимосвязаны с внутренней средой. Так, слабая финансовая деятельность может быть вызвана отсутствием маркетинговых мероприятий в организации и слабым руководством.

Модель стратегического управления торгового предприятия представлена на рисунке 2.6.

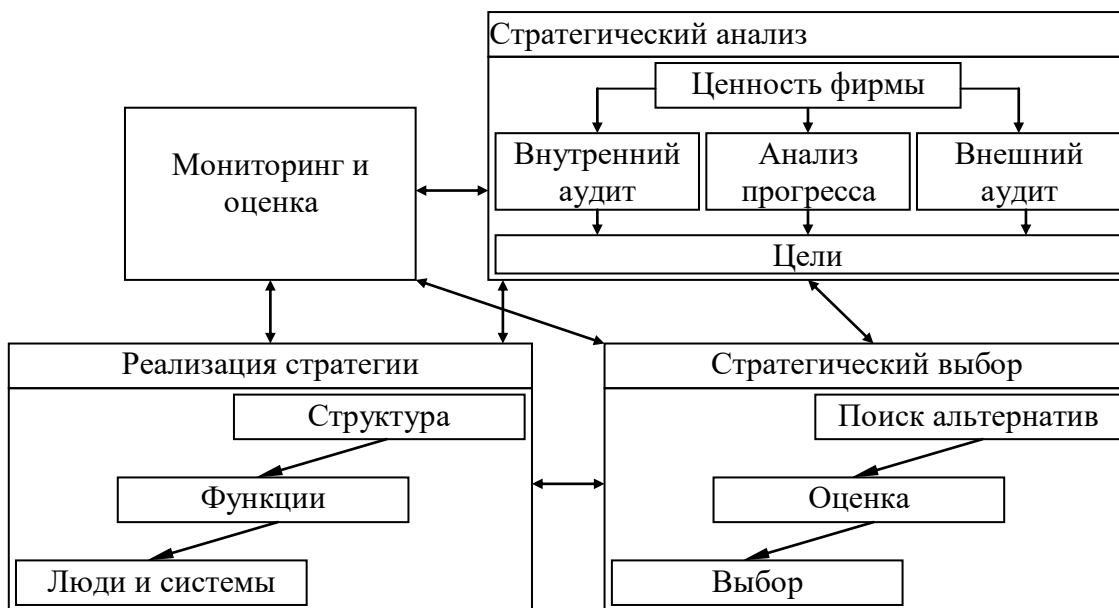


Рисунок 2.6 – Модель стратегического управления



В системе стратегического управления торгового предприятия выделяются три основных типа стратегий – корпоративная стратегия, функциональная стратегия и стратегии бизнес–единиц.

Корпоративная стратегия определяет различные перспективы развития предприятия в целом. Она направлена на выполнение миссии предприятия и достаточно комплексно способна обеспечить реализацию главной цели предприятия – максимальное достижение прибыли предприятия.

Значимое место занимает здесь корпоративная культура, как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать всех сотрудников на общие цели, мобилизовать их инициативу, облегчать общение в коллективе.

Функциональные стратегии сформированы по основным видам деятельности сотрудников. К числу основных стратегий относятся: торговая стратегия, финансовая стратегия, стратегия развития персонала.

Функциональные стратегии направлены на детализацию корпоративной стратегии предприятия и на обеспечение ресурсами субъекта хозяйствования.

Стратегическими приоритетами руководства торгового предприятия являются: сохранение достигнутых темпов роста объема реализации продукции; снижение финансовых рисков, повышение эффективности деятельности, реализация качественных продуктов питания.

В отношении доли на рынке торговое предприятие использует вариант «военной стратегии»: стратегия концентрированной обороны, для этого, имея в конкурентах максимум конкурентов, предприятие стремится удовлетворить потребности своих постоянных покупателей.

Если рассматривать стратегии в отношении спроса, то предприятие использует минимальный уровень поддерживающего маркетинга, который призван сохранять спрос.

Модель стратегического планирования торгового предприятия можно определить путём использования так называемой модели DPM, представляющая таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны и отраслевую привлекательность – рисунок 2.7.

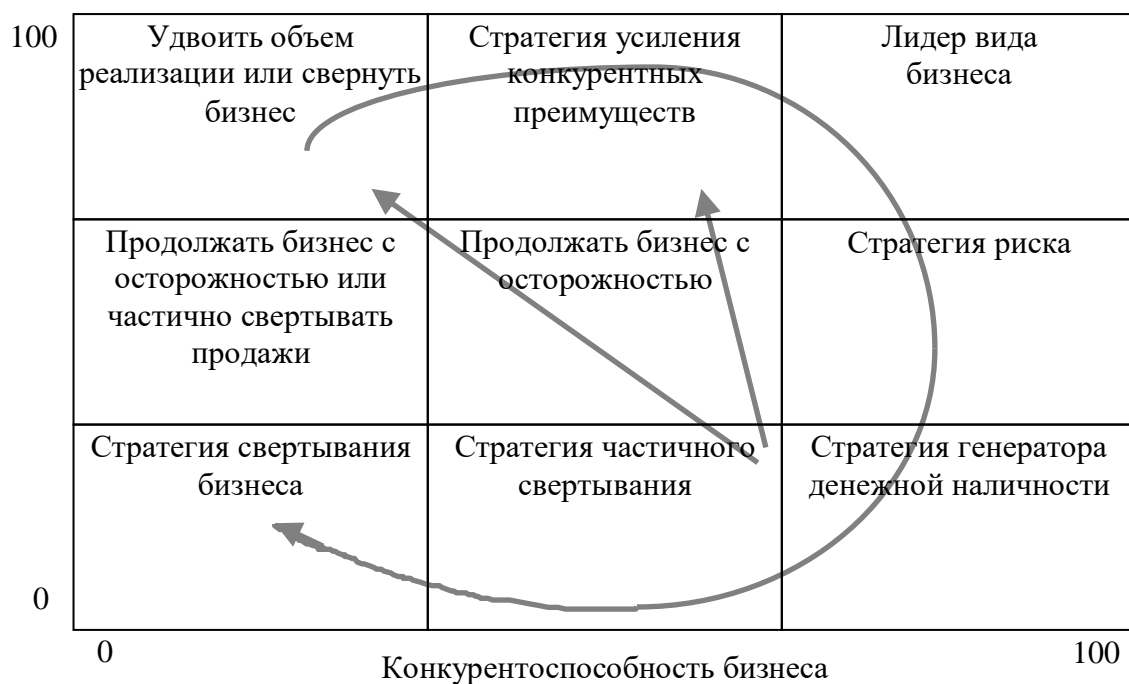


Рисунок 2.7 – Модель DPM

В данной модели каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Для деятельности торгового предприятия применимы следующие позиции:

– «Лидер бизнеса». Отрасль привлекательна и торговое предприятие занимает 28% объема рынка (2 позиция в рейтинге). Возможные стратегии: инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей;

– «Стратегия генератора денежной наличности». Торговое предприятие занимает достаточно сильные позиции в отрасли. Он не лидер, но один из лидеров. Рынок является стабильным, но подвержен изменениям. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность торгового предприятия высока, а издержки низки. Возможные стратегии: бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода. Поскольку также требуется и развитие бизнеса в будущем, то стратегия состоит в том,

чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Также торговое предприятие придерживается стратегии поддержания рынка. Причины применения: ценовая конкуренция среди торговых предприятий сильна; реализуемая продукция стандартна; различия в цене для покупателя продуктов существенны.

Выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в торговом предприятии. Однако жесткая конкуренция и быстрые изменения внешней среды предъявляют новые требования к системе управления организацией. Необходимостью в этих условиях становится освоение принципов стратегического менеджмента, одним из которых является расширение бизнеса за счет формирования новых бизнес–проектов.

Итак, проведенный анализ показал, что торговое предприятие ИП Усынина О.А. является субъектом малого предпринимательства. Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правом юридического лица, которое основано на использовании трудовых и финансовых ресурсов, производстве и реализации продукции, выполнении работ и оказании услуг.

Как показал анализ финансово–хозяйственной деятельности торгового предприятия, в последнем отчетном периоде предприятие получило положительный финансовый результат в размере чистой прибыли 669 тыс. руб., что выше показателя 2017 г. Положительным фактором роста балансовой прибыли стало увеличение прибыли от реализации продукции и услуг за счет роста объема и относительного снижения потерь. Выявлено повышение основных показателей рентабельности капитала, что положительно характеризует финансов–хозяйственную деятельность предприятия.

На функционирование торгового предприятия огромное влияние оказывают компоненты внешней и внутренней среды, от изменения которых напрямую зависит эффективность деятельности субъекта экономики. положение; конкурентоспособность продукции, менеджмент, качество трудовых ресурсов. Анализ показал слабые позиции в области маркетинга и расширении бизнеса.

На основе анализа был выявлен основной конкурент предприятия, которым является ООО «Радуга». Определено, что жесткая конкуренция и быстрые изменения внешней среды предъявляют новые требования к системе управления. Основными конкурентными позициями являются: «Лидер бизнеса» и «Стратегия генератора денежной наличности».

Торговое предприятие занимает 28% объема рынка. Возможные направления: делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход. В этой связи разработаны предложения по развитию стратегического вектора предприятия. На основе имеющихся данных по развитию предприятия на рынке, предлагается применение стратегия развития рынка, при которой происходит развитие рынка (либо географически, развитие «вширь», либо социально, развитие «вглубь»). В основе расширения одним из направлений является инвестирование.

К преимуществам стратегии относятся:

- расширение бизнеса обеспечивают защиту против сильных конкурентов, поскольку дают предприятию большую гибкость в случае повышения цен на продукты питания;

- предприятие способно противостоять своим конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при цене, которая минимально допустима для конкурентов.

В этой связи важным является расширение бизнеса за счет разработки бизнес-проекта по созданию магазина, что представлено далее в работе.

### **3 Разработка проекта по созданию нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О.А. 3.1 Паспорт проекта**

#### Описание предприятия и отрасли.

В настоящей работе представлен проект по открытию нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О. А.

Формат магазина: «У дома».

Название магазина: «Добромаркет».

Цель магазина – обслуживание покупателей, в конечном итоге – получение предпринимательской прибыли.

В качестве инвестиций рассматриваются заемные средства.

Предположительное расположение магазина: Красноярский край, Тюхтеский район, с. Тюхтет. На территории села формируется малоэтажная застройка. Распределение магазинов, реализующих продукты питания, неравномерно, в основном, в центре села, где сосредоточены объекты инфраструктуры: Администрация муниципального образования, поселковая больница, дом культуры. Магазин торгового предприятия ИП Усынина ОА. находится на ул. Революции (центральная часть села). На территории размещения в радиусе 200 м. находятся еще два магазина, поэтому рассматривается территория в районе западной части села, на ул. Кирова. В продаже имеется участок (возле дома по адресу Кирова 94), стоимостью 300 000 руб., который предлагается к освоению путем строительства магазина (Приложение В).

Стратегические цели: реализация качественной продукции населению, занятие лидирующего положения за счет увеличения объема сбыта.

Перечень товарного ассортимента представлен в Приложении Г.

Анализ развития территории показал, что основными отраслями производства являются сельское хозяйство и лесное хозяйство. Во всех этих отраслях работают только субъекты малого предпринимательства. В последние годы отраслевая структура малого и среднего предпринимательства в

Тюхтетском районе практически не меняется. Непроизводственная сфера деятельности (прежде всего, торговля и общественное питание) остается более привлекательной, чем производственная.

На территории района преобладает рынок свободной конкуренции, так как важным конкурентным преимуществом является уровень цен на продукты питания, продукция магазинов является идентичной. По товарно–отраслевому признаку рынок торговли является потребительским. Ориентировка направлена на доступный и потенциальный рынок, так как люди уже пользующиеся товарами других магазинов могут проявить интерес к новому магазину.

Большинство предприятий малого и среднего предпринимательства, осуществляющих свою деятельность на территории муниципального образования многопрофильные, что объясняется колебаниями спроса и предложений на рынке. Развитие малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании является одним из наиболее значимых направлений деятельности в рамках решения вопросов социально–экономического развития и смягчения социальных проблем.

Факторы, сдерживающие развитие предпринимательства в районе [48]:

- затруднен доступ к финансово–кредитным и иным материальным ресурсам;
- недостаточная развитость инфраструктуры поддержки и развития малого и среднего предпринимательства, особенно производственной;
- высокий уровень административного вмешательства в деятельность хозяйствующих субъектов;
- на территории района не создано ни одного союза или объединения предпринимателей, а также нет бизнес–инкубатора, который бы осуществлял поддержку бизнеса на начальном этапе его развития;
- ежегодное увеличение налоговой нагрузки и увеличение тарифов на электроэнергию;
- износ основных средств (перерабатывающего оборудования, техники);
- дефицит квалифицированных кадров.

Мероприятия действующей в Тюхтетском районе программы «Поддержка и развитие субъектов малого и среднего предпринимательства Тюхтетского района» разработаны с учетом необходимости решения вышеперечисленных проблем, сдерживающих развитие предпринимательства. Основные меры муниципальной поддержки: оказание финансовой поддержки в форме компенсации части затрат субъектов малого и среднего предпринимательства, связанных с созданием, развитием или модернизацией производства товаров (работ, услуг); реализация нефинансовых мер стимулирования инвестиционной и предпринимательской деятельности [48].

Тюхтетский район по итогам 2017 г. находится на предпоследнем месте среди районов Красноярского края по привлечению инвестиций на территорию района.

По данным статистики, в 2017 г., объем инвестиций в основной капитал составил 23,5 млн. руб., а без учета субъектов малого и среднего предпринимательства – 22,9 млн. руб. [48].

По данным МО «Тюхтетский район», розничная торговля на территории района в 2017 г. немного сократилась: закрылись 7 магазинов и открылся 1 павильон. Обеспеченность торговой площадью (без объектов общественного питания) в расчете на 1000 жителей составила в 2017 г. составила – 432,36 м<sup>2</sup>, что на 9,7% (46,29 м<sup>2</sup>) меньше, чем в 2016 г. Это связано с закрытием магазинов. Розничный товароборот в 2017 г. снизился на 7,2% и составил 465,3 млн. рублей. В прогнозном периоде до 2020 г. запланировано увеличение с учетом индекса потребительских цен [48].

Учитывая развитие муниципальной инвестиционной программы «Развитие инвестиционной деятельности, малого и среднего предпринимательства на территории Тюхтетского района», которая является целенаправленной деятельностью по привлечению и оптимальному использованию инвестиционных ресурсов в целях устойчивого социально-экономического развития и повышения качества жизни населения района, проектирование нового магазина следует считать перспективным.

### План маркетинга.

План маркетинга является важнейшей составной частью проекта.

Товарная политика. Основными направлениями стратегии торгового предприятия являются: реализация продукции высокого качества; постепенное внедрение новых позиций в ассортимент. Стратегическим путем повышения качества продукции является контроль за всеми стадиями торгового процесса. Однако, факторы внешней среды неподконтрольны предприятию и должны рассматриваться с точки зрения необходимости учёта их влияния при разработке стратегии развития продаж продукции. SWOT–анализ для нового подразделения старого предприятия (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Результаты процедуры SWOT–анализа для нового подразделения.

Внешняя среда (рынок)		
	Развитие	Компенсация угроз
Внутренняя среда	Совершенствование системы продажи продукции по ассортименту, ценам	Нахождение наиболее оптимальных направлений в работе с поставщиками продукции Изучение мнений потребителей о качестве продукции, ценах и ассортименту
	Что изменить?	Проблемный
	Совершенствовать систему продаж (повышение качества обслуживания)	Невозможно снизить уровень прямой и косвенной конкуренции

Существуют проблемы в области сохранения бизнеса. Возникновение чрезмерного спроса, инфляционные процессы могут вызвать повышение цен. Однако, изменение цен может вызвать нежелательную реакцию потребителей и конкурентов. Поэтому регулирование цены принимает форму уменьшения количества скидок. Что касается стимулирования сбыта, то оно должно проводиться по направлениям: стимулирование потребителей и стимулирование работников, участвующих в процессе реализации.

Коммуникационная политика.

При планировании рекламных кампаний необходимо рассматривать: определение целей рекламы; определение расходов; выбор оптимальных



инструментом маркетинга.

Планирование PR–кампании должно осуществляться на стратегической основе. Цель PR–кампании – привлечение внимания аудитории и увеличения продаж за счет качества продукции.

Географический охват кампании – Тюхтетский район.

Продолжительность – с 01.10.2019 г. по 30.12.2019 г. (ориентировочная дата, ориентирована на окончание строительства и ввод в эксплуатацию).

PR–кампания будет иметь направления:

- разработка акции для привлечения покупателей;
- создание аккаунта в социальной сети и его поддержание.

Обоснование программы: социальные сети способствуют установлению контакта с широкой аудиторией и привлечению новых потребителей продукции; работа с широкой аудиторией в социальных сетях предоставляет возможность обратной связи с покупателями, что влияет на их расположение к торговому предприятию; интернет–ресурс имеет значение для функционирования информационной составляющей программы: из данных из официальной страницы в сети Интернет в селе, потребители продукции могут оперативно узнать о новостях торговли и о продукции предприятия: скидках, акциях, новинках. Возможно также использование любых организационных и технических ресурсов: информационно–рекламная атрибутика, имеющаяся в наличии (постеры, стенды, брошюры, листовки); промо–материалы (образцы или макеты продукции). Бюджет плана маркетинга представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Смета затрат на маркетинг, руб.

Статья затрат	Сумма, руб.
Реклама в СМИ	10000
Сувенирная и полиграфическая продукция	5000
Создание интернет–сайта и его подержание	30000
Итого	45000

В итоге на маркетинг планируется выделить 45 000 руб. (на первый год). В случае отклонения от плана, возможно внесение корректив.

### Организационный план.

Для нового магазина разработана линейно–функциональная структура управления, что означает деление торгового процесс на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою задачу в организации и обязанности.

Преимущества линейно–функциональной структуры: обеспечение принципа единого начала, оперативное управление, ясность и четкость в передаче распоряжений. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.1.

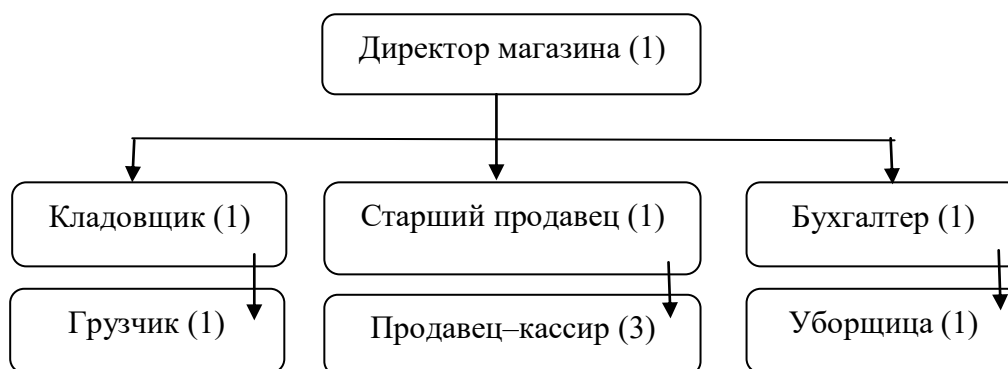


Рисунок 3.1 – Организационная структура управления магазина «Добромаркет»

Трудовые ресурсы имеют два уровня управления. Общее количество сотрудников – 9 чел. Характеристика трудовых ресурсов представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Трудовые ресурсы магазина

Наименование должностей, ед	Количество работников, чел.
Директор	1
Кладовщик	1
Старший продавец	1
Продавец–кассир	3
Бухгалтер	1
Уборщица	1
Грузчик	1
Итого	9

Смета на оплату труда представлена в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Смета на оплату труда, руб.

Наименование должности, чел	Кол-во, чел.	ФОТ, руб.	
		месяц	год
Директор	1	25000	300000
Кладовщик	1	16000	192000
Старший продавец	1	15000	180000
Продавец–кассир	3	36000	432000
Бухгалтер	1	14000	168000
Уборщица	1	8000	96000
Грузчик	1	12000	144000
Итого	9	126000	1512000

Рациональное использование трудовых ресурсов крайне важно для достижения отличных финансовых результатов. По смете на оплату труда сформирована сумма в размере 1512000 руб. В данную сумму входит оплата труда 9 штатных единиц.

#### Производственный план.

Для разработки дизайна магазина и дальнейшего строительства рекомендуется заключить договор со строительной организацией АО «Красноярскпроект». Компания работает на рынке с 2007 г., предлагая широкий выбор услуг, от разработки концепции строения, до открытия «под ключ». Качество работы + цена – отличительные качества проектной группы. Определено, что с учетом проведения комплексных работ, заказчиком будет получена скидка в размере 20%.

Дизайн магазина следует выполнить с учетом современных тенденций (к примеру, планируется наличие плазменной панели на стене). Кроме того, очень важна атмосфера обстановки и спокойный дизайн, рекомендуемые цвета внутренней отделки – оливковый и светло-желтый. Торговая стойка должна быть не только красивым элементом обстановки (без кричащей на ней рекламы, и выдержанной в спокойной цветовой гамме), но иметь функциональное назначение (обязательное наличие полки для сумок покупателя; удобное расположение банковского терминала для безналичного расчета).

Стоимость работ по дизайну помещения, строительству и отделке «под ключ» представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Смета на проектирование, строительство и отделку помещения магазина, руб.

Вид работ	Стоимость, руб.
Работы по дизайну и архитектуре, всего, в том числе:	85250
– дизайн помещения	12500
– архитектурный проект	50000
– планировочное решение	10250
– проект фасада	12500
Работы по строительству и отделке, всего, в том числе:	1200000
– заливка фундамента	200000
– проведение сливов и септика	120000
– возведение строения	600000
– отделочные работы	230000
– проведение электричества	50000
Строительные материалы, всего	291000
Скидка за комплекс услуг	20 %
Итого	1576250 – 315250 (скидка) = 1261000

Производственное оборудование можно условно разделить на два вида: основное оборудование; вспомогательное оборудование.

Основным оборудованием принято считать то, которое принимает участие непосредственно в торговом процессе: весы, кассовая техника; холодильное оборудование; витрины, и т.д. Вспомогательное оборудование состоит из таких элементов, как: инвентарь: пакеты, контейнеры, мерная посуда, дозаторы и прочее. Смета на основное и вспомогательное оборудование представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Смета затрат на оборудование, руб.

Вид расходов	Стоимость, руб.
Основное оборудование	300000
Вспомогательное оборудование	90000
Мебель и элементы интерьера	300000
Итого	690000

Таким образом, общая сумма на приобретаемое оборудование составит 690000 руб. Не менее важным является закупка продуктов на начальный этап продаж. Смета на закупку продукции представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Смета затрат на закупку продукции, руб.

Объем закупки продукции от прямых поставщиков	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	За год
Всего, согласно ассортиментного перечня (Приложение Г)	150000	150000	150000	150000	600000
НДС к затратам (20%)	25000	25000	25000	25000	100000
Итого					500000

Таким образом, в общей сложности при ориентировочном расчете затраты на покупку продукции у оптовых поставщиков составят порядка 125000 руб. ежемесячно, или 500000 руб. в год.

#### Финансовый план.

Данный раздел проекта является важнейшей частью проекта, поскольку характеризует коммерческие результаты. На основании рассчитанных ранее статей затрат, была сформирована общая смета на внедрение проекта, которая представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Общая плановая смета проекта, руб.

Статьи расходов	Стоимость, руб.
Объем инвестиций, в том числе:	4308000
– затраты на маркетинг	45000
– затраты на оплату труда	1512000
– затраты на проектирование, строительство, отделку (включая стоимость материалов)	1261000
– затраты на оборудование	690000
– затраты на закупку продукции под реализацию	500000
– затраты на приобретение земельного участка и оформление документов и разрешения для строительства	300000

Предлагается инвестирование заемных средств, на основании кредитного договора с филиалом Сбербанка России (ОАО). Запланированная сумма кредитных вложений составляет 4 308 000 руб.

Сумма заемных средств и график погашения кредита (Приложение Д).

Планируется ввести здание к концу первого года в техническую эксплуатацию.

### 3.2 Оценка рисков проекта

Одним из показателей эффективности проекта является расчет рентабельности вложенного капитала. На основе данного показателя выявляется уровень риска проекта.

По предварительным расчетам, выручка от реализации продукции до конца первого года составит 1328400 руб. С учетом производственных и текущих расходов, затрат на погашение кредита (с опережающим эффектом), выплат налоговых платежей, чистая прибыль будет получена в начале второго года в сумме 180000 руб.

Рассчитаем рентабельность вложенных активов ( $P_A$ ) за год (3.1):

$$P_A = \text{ЧП} / В \times 100\% \quad (3.1)$$

где:  $P_A$  – рентабельность вложенного капитала;

ЧП – чистая прибыль, руб.

В – выручка, руб.

Отсюда:

$$P_A = 180000 / 1328400 \times 100\% = 13,5\%$$

Таким образом, рассчитанный показатель рентабельности вложенного капитала имеет положительный параметр, что говорит об экономической перспективе проекта.

Тем не менее, существуют зоны риска проекта, которые могут быть детализированы. Под риском проекта понимается степень опасности для успешного его осуществления.

Риск, связанный с бизнес–проектом, характеризуется тремя факторами: событие, связанное с риском; вероятность риска; сумма, подвергаемая риску. Чтобы количественно оценить риск, необходимо знать все возможные последствия принимаемого решения и вероятность последствий этого решения.

Следует проанализировать вероятность риска проекта – таблица 3.9.

Таблица 3.9 – Оценка вероятностей рисков

Вероятность риска	Вероятность	Приоритет
Повышение цен	0,3	1
Недостаточный спрос	0,2	1
Снижение цен конкурентами	0,5	2
Неплатежеспособность покупателей	0,3	2
Рост налогов	0,1	2
Низкое качество продукции	0,1	1
Недостаток оборотных средств	0,2	2
Недостаточный уровень зарплаты	0,2	2

Из таблицы 3.9 видно, что отношение веса первого приоритета (f) ко второму равно 3. Рассмотрим вес групп:

$$W2 = 2/K \times (f+1) = 0,25 \text{ (где } K - \text{ приоритета} = 2).$$

$$W1 = (W2 \times (K-1) \times f + 1-1) / K - 1 = 0,75.$$

Весы простых рисков в первой приоритетной группе равны  $0,75 / 3 = 0,25$ .

Во второй группе:  $0,25 / 6 = 0,042$ .

Оценка риска (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Балловая оценка рисков

Вид риска	Вероятность	Вес	Баллы (вероятность×вес)
Повышение цен	0,3	0,25	0,075
Недостаточный спрос	0,2	0,25	0,05
Снижение цен конкурентами	0,5	0,042	0,021
Неплатежеспособность покупателей	0,3	0,042	0,0126
Рост налогов	0,1	0,042	0,0042
Низкое качество продукции	0,1	0,25	0,025
Недостаток оборотных средств	0,2	0,042	0,0084
Недостаточный уровень зарплаты	0,2	0,042	0,0084
			0,3046

Далее следует найти значения рисков в баллах, принимая показатель за 100 баллов. Находим значения рисков в баллах (таблица 3.11).

Таким образом, наибольшую опасность представляют следующие риски: повышения цен; недостаточный спрос; плохое качество реализуемой продукции.

Таблица 3.11 – Ранжирование рисков

Вид риска	Значение в баллах	Ранжирование
Повышение цен	24,6	1
Недостаточный спрос	16,4	2
Снижение цен конкурентами	6,9	4
Неплатежеспособность покупателей	4,1	5
Рост налогов	1,4	8
Низкое качество продукции	8,2	3
Недостаток оборотных средств	2,8	6–7
Недостаточный уровень зарплаты	2,8	6–7

Главная мера по борьбе с риском 1 – расширение спектра поставщиков для выявления продукции, низкой по цене, но наиболее качественной.

Для борьбы с риском 2 необходимо произвести широкую рекламную кампанию в СМИ, разработать систему скидок для покупателей и тем самым уменьшить вероятность его реализации до 0,15.

Мера для борьбы с риском 3 – более тщательный выбор поставщиков продукции. Для его уменьшения необходимо ограничить их круг надежными фирмами, хотя это и повысит вероятность риска 1.

Итак, анализ расчетов и оценки рисков позволяет заключить, что с финансовой точки зрения проект бизнес-плана эффективен и его следует принять.

### 3.3 Экономическая оценка проекта

В соответствии с сущностью метода дисконтирования, современное значение всех входных денежных потоков сравнивается с современным значением выходных потоков, обусловленных капитальными вложениями для реализации проекта.

Разница между первым и вторым есть чистое современное значение, величина которого определяет правило принятия решения.

Процедура метода следующая.

Шаг 1. Определяется современное значение денежного потока, входного и выходного.



Шаг 2. Суммируются все дисконтированные значения элементов денежных потоков и определяется критерий NPV.

Шаг 3. Производится принятие решения. Так как проект является отдельным, то если NPV больше или равно нулю, то проект принимается.

Графически данные по затратам, стоимости оборудования и проекта можно представить рисунком 3.2.

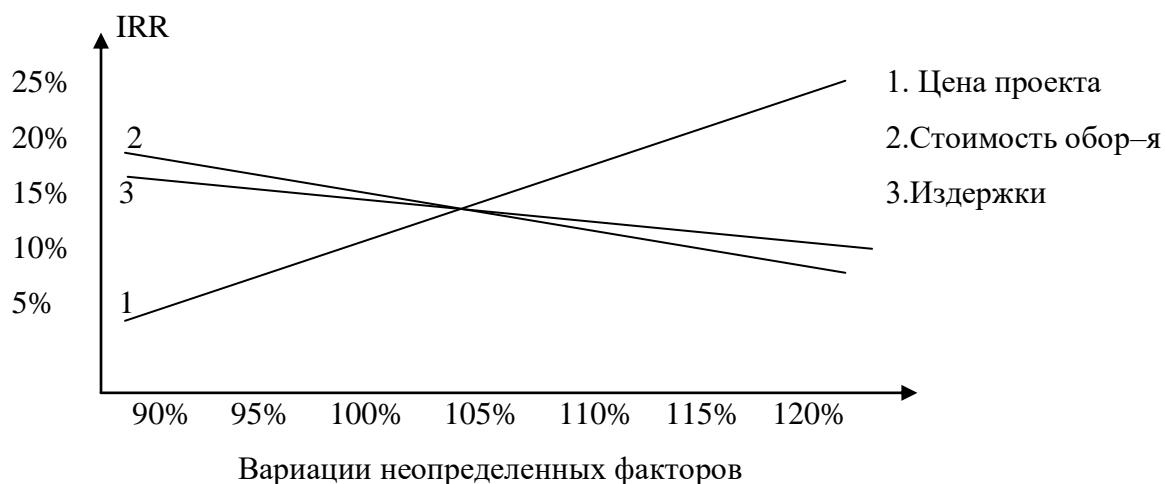


Рисунок 3.2 – Вариации стоимости и затрат по проекту

Для оценки экономической эффективности проекта следует рассчитать NPV – чистую приведенную стоимость. Главные показатели оценки: NPV – чистая приведенная (к текущему времени) стоимость.

Показатель представляет собой разницу между всеми «оттоками» и «притоками» денег и показывает размер общей прибыли, которую предприятие получит от проекта.

IRR – ставка процента привлеченных средств, при которой приведенная стоимость денежных потоков от проекта (NPV) равна нулю.

При такой ставке процента учреждение готово полностью оправдать первоначальную инвестицию.

Следует провести расчет показателей NPV/ IRR – таблица 3.12 [51].

Таблица 3.12 – Расчет значения NPV/ IRR инвестиционного проекта, тыс. руб.

Период, год	Денежный поток		Чистый денежный поток	Дисконт	NPV
	Приток	Отток			
0 (начало 1 года)	0	4308	- 4308	1	- 4308
1 (конец года)	1800	0	1800	0,909	1636,2
2 (конец года)	2000	0	2000	0,826	1652
3 (конец периода)	2200	0	2200	0,751	1652,2
Итого	6000	4308	1692		NPV = 632,4

Таким образом, в результате проведенных расчетов, которые показали что  $NPV = 632,4 > 0$ , следует, что с финансовой точки зрения проект инвестиций в программное обеспечение эффективен и его следует принять.

Рассчитанная сумма 632,4,0 тыс. руб. представляет собой некоторый «запас прочности», призванный компенсировать возможную ошибку при прогнозировании потоков.

Графически показатели проекта по формированию нового бизнеса представлены на рисунке 3.3.

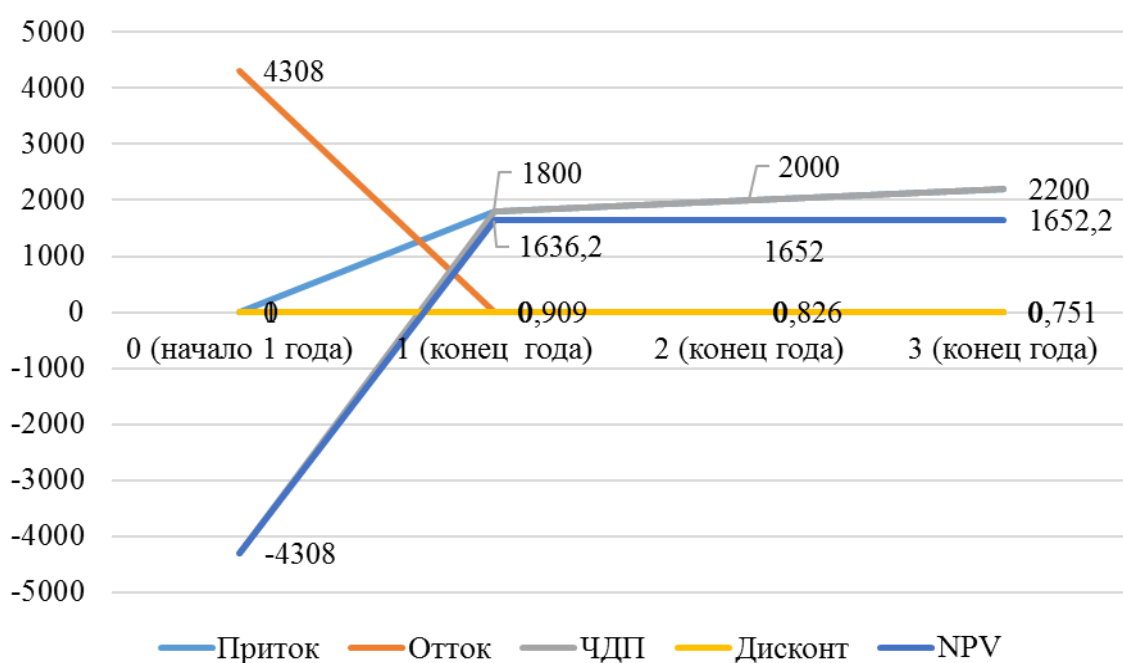


Рисунок 3.3 – Данные по значениям NPV / IRR проекта, тыс. руб.

Как показали расчетные данные, по итогам первого года работы, прибыль составит 1800 тыс. руб., что будет являться притоком денежных средств от проекта. Чистый поток денежных средств составит сумму в 1692 тыс. руб.

Далее целесообразно рассчитать срок окупаемости проекта (PP), как один из наиболее важных для предварительной оценки эффективности инвестиций. Этот срок определяется как промежуток времени, в течение которого инвестиции будут возвращены за счет доходов, полученных от реализации инвестиционного проекта. Если величина денежных потоков постоянна в каждом году, то реализация проекта будет рассчитана (формула 1.7).

Отсюда:

$$PP = 4308,0 / 1800 = 2,3 \text{ года.}$$

Таким образом, полный срок окупаемости проекта составит 2,3 года. На основе данной стоимостной модели, определяется срок окупаемости явных и неявных затрат предприятия.

Стоимостная модель анализа деятельности предприятия требует возмещения не только затрат по «видимым» элементам издержек (труд, сырье, материалы), но и затрат капитала, которые по своей сути являются неявными, основываются на оценке упускаемых выгод.

Таким образом, сформированы выводы по проведенной оценке бизнес-планирования:

- общая сумма проекта составит 43080 тыс. руб.
- начало ввода в эксплуатацию – конец 2019 г. – начало 2020 г.
- объем выручки – 26568 тыс. руб.;
- объем прибыли – 1800 тыс. руб.;
- срок окупаемости проекта составит 2,3 года.

Таким образом, анализ экономической эффективности показал целесообразность внедрения проекта нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О.А.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы были получены основные выводы.

В системе стратегического управления выделяется три основных типа стратегий – корпоративная стратегия, функциональная стратегия и стратегии бизнес–единиц. На уровне стратегии, в первую очередь, принимаются во внимание принципы создания новых товаров, расширение (сокращение) товарных линий, внедрение инновационных проектов и технологий, определение объемов затрат на рекламу товаров и услуг.

Стратегии бизнеса является специфическим набором основных принципов, правил и целей работы на рынке, который диктует предприятию направления деятельности, которые формируют дальнейшую направленность бизнеса. Разработка конкурентной стратегии требует решения задач: создание условий для обеспечения инновационного потенциала предприятия – эта задача решается внутри предприятия; создание условий для реализации потенциала, что требует развития внешнего институционального обеспечения.

Стратегический анализ торгового предприятия – важный шаг, без которого невозможно разработать эффективный проект, составить программу маркетинговой стратегии, произвести и реализовать успешный товар.

Проектная деятельность торгового предприятия, как и любого другого субъекта экономики строится на основе стратегического анализа – это процесс исследования и оценки деятельности и рынка предприятия, в результате которого предприятие получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии.

Торговое предприятие ИП Усынина О.А. является субъектом малого предпринимательства. Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правом юридического лица, право которое основано на использовании трудовых и финансовых ресурсах, реализации продуктов питания. Как показал анализ финансово–хозяйственной деятельности торгового

предприятия, в последнем отчетном периоде предприятие получило положительный финансовый результат, выше показателя предыдущего периода. Положительным фактором роста балансовой прибыли стало увеличение прибыли от реализации продукции и услуг за счет роста объема и относительного снижения потерь. Выявлено повышение основных показателей рентабельности капитала, что положительно характеризует финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Тем не менее, рентабельность продаж по чистой прибыли показала понижение в последнем отчетном периоде, что говорит о снижении прибыли от продажи на рубль, вложенный в реализацию продукции, что влияет на уровень доходности предприятия.

Анализ внешней среды показал, что на функционирование торгового предприятия огромное влияние оказывают компоненты, от изменения которых напрямую зависит эффективность деятельности субъекта экономики. Положительный результат имеют показатели организационной структуры, менеджмент, качество трудовых ресурсов, сервис продаж. Однако, слабо такое направление, как маркетинг и расширение бизнеса.

По данным анализа выявлено, что крупнейшим консолидированным игроком торгового рынка продовольствия является ООО «Радуга», которому принадлежит 36% объема распределения товаров. Торговое предприятие Усынина О. А. сформировало долю в 28% за счет динамичного обновления товарных позиций, что подтверждено качеством реализации продукции и высокими коммуникационными процессами в сети «продавец–потребитель».

В отношении доли на рынке торговое предприятие использует вариант «военной стратегии»: стратегия концентрированной обороны, для этого, имея в конкурентах максимум конкурентов, предприятие стремится удовлетворить потребности своих постоянных покупателей.

Если рассматривать стратегии в отношении спроса, то предприятие использует минимальный уровень поддерживающего маркетинга, который призван сохранять спрос.

Жесткая конкуренция и быстрые изменения внешней среды предъявляют новые требования к системам управления организацией. Необходимостью в этих условиях становится освоение принципов стратегического менеджмента, где одним из направлений является анализ конкурентных стратегий предприятия. На основе полученных результатов предложено инвестирование в реализацию проекта по созданию нового торгового предприятия.

Выявлено, что по итогам первого года работы, прибыль составит 1800 тыс. руб., что будет являться притоком денежных средств от проекта. Чистый поток денежных средств составит сумму в 1692 тыс. руб. Полный срок окупаемости проекта составит 2,3 года. Показатель рентабельности вложенного капитала имеет положительный параметр, что говорит об экономической перспективе проекта.

Для достижения цели, поставленной в рамках выпускной квалификационной работы, были решены задачи:

- рассмотрены аспекты проектирования деятельности предприятия на основе конкурентной стратегии;
- представлена организационно–экономическая характеристика торгового предприятия ИП Усынина О.А.;
- проанализированы внешняя и внутренняя среда, конкурентные стратегии торгового предприятия;
- разработан проект по созданию нового магазина торгового предприятия ИП Усынина О.А.;
- представлена оценка риска проекта и экономическую эффективность.

Таким образом, задачи выпускной квалификационной работы решены, цель достигнута.

Следует резюмировать, что стратегия предприятия призвана предусматривать определение долгосрочных целей и выбор наиболее эффективных способов их достижения. Одним из важных направлений развития бизнеса является расширение за счет формирования новых проектов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 22.11.2011) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1).
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 г. № 209–ФЗ. – М.: Ось–89, 2009. – 32 с.
3. Айдинова А. Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / А. Т. Айдинова // Молодой ученый. – 2017. – № 12. – С. 371–373.
4. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 205 с.
5. Баринов В. А. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: ИД ФБК–ПРЕСС, 2014. – 520 с.
6. Баринов В.А. Бизнес–планирование. – М.: Форум, 2017. – 256 с.
7. Бизнес–планирование: учебное пособие / Т. Попадюк. – М.: Инфра–М, 2016. – 300 с.
8. Буров В.П. Бизнес–план. – М.: Инфра–М, 2015. – 100 с.
9. Бочаров А. В. Финансовый анализ. – СПб: Питер, 2015. – 240 с.
10. Бородкин К. В. Анализ инструментария финансовой диагностики. //Финансы, 2015. – № 3. – С. 34–52.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5–е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2015. – 296 с.
12. Волков И. Г. Финансовый анализ, расчет чистых активов // Экономика и жизнь, 2016. – № 4. С.22–28.
13. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник. – М.: Проспект, 2015. – 220 с.
14. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия. – М.: Инфра–М, 2018. – 336 с.
15. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Экономист, 2016. – 416 с.

16. Еленева Ю. Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело». – М.: Дашков и К, 2016. – 216 с.
17. Крыжановский О.А. Анализ подходов к пониманию терминов «риск» и «финансовый риск» // Молодой ученый. – 2016. – №19. – С. 467–471.
18. Керимов В. Э., Комарова Н.Н., Елифанов А.А. «Директ–кастинг» и ценовая политика / В. Э. Керимов // Аудит и финансовый анализ. - 2016. – С. 87–91.
19. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях. – М.: Инфра–М, 2016. – 100 с.
20. Коротков Э. М. Исследование систем управления. 2–е изд. – М.: Дека. 2017. – 100 с.
21. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: Инфра–К, 2017. – 219 с.
22. Кукушкин С.Н. Планирование деятельности на предприятии, 2–е изд., перераб. и доп. / С.Н. Кукушкин, В.Я. Поздняков, Е.С. Васильев. – М.: Юрайт, 2015. – 134 с.
23. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учеб. Пособие / Ю. В. Морозова. – М.: Книготорговый центр, 2017. – 345 с.
24. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд–во Проспект, 2016. – 224 с.
25. Наумова О. Н. Основы обеспечения конкурентоспособности // Российский экономический журнал. 2016. – № 8. – С.52–56.
26. Симионова Н. Г. Методы анализа рынка: учеб. пособие. – М.: Экспертное бюро, 2017. – 148 с.
27. Теплякова Е. В. Финансовые риски: сущность, классификация и методы их оценки // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 673–676.
28. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 2016. – 312 с.
29. Рудой Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия // Молодой



ученый. – 2017. – № 19. – С. 152–154.

30. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент: учебн. пособие. – М.: Зерцало, 2016. – 272 с.

31. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 312 с.

32. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2017. – 142 с.

33. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – 3–е изд., доп. – СПб.: Питер, 2015. – 346 с.

34. Фазрахманова А.И. Оценка эффективности формирования и реализации инвестиционной политики предприятия. – Уфа: БАГСУ, 2016. – 270 с.

35. Хальфиев Р. Р. Проблемные вопросы проведения экономической оценки эффективности инвестиционных проектов / Р.Р. Хальфиев // Вестник УГТУ–УПИ, 2015. – № 2. – С. 81–88.

36. Хасби Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Контур, 2016. – 100 с.

37. Хижина М. А. Анализ показателей эффективности инвестиционных проектов // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2017. – С. 52–55.

38. Хоминич, И. П. Управление частным капиталом: учеб. пособие. – М.: Кнорус, 2016. – 142 с.

39. Хорин А.Н. Анализ оборотного капитала / А.Н. Хорин // Бух. учет. – 2015. – № 6. – С. 23–26.

40. Хунгуреева И.П. Экономика предприятия: учебн. пособие. – Улан–Удэ: ВСГТУ, 2016. – 240 с.

41. Чая В.Т. Стандарты финансовой отчетности. – М.: Кнорус, 2016. – 268 с.

42. Чеботарева М. С. Анализ и оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия / М.С. Чеботарева // Молодой ученый, 2016. – № 4. – С. 9–11.

43. Шестопапов О.А. Современные тенденции развития малого

предпринимательства в России / О.А. Шестопалов // «Вопросы экономики». – № 4, – 2016. – 5 с.

44. Шеремет А. Д., Сайфуллин Р. С. Методика финансового анализа. – М.: Инфра–М, 2016. – 200 с.

45. Экономика предприятия: в сфере товарного обращения / Л. И. Ерохина Е. В. Башмачникова, Т. И. Марченко. – М.: КноРус, 2016. – 298 с.

46. Экономика предприятия: учебное пособие / А. Е. Карлик. – М.: Инфра–М, 2017. – 432 с.

47. Янковский К. П. Инвестиции: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – 368 с.

48. Администрация МО Тюхтетский район. Электронный документ. URL: <https://tuhtet-adm.ru/node/524>

49. Газета «Аргументы и факты». Электронный документ. URL: <http://www.spb.aif.ru/>

50. Портал «Корпоративный менеджмент». Электронный документ. URL: <http://www.cfin.ru/>

51. Онлайн–калькулятор для расчета NPV / IRR. Электронный документ. URL: <http://www.glazavezde.ru/kalkulyator-dlya-rascheta-npv-irr.html>

52. Экономический словарь терминов [Электронный ресурс]: <http://www.economicportal.ru/>

## Приложения

Приложение А

### Бухгалтерский баланс

	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2013
Организация _____ ИП Усынина О.А.	по ОКПО	2600674		
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	380167348		
Вид экономической деятельности _____ Торговля	по ОКВЭД	2522		
Организационно-правовая форма собственности _____ Собственное	по ОКОПФ/ОКФС	46	15	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384 (385)		

Пояснен.	Наименование показателя	На 31.12 2016 г.	На 31.12 2017 г.	На 31.12 2018 г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Материальные активы			
	Незавершенное производство			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	133	133	268
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	133	133	268
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	143	132	171
	НДС по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность			
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	525	1622	1192
	Финансовые и другие оборотные активы	1118	435	1111
	Итого по разделу II	1786	2189	2474
	<b>БАЛАНС</b>	1919	2322	2742
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100	100	100
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			

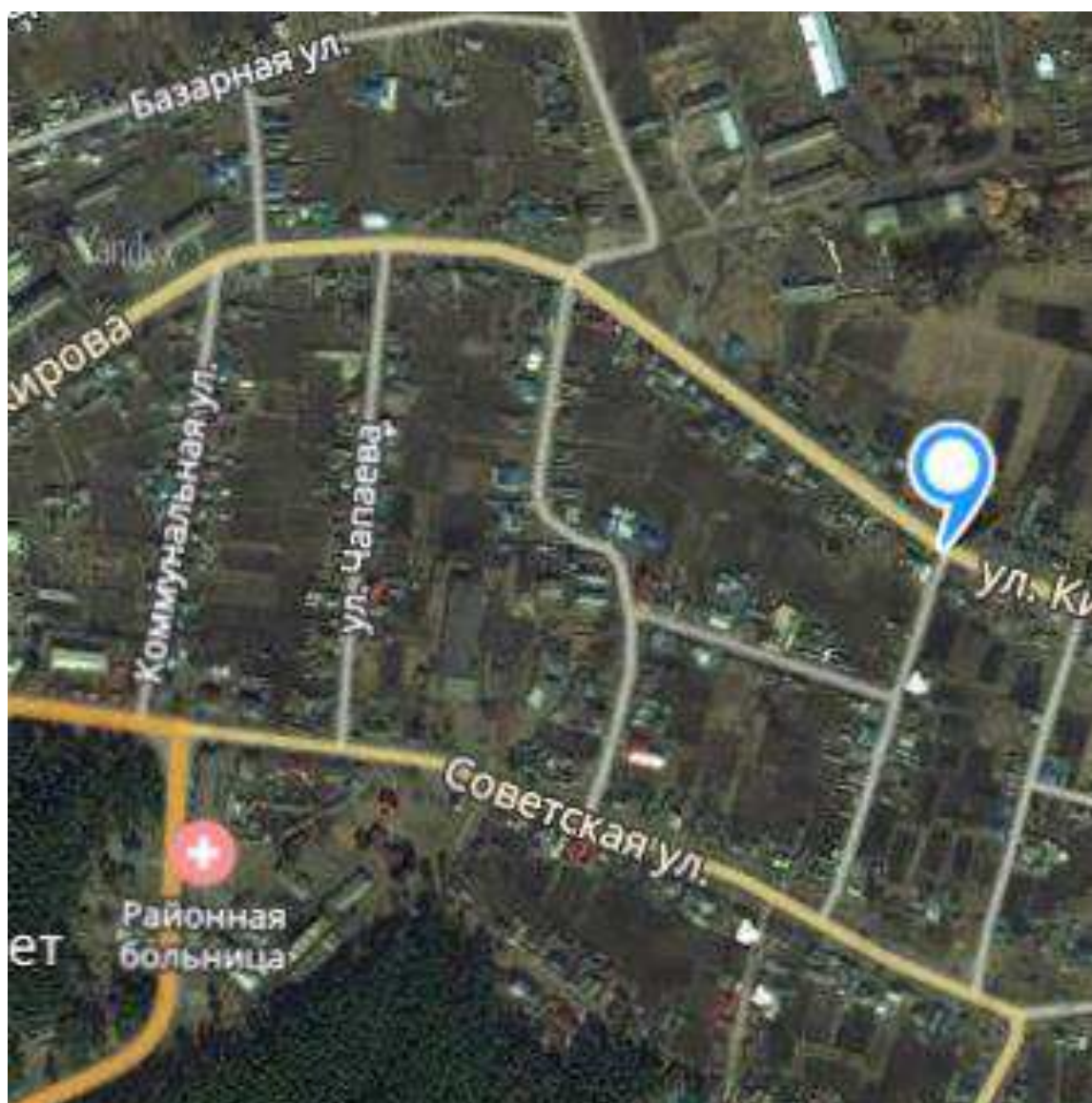
Окончание Приложения А				
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1422	1900	2330
	Итого по разделу III	1522	2000	2430
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность, в т.ч.:	397	322	312
	Оплата труда			
	Доходы будущих периодов			
	Задолженность перед бюджетом			
	Итого по разделу V	397	322	312
	БАЛАНС	1919	2322	2742

## Отчет о финансовых результатах

Организация _____ ИП Усынина О.А. _____	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	0710001	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	_____	по ОКПО	31	12 2013
Вид экономической деятельности _____ Торговля _____	_____	ИНН	2600674	
Организационно-правовая форма собственности _____	_____	по ОКВЭД	380167348	
_____	_____	Собственное	2522	
_____	_____	по ОКФС/ОКФД	46	15
Единица измерения: тыс. руб.	_____	по ОКЕИ	384 (385)	

Наименование	2017 г.	2018 г.
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	10596	12368
Расходы по обычной деятельности	9879	11435
Прибыль от продаж	717	933
Прочие доходы	16	22
Прочие расходы	100	73
Текущий налог на прибыль	229	213
Чистая прибыль/убыток	404	669

Местонахождение участка под застройку на топографической карте района



## Перечень товарного ассортимента

№	Наименование продукции	Средняя цена, руб.	
		Мин.	Макс.
1	Мука пшеничная (сорт высший), 1 кг.	55,20	55,90
2	Крупа рисовая сорт первый), 800 гр.	65,90	67,90
3	Крупа гречневая (сорт первый), 1 кг.	127,0	129,0
4	Макаронные изделия (сорт высший), 1 кг	59,90	60,90
5	Масло подсолнечное рафинированное, 1 л.	126,50	127,50
6	Сахар песок, 1 кг.	67,90	68,90
7	Соль поваренная, 1 кг.	16,00	17,00
8	Чай черный пакетированный (1 уп. 25 шт.)	37,50	38,50
9	Вода питьевая столовая, 5 л.	111,00	111,90
10	Изделия колбасные вареные, 450 гр.	48,90	49,50
11	Колбасы варено–копченые, 1 кг.	165,90	167,90
12	Колбасы сырокопченые, 450 гр.	220,90	222,90
13	Говядина, 1 кг.	215,90	217,90
14	Свинина, 1 кг.	220,35	220,35
15	Мясо куриное, 1 кг.	163,01	163,01
16	Рыба мороженая, 1 кг.	254,02	254,02
17	Рыба копченая, 1 кг.	321,50	321,50
18	Рыба соленая, 1 кг.	191,60	191,60
19	Рыбные консервы, 1 шт.	60,00	60,00
20	Хлеб белый из пшеничной муки, 1 шт.	21,30	21,30
21	Хлеб черный ржаной, ржано–пшеничн. 1 шт.	21,50	21,50
22	Молоко питьевое (2,5–4%), 1 л.	54,90	56,90
23	Творог (5–9%), 250–340 г.	51,00	51,00
24	Масло сливочное (82,5%), 1 кг.	182,60	182,60
25	Кефир (3,2%), 1 л.	77,90	77,90
26	Сметана (15%), 350 гр.	68,90	68,90
27	Сыр твердый (5–9%), 1 кг.	322,90	322,90
28	Картофель свежий, 1 кг.	26,00	26,00
29	Лук репчатый свежий, 1 кг.	25,50	25,50
30	Капуста белокочанная, 1 кг.	14,30	14,30
31	Морковь столовая свежая, 1 кг.	57,90	57,90
32	Огурцы свежие, 1 кг.	26,90	26,90
33	Томаты свежие, 1 кг.	90,20	90,20
34	Перец сладкий свежий, 1 кг.	100,90	100,90
35	Яблоки свежие, 1 кг.	98,30	98,30
36	Бананы свежие, 1 кг.	80,00	80,00
37	Виноград свежий, 1 кг.	160,90	160,90
38	Апельсины свежие, 1 кг.	91,20	91,20
39	Мандарины свежие, 1 кг	114,90	114,90
40	Яйцо столовое, 1 десяток	55,50	65,50

## График погашения кредита, руб.

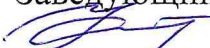
Дата платежа	Сумма платежа	Основной долг	Начисленные проценты	Остаток задолженности
Август, 2019	216 115,24	149 700,24	66 415,00	4 158 299,76
Сентябрь, 2019	216 115,24	152 008,12	64 107,12	4 006 291,65
Октябрь, 2019	216 115,24	154 351,57	61 763,66	3 851 940,07
Ноябрь, 2019	216 115,24	156 731,16	59 384,08	3 695 208,91
Декабрь, 2019	216 115,24	159 147,43	56 967,80	3 536 061,48
Январь, 2020	216 115,24	161 600,96	54 514,28	3 374 460,52
Февраль, 2020	216 115,24	164 092,30	52 022,93	3 210 368,22
Март, 2020	216 115,24	166 622,06	49 493,18	3 043 746,16
Апрель, 2020	216 115,24	169 190,82	46 924,42	2 874 555,34
Май, 2020	216 115,24	171 799,18	44 316,06	2 702 756,16
Июнь, 2020	216 115,24	174 447,75	41 667,49	2 528 308,42
Июль, 2020	216 115,24	177 137,15	38 978,09	2 351 171,27
Август, 2020	216 115,24	179 868,01	36 247,22	2 171 303,26
Сентябрь, 2020	216 115,24	182 640,98	33 474,26	1 988 662,28
Октябрь, 2020	216 115,24	185 456,69	30 658,54	1 803 205,58
Ноябрь, 2020	216 115,24	188 315,82	27 799,42	1 614 889,76
Декабрь, 2020	216 115,24	191 219,02	24 896,22	1 423 670,74
Январь, 2021	216 115,24	194 166,98	21 948,26	1 229 503,76
Февраль, 2021	216 115,24	197 160,39	18 954,85	1 032 343,38
Март, 2021	216 115,24	200 199,94	15 915,29	832 143,43
Апрель, 2021	216 115,24	203 286,36	12 828,88	628 857,07
Май, 2021	216 115,24	206 420,36	9 694,88	422 436,72
Июнь, 2021	216 115,24	209 602,67	6 512,57	212 834,05
Июль, 2021	216 115,24	212 834,05	3 281,19	0,00
Итого	5 186 765,69	4 308 000,00	878 765,69	



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С. Л. Улина

« 5 »  2019 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»  
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по открытию нового магазина в рамках реализации конкурентной стратегии на (примере ИП Усынина О. А.)

Руководитель

  
подпись, дата

к.э.н., доцент  
должность, ученая степень

И. Ю. Моськина  
фамилия, инициалы

Выпускник

  
подпись, дата

А. П. Усынина  
фамилия, инициалы

Красноярск 2019