

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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка бизнес-плана по развитию компании (на примере ООО «ТД
Таймерс-Абакан»)

Руководитель _____ канд. тех. наук, доцент В.А. Курешов

Выпускник _____ Я.А. Кириллова

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка бизнес-плана по развитию компании (на примере ООО «ТД Таймерс-Абакан»)

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

ВВЕДЕНИЕ

Для развития деятельности любого предприятия необходима чёткая и последовательная цепочка действий и решений. Непосредственную роль формулировки алгоритма развития играет правильная постановка стратегий, которая будет соответствовать как миссии компании, ее целям, так и ресурсным возможностям.

Часто реализация какой-либо стратегии подразумевает наличие большого объема документов, в которых отражены мероприятия и ответственные, а также соотношение затрат и прибыли на реализацию данных мероприятий. К одному из таких документов относится бизнес-план по развитию организации. Владение техникой бизнес-планирования становится актуальной задачей. Организации должны четко представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Общемировая практика бизнес-планирования является областью, в которой взаимосвязаны менеджмент, планирование, макроэкономика, маркетинг, финансовый и экономический анализ, социальная и личностная психология, системный анализ, высокие технологии и т.д. Эффективное использование этих знаний позволяет успешно организовывать новый и расширять действующий бизнес, вырабатывать цели организации, способы достижения этих целей, минимизировать риски бизнеса.

Бизнес-план - основной документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги).

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, а именно: обоснование экономической целесообразности инвестиционного решения в рамках выработанной стратегии предприятия; оценка финансовых, материальных, трудовых производственных ресурсов,

необходимых для достижения целей предприятия; определение источника и форм финансирования реализации выбранного стратегического решения; подбор работников, способных реализовать данный план; организация работ по реализации разработанного бизнес-плана.

Целью данной выпускной работы было изучение компании ООО «ТД Таймерс-Абакан», а также разработка бизнес-плана по развитию данной организации.

Задачи, которые были выполнены в ходе работы:

1. Изучение нормативных документов;
2. Анализ финансового состояния;
3. Проведение стратегического анализа внутренней и внешней среды;
4. Разработка стратегии развития;
5. Формулировка основных мероприятий по реализации стратегии и их стоимости (разработка бизнес-плана);
6. Оценка финансовой эффективности внедрения изменений.

К методам, используемым в работе относятся:

1. Анализ;
2. Метод экспертных оценок;
3. Матрица SWOT;
4. STEP-анализ;
5. Прогнозирование;
6. Анализ и расчет финансовых результатов.

Инструменты, при помощи которых были выполнены расчеты и прогнозы:

1. Microsoft Excel;
2. Microsoft Project.

Данная работа характеризует положение компании на рынке оптовой торговли продовольственными товарами в данный период, а также содержит рекомендации по развитию данной организации в будущем.

1 Способы и инструменты развития предприятия в условиях современной экономики

1.1 Стратегии развития бизнеса. Сущность и способы применения

При планировании своего бизнеса каждый предприниматель закладывает определенные цели и ожидания в результаты своей работы. Когда предприятие находится в состоянии «зародыша», то страхов у владельца бизнеса гораздо меньше, т.к. потери будут минимальные. Но если организация уже укрепила свое имя на рынке, то здесь основополагающим залогом успеха будет являться правильное применение всех стратегий развития компании.

Из всего перечня разнообразных стратегий развития бизнеса выделяют ряд, которые имеют название эталонные. Они характеризуют четыре разных подхода к росту и развитию компании с изменением одного или нескольких элементов: рынка, продукта, отрасли, положения предприятия в отрасли и технологии. Каждый из данных элементов может находиться в существующем или новом состоянии.

Первое направление стратегий называется «стратегии концентрического роста». Стратегии данного вида направлены на изменение рынка и самого продукта, но не затрагивают остальные элементы. Другими словами, следуя данным стратегиям, предприятие, не меняя отрасли, улучшает продукт или производит новый. Что касается рынка, то ведется поиск способов улучшения положения на нем или же перехода на новый рынок [1].

Стратегия концентрического роста имеет четыре основных направления. Первое – стратегия проникновения на рынок. Данная стратегия несет в себе пять основных условий [2]:

1. Существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка — имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории;
2. Доля имеющихся потребителей может увеличиваться;

3. Существует возможность захвата доли рынка у других предприятий за счет конкурентных преимуществ компании;

4. Есть эффект масштаба;

5. Возможности к высокому уровню инвестиций.

Решения, внедряемые службами маркетинга при выборе стратегии проникновения на рынок, имеют направление быстрого захвата рынка и масштабную экспансию. При работе с клиентами необходимо повышать лояльность и мотивировать текущих потребителей приобретать товар организации чаще. Также необходимо изобретать новые условия использования продукта для максимального охвата рынка.

Что касается ценообразования, то рекомендуется для предприятия внедрять ценовые акции, которые направлены на поддержание лояльности потребителей, а также повышать цены с учетом ценовой эластичности. При планировании логистических мероприятий ставить цель максимального охвата имеющихся каналов распределения и использовать акции также для сбытовых сетей и посредников.

Стратегия ассортимента при проникновении на рынок может характеризоваться следующими решениями: промо-спайки, промо-предложения на существующий продукт для поддержания его актуальности, постоянное улучшение воспринимаемого качества товара.

При продвижении товара организация должна стремиться инвестировать в построение прочной связи с целевой аудиторией; в снижение переключения на товары-конкурентов; в построение лояльности. Данные результаты достижимы за счет реакции на рекомендации и отзывы о продукте, также за счет совершенствования отличий на уровне продукта.

Второе направление стратегий роста – усиление позиций на рынке [3]. Этот тип стратегии работает с уже существующим продуктом на конкретном рынке. Подходящими условиями для применения стратегии усиления позиций на рынке являются:

1. Развивающийся перспективный рынок;

2. Положительная репутация предприятия;
3. Слабый или умеренный уровень конкуренции.

Методы, применимые к реализации данной стратегии:

1. Увеличение (экономия всегда привлекает покупателя) или уменьшение (что побудит покупателей использовать товар чаще) объемов упаковки;
2. Усиленное рекламирование товара, проведение акций, дегустаций, конкурсов и т.п.;
3. Гибкая ценовая политика;
4. Сосредоточение на самых конкурентоспособных отраслях рынка;
5. Поощрение самых активных продавцов;
6. Воздействие на конкурентов через органы власти.

Третье направление – стратегия развития продукта. Она характеризуется как одна из основных стратегий, ориентированных на рост компании через предложение новых или модифицированных товаров на те рыночные сегменты, которые уже освоены предприятием. Эта стратегия может быть неподходящей, если конкуренту удастся скопировать продукт и при этом сэкономить на сбыте, производстве, научно-исследовательской и конструкторской деятельности [4]. Основным источником роста доходов и прибыли в данной стратегии – расширение товарных линий бренда и выход в новые товарные сегменты.

В стратегии развития продукта важно максимально исключить переключение покупателей с текущих товаров на новые расширения. Если же это заложено в стратегию, то переключение должно быть прибыльным и обеспечивать рост продаж, то есть товар должен быть либо более дорогим, либо продаваться в более высоких объемах, либо быть более рентабельным [5].

Последняя стратегия, относящаяся к категории стратегий концентрического роста – стратегия развития рынка. При работе с текущими покупателями компания должна стремиться увеличивать осведомленность товара и количество пробных покупок, формировать положительное отношение к бренду. А, устанавливая цены, использовать стратегию «снятие сливок» в

случае наличия конкурентных преимуществ, готовности потребителя платить высокую цену за товар. В случае отсутствия уникальных атрибутов товара компания должна использовать стратегию средней цены.

Усилия политики дистрибьюции в данной стратегии направлены на построение логистических связей в ключевом канале продаж, а ассортиментная стратегия заключается в адаптации товара под потребности рынка и выпуск продуктов, стимулирующих пробную покупку. Например, компания может предлагать новые условия, дополнительный сервис, использовать более экономичную или дорогую упаковку [6].

Продвижение при выборе стратегии развития рынка должно быть сосредоточено на росте осведомленности о товаре на новом рынке (среди новой целевой группы). Необходимо использовать высоко охватные медиа с низкой стоимостью размещения. Если же товар компании обладает существенными конкурентными преимуществами, то одновременно с построением знания доносится одно значимое конкурентное преимущество товара. Рекламная компания должна носить информационно-образовательный характер. Промо-акции должны быть направлены на стимулирование пробной покупки. Выгодно проводить акции для каналов распределения, облегчающие построение дистрибуции и уровня заметности на новом рынке [7].

Следующая категория эталонных стратегий – стратегии интегрированного роста [8]. Интеграция предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. Здесь изменения подвержены три составляющие: продукт, рынок, положение фирмы в отрасли (рисунок 1.1).

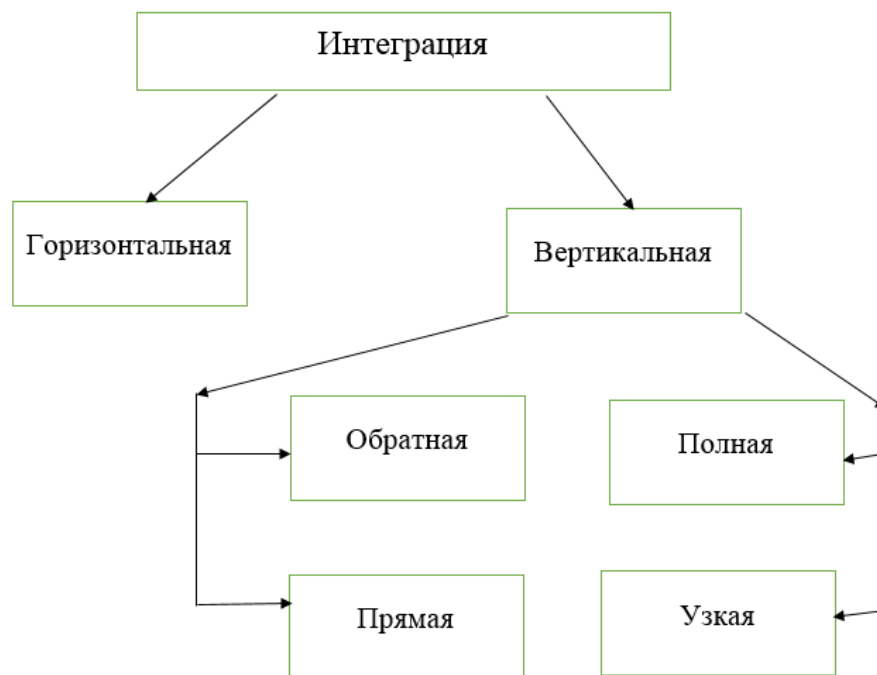


Рисунок 1.1 – Стратегии интеграции

Полная интеграция характеризуется объединением всех входов или выходов. Интеграция сразу в нескольких звеньях цепочки ценности позволяет создать новые ключевые компетенции, улучшить качество операций, освоить необходимые для развития технологии. Узкая интеграция предполагает объединение или по входу, или по выходу стоимостной цепочки. Примером может служить покупка части входящих элементов и собственное производство остальных.

Горизонтальная интеграция предполагает рост компании в связи с присоединением фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними. Стратегия реализуется путем прикупки или слияния с другой компанией, которая действует на той же стадии цепочки создания ценности. При этом организации могут работать на разных рыночных сегментах. В этом случае объединение сегментов рынка формирует новые конкурентные преимущества. Существует ряд характерных причин, способствующих выбору стратегии горизонтальной интеграции [9]:

1. Горизонтальная интеграция связана с ростом в отрасли;

2. Эффект масштаба после объединения усиливает преимущества;
3. Фирма может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;
4. Объединение есть средство устранения товара-заменителя.

Если интеграция не приводит к значительному снижению издержек или получению дополнительного преимущества, то она является стратегически и финансово неоправданной [10].

Вертикальная интеграция проявляется в усилении контроля (приобретении) над посредниками, которые заняты распределением или продажами. При вертикальной интеграции, создаются собственные входы или выходы цепочки стоимости.

Основные причины вертикальной интеграции:

1. Слишком рискованный и неустойчивый рынок;
2. Рыночная власть компаний смежных звеньев стоимостной цепи;
3. Необходимость высоких входных барьеров в отрасль;
4. Несформированный рынок.

Направления вертикальной интеграции могут быть как прямыми, так и обратными. Обратная интеграция или задняя интеграция осуществляется в определении контроля над поставками сырья и направлена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по ценам ниже, чем у конкурентов.

Обратная интеграция производится в случаях [11]:

1. Имеющихся поставщиков, которые дороги и ненадежны;
2. Конкуренции организации в отрасли, которая быстро растет;
3. Наличия у организации необходимых ресурсов;
4. Существует важность сохранения стабильных цен.

Прямая (передняя) интеграция отражается в росте компании в связи с приобретением либо усилением контроля над структурами, которые находятся между компанией и конечным потребителем. Прямая интеграция осуществляется, когда:

1. Существующая сеть распределения дорога и ненадежна;

2. Сеть распределения ограничена;
3. Компания обладает необходимым объемом ресурсов;
4. Преимущества стабильного производства особенно велики;
5. Имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании.

В целом вертикальная интеграция обладает рядом преимуществ и недостатков. Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию бизнеса. Преимуществами вертикальной интеграции являются:

1. Экономия в издержках, связанная с лучшей координацией;
2. Гарантия поставок или продаж в периоды низкого спроса;
3. Улучшение контроля качества;
4. Отход от рыночных цен;
5. Повышение общей прибыли;
6. Технологические преимущества и защита технологии.

Вертикальная интеграция имеет и отрицательные стороны:

1. Может увеличить издержки, если используется собственное производство при наличии дешевых источников снабжения;
2. Может привести к меньшей гибкости в принятии решений;
3. При непредсказуемости спроса возможны потери, связанные со сложностью координации вертикальной интеграции;
4. Необходимость поддерживать в равновесии звенья цепочки;
5. Используются ресурсы капитала;
6. Требуют различные управленческие навыки.

Часто для компании экономически выгоднее дезинтегрировать производство и сосредоточиться на узком отрезке отраслевой цепочки ценности. В качестве альтернативы интеграции возможно заключение долгосрочных контрактов с поставщиками и/или потребителями.

Последняя категория стратегий роста – это стратегии диверсифицированного роста. К ним относятся: концентрическая, конгломератная и горизонтальная диверсификация [12].

Стратегия концентрической диверсификации также называется стратегией связанной диверсификации. Она означает расширение производственного портфеля за счет продуктов (или направлений бизнеса), позволяющих более эффективно или полно использовать существующие технологии и ресурсы компании. Иными словами, если следовать стратегии концентрической диверсификации компании можно создать дополняющие товары или ввести дополняющие услуги, способствующие облегчению и улучшению потребления основного продукта. Данный вид диверсификации часто используют небольшие компании, а новые созданные продукты как правило тесно связаны с основным бизнесом компании.

Например, производитель детских товаров может приобрести других мелких производителей игрушек по стране для повышения дистрибуции своих продуктов и получения доступа на новые рынки сбыта. Другим примером может являться введение в ассортимент небольшой пекарни помимо готовой выпечки, полуфабрикатов и теста для приготовления продуктов в домашних условиях. Преимуществами стратегии связанной диверсификации является получение доступа к готовым решениям и опыту, снижение конкуренции в сегменте (при покупке конкурирующих товаров), повышение эффективности использования имеющихся ресурсов [13].

Стратегия конгломератной диверсификации также называется стратегией несвязанной диверсификацией и подразумевает ведение двух абсолютно независимых направлений бизнеса, которые не улучшают деятельность друг друга. Следуя стратегии конгломератной диверсификации, компания развивает совершенно новые направления бизнеса и получает доступ к совершенно новым потребителям. По факту это вложение текущей прибыли компании в новые растущие и высокоприбыльные отрасли. Иногда такой вид

диверсификации в будущем позволяет компании получить доступ к новым технологиям, способным улучшить текущий продукт.

К стратегии конгломератной диверсификации компания прибегает, когда она может эффективно применить свои знания и опыт на новых рынках; когда имеет технологии, позволяющие ей получить конкурентные преимущества на новых рынках; когда новые рынки и отрасли обладают значимо высоким потенциалом. Примером такой стратегии можно назвать ситуацию, когда производитель обуви выходит на новый (для себя) рынок по производству одежды (используя свои знания и опыт в предпочтениях и поведении потребителей).

Основные преимущества несвязанной стратегии диверсификации состоят в том, что компания может найти и развить более прибыльный в будущем бизнес, а также снизить влияние сезонных спадов продаж основного бизнеса. Недостатками (или рисками) такой стратегии диверсификации является необходимость выделения значимых ресурсов на развитие нового направления бизнеса и инвестиций, которые могут не окупиться при плохой управленческой работе [14].

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает приобретение или разработку таких новых продуктов, которые можно продать текущим потребителям или клиентам компании. В такой стратегии компания опирается на имеющийся уровень продаж и технологию производства. Примером горизонтальной диверсификации является добавление нового вида сыра в номенклатуру продаж молочной компании. Риски в горизонтальной стратегии диверсификации снижаются за счет повышения разнообразия товара. В случае, когда один вид продукции утратит свою актуальность, компания все равно будет иметь ассортимент, позволяющий получать стабильный доход.

Эффективное использование данных стратегий позволяет компании добиться того положения на рынке, которое она имеет возможность занимать исходя из своих ресурсных возможностей. Существует множество

инструментов по внедрению и реализации данных стратегий, к основным из них относится бизнес-планирование.

1.2 Бизнес-планирование как инструмент развития бизнеса

Для того, чтобы бизнес смог начать действовать и оставаться на плаву долгое время, необходимо его планирование. Планирование бизнеса — это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами [15]. В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не постоянно аккумулировать информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Итак, принятие разных текущих решений не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений является управленческой деятельностью гораздо более высокого порядка.

То есть, бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений, который ориентирован на потребности рынка и сложившуюся на нем ситуацию [16].

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды [17]:

1. Заставляет руководителей мыслить на перспективу;

2. Обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
3. Увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
4. Влияет на снижение рисков предпринимательской деятельности;
5. Ведет к четкому определению действий всех участников бизнеса;
6. Способствует проактивному видению.

Для эффективной координации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных элементов, которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования организации.

Во-первых, коммерческой организации необходимо располагать соответствующей теоретической и практической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны обладать достаточным уровнем квалификации, чтобы уметь применять эту теорию на практике. Теоретическая и практическая база формулировки, контроля и реализации бизнес-плана образует аналитический блок процесса финансового планирования.

Во-вторых, чтобы разрабатывать финансовые планы, необходима внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

Основой информационного элемента процесса бизнес-планирования являются [18]:

1. Экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);
2. Учетная информация (информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);
3. Сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;

4. Политическая информация и т. д.

Также функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках текущего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный элемент процесса. Организационная структура включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших объемов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический элемент системы финансового планирования [19].

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования [20]:

1. Подготовительная;
2. Разработка бизнес-плана;
3. Продвижение бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
4. Реализация бизнес-плана.

Основным моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формулировка перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей могут быть:

1. Отзывы потребителей;
2. Продукция, выпускаемая конкурентами;
3. Мнение работников отдела маркетинга;
4. Публикации федерального правительства о патентах;
5. Проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Важнейшим этапом планирования является разработка самого бизнес-плана, необходимого как для планирования внутри фирмы, так и для обоснования получения денежных средств от инвесторов, т. е. получения денег под конкретный проект в виде банковских ссуд, бюджетных ассигнований, долевого участия других предприятий в осуществлении проекта [21].

Бизнес план — это документ, который дает развернутое обоснование проекта и возможность всецело оценить эффективность принятия управленческих решений, намеченных мероприятий, определить перспективность вложений.

Функции бизнес-плана:

1. Инструмент, с помощью которого руководитель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;
2. Может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в будущем;
3. Инструмент привлечения новых инвестиций;
4. Инструмент реализации стратегии предприятия.

Не существует четкого макета бизнес-плана. Каждая организация подготавливает документ исходя из необходимых ей направлений. Но, в свою очередь, бизнес план современной организации обязательно должен включать в себя следующие разделы [22]:

1. Описание продукта труда. Данный раздел должен содержать подробную информацию о потребительских характеристиках продукции (услуги) и преимуществах перед конкурентами. Этот раздел может быть сопровожден натуральным образцом, фотографией, рисунком, технической документацией или подробным описанием. Если же предметом проекта является не один продукт, в бизнес-плане дается описание по каждому из них.

2. Маркетинг и план сбыта продукции предприятия. В данном разделе необходимо выявить рынок, провести анализ и разработать стратегию поведения на рынке, т.е. показать, почему, в каком объеме и какие потребители будут покупать продукцию, как можно воздействовать на спрос. Также описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какова его планируемая цена, формируется рекламная политика. Информация раздела призвана убедить потенциального потребителя бизнес-плана в существовании рынка сбыта для предмета планирования и способности лиц, реализующих проект, ее продавать. Потребители (покупатели) характеризуются:

- местом в цепочке реализации: оптовые покупатели, розничные продавцы, конечные потребители;

- статусом: юридические лица — предприятия (характеризуются отраслью, месторасположением), физические лица — индивидуальные предприниматели (характеризуются видом и местом деятельности), население (характеризуется возрастом, полом и др.)

Среди потребительских характеристик товара выделяются такие, как внешний вид (привлекательность), назначение, цена, прочность (срок службы), безопасность пользования. Примерная структура раздела такова [23]:

- анализ потребителей: требований к продукции (услуге) и возможностей их удовлетворения;

- анализ конкуренции: наличие конкурентов, их сильные и слабые стороны, собственные возможности в конкурентной борьбе;

- анализ рынка сбыта продукции (услуги): размер рынка и его рост, оценочная доля на рынке;

- описание поставки товара от места производства к месту продажи или потребления. Полное описание включает в себя: упаковку, складирование в месте производства, комплектование для отправки, транспортировку к месту продажи, предпродажный сервис, собственно продажу, каналы сбыта продукции (услуги). Продажа может быть осуществлена через следующие каналы сбыта: магазин розничной торговли, мелкооптовые базы или магазины, разъездную службу (агенты, коммивояжеры) и др.;

- стратегия привлечения потребителей: рекламные кампании, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.; цена и объем сбыта продукции. Именно цена продажи продукта (услуги) определяет в конечном счете величину прибыли, доходность проекта. Необходимо обеспечить увязку параметров «цена — качество — рентабельность».

Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз производства новой продукции.

3. Производственный план. В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, рабочим персоналом. В этом разделе должны найти отражение вопросы, каким образом и в какие сроки может быть увеличен или сокращен объем выпуска продукции. Если цель проекта — организация производственной деятельности, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции, например, затраты труда и материалов, как будет размещено оборудование. Если некоторые

операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потоков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. В этом разделе также осуществляется расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта: калькуляция себестоимости продукции, составление сметы затрат на производство, определение переменных и постоянных затрат в себестоимости.

4. Организационный план. В этом разделе указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту, а также график реализации проекта;

5. Финансовый план. Финансовое планирование рекомендуется осуществлять путем составления следующих финансовых документов: плана доходов и расходов на каждый год срока реализации проекта с ежемесячной разбивкой первого года, плана движения денежных средств и планового баланса для первого года. Можно привести результаты анализа безубыточности. В этом разделе планируются инвестиционные вложения (на приобретение оборудования, строительно-монтажные работы, создание оборотных средств и другие, связанные с подготовительным периодом проекта) [24].

Планируются источники финансирования проекта. Приводится схема возврата кредитных финансовых средств. Завершаться раздел финансового планирования должен анализом эффективности проекта. Для этих целей можно использовать методику проектного анализа (по показателям чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, внутренней нормы доходности, срока окупаемости проекта), методы экономического анализа

финансово-хозяйственной деятельности (рентабельность, финансовая устойчивость проекта и т.п.).

Бизнес-план, как и бизнес-планирование в целом, связано не только с открытием новых организаций, но и с развитием имеющихся. Для того, чтобы компания приносила хорошую прибыль и имела устойчивое место на рынке, необходимо не допускать стагнации. Развитие бизнеса, в данном случае, эквивалент успеха.

2 Описание и анализ деятельности предприятия ООО «ТД Таймерс-Абакан»

2.1 Общая характеристика предприятия

Компанией, выбранной для анализа, является компания ТД «Таймерс-Абакан». Полное юридическое название организации – Общество с ограниченной ответственностью торговый дом «Таймерс-Абакан». Местонахождения юридического лица, согласно Единому государственному реестру, - Республика Хакасия, город Абакан, улица Кирпичная 61 а. Уставной капитал компании составляет 10 000 рублей. Организация была создана 28.10.2013, ее единственный учредитель, Лалетин Василий Владимирович, имеет 100% от уставного капитала. Компания сотрудничает со всеми городами Хакасии и юга Красноярского края, а также республики Тыва. К ним относятся: Абакан, Саяногорск, Черногорск, Абаза, Белый Яр, Минусинск, Курагино, Идринское, Каратузское, Краснотуранск, Шушенское, Кызыл и т.д. Согласно Общероссийскому Классификатору Видов Экономической Деятельности, компания занимается [16]:

1. Оптовая торговля молочными продуктами (51.33.1);
2. Оптовая торговля пищевыми маслами и жирами (51.33.3);
3. Оптовая торговля мучными кондитерскими изделиями (51.38.25);
4. Оптовая торговля мукой и макаронными изделиями (51.38.26);
5. Оптовая торговля безалкогольными напитками (51.34.1);
6. Оптовая торговля рыбой, морепродуктами и рыбными консервами (51.38.1);
7. Оптовая торговля крупами (51.38.27);
8. Оптовая торговля переработанными овощами, картофелем, фруктами и орехами (51.38.21);
9. Оптовая торговля консервами из мяса и мяса птицы (51.32.3).

Компания работает с такими поставщиками как:

1. «Дымов» (российский производитель мясных изделий);
2. «KDV» (российский производитель снеков и кондитерских изделий);
3. «Вимм-Билль-Данн» (российский производитель безалкогольных напитков и молочных продуктов);
4. «ОВА» (российский производитель мясной, рыбной и овощной консервации из натуральных ингредиентов);
5. «Золотая Долина» (российский производитель фруктовой и овощной консервации);
6. и т.д.

Целью создания данной компании является получение прибыли и насыщение рынка товарами и услугами.

В штате предприятия находится 188 сотрудников. Штат включает следующие подразделения:

1. Администрация (5 человек);
2. Служба контроля (13 человек);
3. Бухгалтерия (13 человек);
4. Административно-хозяйственная часть (5 человек);
5. Логистический комплекс (86 человек);
6. Коммерческий департамент (66 человек).

На предприятии используется линейная организационная структура, т.е. во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Данная структура является самой простой и имеет характерные плюсы и минусы (таблица 2.1.).

Таблица 2.1 – Плюсы и минусы линейной организационной структуры для ТД «Таймерс-Абакан»

Плюсы	Минусы
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю
Простой контроль	Низкий уровень специализации руководителей
Быстрые и экономичные формы принятия решения	Большая нагрузка руководителя
Простые иерархические коммуникации	
Персонализированная ответственность	

Организационная структура ООО ТД «Таймерс-Абакан» представлена на рисунке 2.1.

Компании ООО «ТД Таймерс-Абакан» находится сразу на нескольких этапах жизненного цикла по И. АДИЗЕСУ (рисунок 2.2) [17].

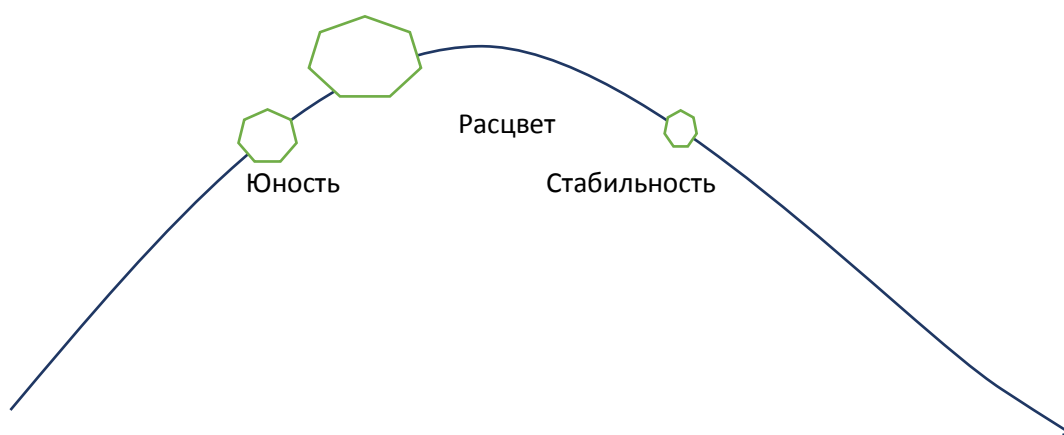


Рисунок 2.2 - Этапы жизненного цикла ООО «ТД Таймерс-Абакан»

Особенность данной модели жизненного цикла предприятия в том, что она предусматривает наличие нескольких этапов сразу у одной компании. Основным этапом жизненного цикла компании ООО «ТД Таймерс-Абакан» является «Расцвет», но компания также не до конца прошла этап «Юность». Также компания сумела вступить на стадию «Стабильности». Это говорит о том, что

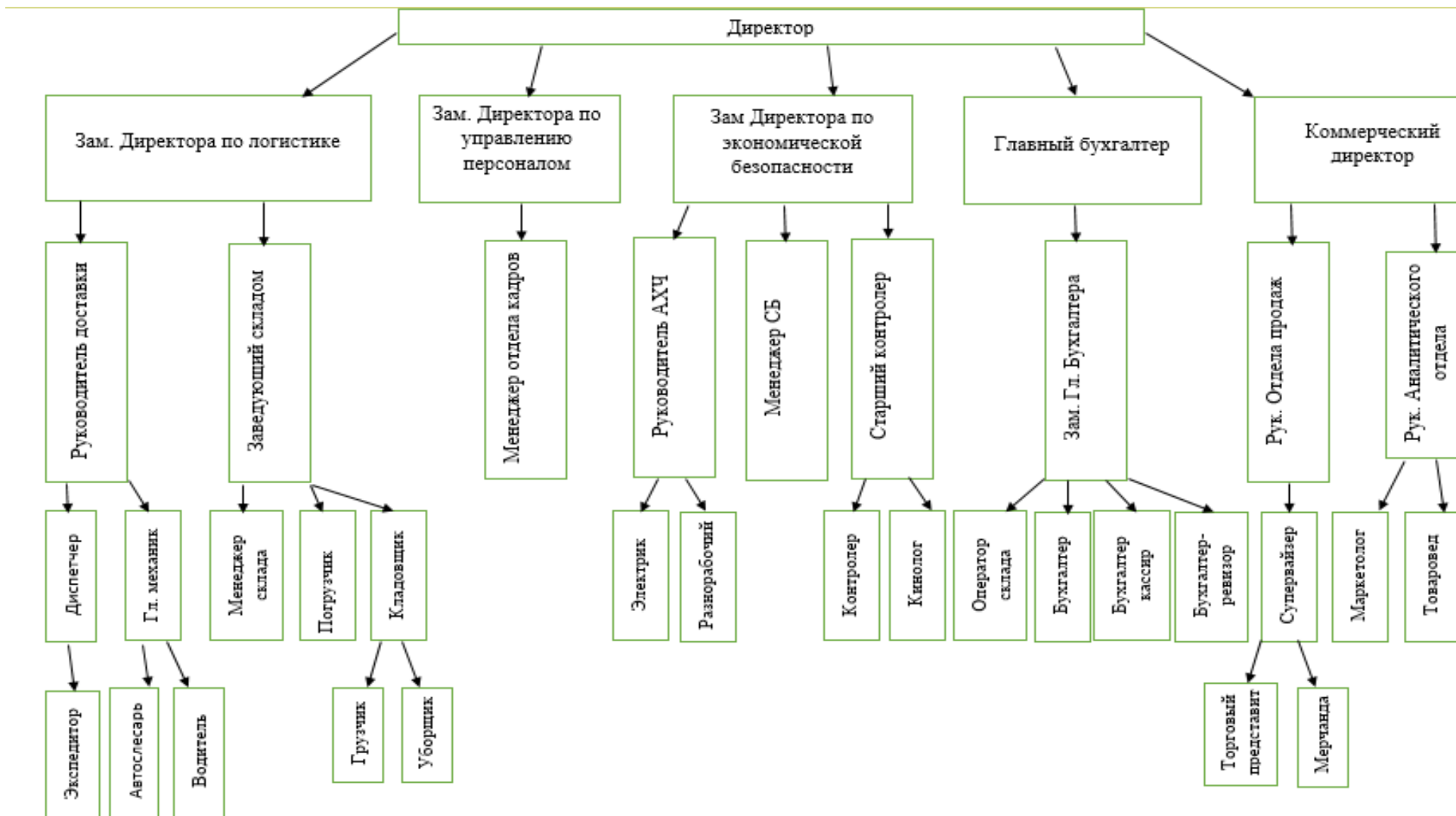


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ТД Таймерс-Абакан»

предприятие имеет характеристики всех вышеперечисленных этапов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Характеристика этапов жизненного цикла у компании «ТД Таймерс-Абакан»

Этап ЖЦ	Характеристика	Практика компании
«Юность»	Конфликт между партнерами или лицами, принимающими решения, между людьми административного и предпринимательского склада	Противоречия, возникающие у высшего руководства и совета директоров.
	Делегирование полномочий по принципу «Справишься!»	Наложение на сотрудников дополнительных нагрузок, работы с более широким объемом информации, курирование дополнительных задач.
	Смещение целей: от объемов к прибыли	Прибыль достигается не путем увеличения продаж, а путем снижения затрат
«Расцвет»	Наличие функциональных систем и организационной структуры	Предприятие разделено на отделы и имеет линейную орг. структуру
	Ориентация на результаты: организация удовлетворяет нужды клиентов	Непрерывная работа с постоянными клиентами
	Организация разрабатывает планы и следует им	Ежегодное выполнение/перевыполнение плана продаж
	Творческий подход к делу	Разработка новых систем мотивации, способов контроля и т.д.
«Стабильность»	Компания чувствует себя уверенно и спокойно.	Существование наработанной клиентской базы

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что на данный момент предприятие находится на выгодной ступени развития для себя.

Резюмируя данный пункт настоящей главы, следует отметить, что предприятие имеет основу и все перспективы для своего дальнейшего развития.

2.2 Анализ финансового состояния ООО «ТД Таймерс-Абакан»

Для того, чтобы проанализировать финансовую деятельность предприятия, необходимо изучить бухгалтерский баланс организации (приложение А), а также отчет о финансовых результатах (приложение Б). На основе бухгалтерского баланса ООО «ТД Таймерс-Абакан» был создан агрегированный баланс для дальнейшего анализа (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Агрегированный баланс ООО «ТД Таймерс-Абакан»

	Код строки	2016 г.	2015 г.	Отклонение (+/-)
Актив				
I. Внеоборотные активы	1100	1148	1198	-50
II. Текущие активы	1200	159112	125111	34001
Запасы и затраты	1210+1220	93669	72417	21252
Дебиторская задолженность	1230+1260	62984	52185	10799
Денежные средства	1240+1250	2459	509	1950
Валюта	1600	160260	126309	33951
Пассив				
III. ИСС	1300+1530+1540	27129	23073	4056
IV. Долгосрочные заемные средства	1400	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства, в т.ч.:	1500-1530-1540	133131	103237	29894
Краткосрочные кредиты и займы	1510	12759	2734	10025
Кредиторская задолженность	1520+1550	120372	100503	19869
Валюта	1700	160260	126209	34051

Исходя из данных агрегированного баланса можно провести анализ пассивов и активов предприятия (таблицы 2.4 и 2.5).

Таблица 2.4 – анализ статей пассива баланса ООО «ТД Таймерс-Абакан»

Пассив баланса	2015		2016		Абсолютное изменение в тыс. руб.	Темп роста %
	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в % к итогу		
Источники имущества, всего	126209	100	160260	100	34051	126,98
Собственный капитал	23073	18,28	27129	16,93	4056	117,58
Заемный капитал	103237	81,80	133131	83,07	29894	128,96
Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	
Краткосрочные кредиты и займы	2734	2,17	12759	7,96	10025	466,68
Кредиторская задолженность	100503	79,63	120372	75,11	19869	119,77

На основе данных таблицы 2.4 можно представить следующие выводы:

1. На предприятии преобладает доля заемного капитала (81,8%)
2. Кредиторская задолженность выросла в сравнении с предыдущем годом (на 19869 тыс. руб.)
3. Доля собственного капитала выросла в 2016 году на 4056 тыс. руб.
- 4.

Актив баланса	На н.г.		На к.г.		Абсолютное изменение в млн. руб.	Темп роста %
	в млн. руб.	в % к итогу	в млн. руб.	в % к итогу		
ИМУЩЕСТВО, всего	126209	100	160260	100	34051	126,98
Внеоборотные активы	1198	0,95	1148	0,72	-50	95,83
Текущие активы	125111	99,13	159112	99,28	34001	127,18
Запасы и затраты	72417	57,38	93669	58,45	21252	129,35
Дебиторская задолженность	52185	41,35	62984	39,30	10799	120,69
Денежные средства	509	0,40	2459	1,53	1950	483,10

Таблица 2.5 – анализ статей актива баланса ООО «ТД Таймерс-Абакан»

Выводы по таблице 2.5 следующие:

1. Внеоборотные активы уменьшились в сравнении с предыдущим годом;
2. Оборотные активы существенно не изменились;
3. Дебиторская задолженность увеличилась.

Для оценки ликвидности предприятия был выбран расчетный коэффициент текущей ликвидности, рассчитанный по формуле 2.1 [27]:

Коэффициент текущей ликвидности 2015:

Коэффициент текущей ликвидности 2016:

Показатели говорят о низкой ликвидности предприятия. Это свидетельствует о невозможности торговой организации расплатиться по своим обязательствам при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной продаже готовой продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств.

Но не стоит забывать о том, что данное предприятие относится к категории торговых, соответственно, как и большинство таких организаций, существует за счет кредитов. Соответственно, за нормативную основу был взят не показатель $K_T \geq 2$, а показатель $K_T \geq 1$, т.к. для торговой организации характерно низкое значение основных фондов и собственного капитала [28], исходя из этого, предприятие ликвидно.

Одними из главных показателей деятельности предприятия являются коэффициенты рентабельности.

Коэффициент общей рентабельности рассчитан по формуле 2.2 [27]:

Коэффициент общей рентабельности за 2015 год составил 2,9%, а за 2016 год – 0,7%. Рентабельность снизилась за счет сокращения прибыли, которая, в свою очередь, снизилась из-за значительного увеличения коммерческих расходов и себестоимости продукции.

Для определения эффективности продаж был рассчитан коэффициент рентабельности продаж по формуле 2.3 [27]:

В 2015 году данный коэффициент составил 1,18%, а в 2016 – всего 0,5%. Значительное снижение обусловлено падением продаж в 2016 году на 3 млн. руб. в сравнении с предыдущим годом. Данное явление обусловлено тем, что продажи снижаются за счет невыгодного территориального расположения некоторых клиентов. Речь идет о Республике Тыве, которая находится почти за 400 километров от офиса компании. Предприятию «Таймерс-Абакан» невыгодно терять потребителей, т.к. они осуществляют деятельность преимущественно с наработанной клиентской базой.

Учитывая финансовые показатели компании, резюме анализа следующее:

1. Как и большинство торговых компаний предприятие преимущественно ставит акцент на кредитах.
2. Прибыль предприятия в сравнении с предыдущим годом значительно снизилась, но тем не менее, компания приносит прибыль по итогам года.
3. Показатели рентабельности значительно снизились в сравнении с 2015 годом.

Исходя из данных о финансовой деятельности, наблюдается снижение продаж и снижение рентабельности. Для того, чтобы укрепить положение на

рынке, а также наладить торговые связи с потребителями в отдалённых территориях, имеет смысл открыть филиал-представительство в республике Тыва, в городе Кызыле. Тем самым компания сможет шире охватить рынок Тывы, укрепить связи с постоянными поставщиками, тем самым увеличивая свои продажи.

2.3 Стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «ТД Таймерс-Абакан»

Для более наглядного видения картины макросреды любой компании используется такой инструмент стратегического менеджмента, как STEP (PEST) – анализ. В данном анализе отражаются факторы основных четырех сторон макросреды, а именно: политико-правовые (P), социальные (S), экономические (E) и технологические (T). В ходе данного исследования были выявлены возможности и угрозы влияния факторов макросреды. Результаты анализа представлены в таблицах 2.6, 2.7, 2.8, 2.9 [29].

Таблица 2.6 – Влияние политико-правовых факторов на развитие компании ООО «ТД Таймерс-Абакан».

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Налоговое законодательство	Изменение, упразднение и внесение поправок в действующее законодательство	Сокращение налоговой ставки, которое ведет к уменьшению налогового вычета	Увеличение ставки, которое ведет к увеличению налогового вычета; введение новых видов налогов и сборов; введение новых требований к составлению налоговой отчетности и документообороту для целей налогообложения
Изменение законодательства в поддержку малого и среднего бизнеса	Введение/упразднение льгот и субсидий	Изменение законодательства на предмет входа в категорию «малый бизнес» позволит получить новые способы	Упразднение уже существующей господдержки для среднего бизнеса приведет к несению дополнительных затрат, усложнению ведения

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Государственные мероприятия в поддержку старт-апов	Появление новых конкурентов	Развитие компании за счет оттачивания конкурентных преимуществ; Выходы на новые рынки	Потеря поставщиков Потеря клиентов Сложности налаживания каналов сбыта, за счет сильной конкуренции
		государственной поддержки	документооборота и т.д.

Окончание таблицы 2.6

Помимо влияния политико-правовых факторов на компанию оказывают воздействия и различные влияния со стороны экономики.

Таблица 2.7 – Влияние экономических факторов на развитие компании ООО «ТД Таймерс-Абакан».

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Уровень безработицы	Снижение уровня безработицы в Красноярском крае	Развитие и возвращение собственных кадров	Снижение числа соискателей
Доходы потребителей	Увеличение минимального размера оплаты труда/Прожиточного минимума	Повышение цен на продукцию	Возможное повышение заработных плат сотрудникам, в соответствии с МРОТ
Банковские условия кредита	Изменение кредитной ставки	Снижение ставки ведет к экономии бюджета	Повышение ставки ведет к дополнительным расходам
Уровень инфляции потребительских товаров	Уменьшение инфляции продовольственных товаров		Снижение цены на продукцию

Влияние социальных факторов на развития компании также играет немаловажную роль.

Таблица 2.8 – Влияние социальных факторов на развитие компании ООО «ТД Таймерс-Абакан».

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Вкусы потребителей	Изменение спроса на продукцию	Расширение товарной линейки	Потеря клиентов
Пропаганда здоровой натуральной пищи	Снижение спроса на консервированную продукцию	Расширение товарной линейки	Потеря клиентов

Заключительным этапом STEP-анализа является выявление технологических факторов, которые могут воздействовать на фирму.

Таблица 2.9 – Влияние технологических факторов на развитие компании ООО «ТД Таймерс-Абакан».

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Интернет-продажи	Внедрение интернет-продаж для упрощения заказов	Сокращение времени и числа ошибок при приеме заказа	Несение дополнительных затрат на разработку сайтов
Технология хранения продуктов	Изменение сроков и условий хранения продуктов	Сокращение числа просроченных продуктов	Несение дополнительных затрат на усовершенствование систем хранения продуктов
Изменение упаковки продуктов	Качественное изменение емкости, в которой хранится продукт (например, замена жестяных консервированных банок на стеклянные)	Повышение привлекательности товара для покупателя	Порча продуктов при транспортировке

Для наиболее полного анализа влияния внешней среды с учетом сильных и слабых сторон предприятия используется матрица SWOT (strengths, weaknesses, opportunities и threats) (таблица 2.10). Для ее построения необходимо выделить и изучить сильные и слабые стороны компании, а также изучить влияние возможностей и угроз на нее со стороны внешней среды

	Положительные стороны (strengths)	Негативные стороны (weaknesses)
	Широкий ассортимент товаров. 2. Сотрудничество с качественными производителями. 3. Налаженные каналы сбыта. 4. Разработанная система мотивации персонала. 5. Устойчивое положение на рынке. 6. Оборудованные склады. 7. Аккаунт в 2GIS и Яндекс-Картах. 8. Общая система налогообложения.	1. Отсутствие рекламы 2. Удаленное территориальное положение, относительно республики Тыва.
Потенциальные возможности (Opportunities)	Расширение рынка (S2, S3, S5, O1, O2, O3); Рост числа клиентов (S1, S2, S7, O1); Расширение товарной линии (S2, S5, S6, S8, O2, O3); Конгломератная диверсификация (S4, S5, S6, O3)	Усиление позиций на рынке (W1, O2); Расширение рынка (W2, O2, O3)
Потенциальные угрозы (threats)	1. Экономический кризис. 2. Низкие барьеры входа в отрасль Падение доходов населения 4. Изменение налогового законодательства 5. Изменение вкусов конечного потребителя	Стратегия сокращения затрат (W2, T1, T3) Прямая интеграция (W1, W2, T2, T4, T5)

Таблица 2.10 – Матрица SWOT

Положительные стороны компании выглядят следующим образом:

1. Широкий ассортимент товаров. Предприятие работает с поставщиками всех основных видов продовольствия - от круп до молочных продуктов.

2. Сотрудничество с качественными производителями. Компания выбирает только тех поставщиков, которые уже смогли зарекомендовать себя на рынке.

3. Налаженные каналы сбыта. В основном предприятие сотрудничает только с постоянными клиентами, которые и приносят прибыль.

4. Разработанная система мотивации персонала. Система стимулирования труда направлена на сотрудников всех типов мотивации.

5. Устойчивое положение на рынке. Предприятие исполняет надлежащее качество продукции и сроки поставки, имеет хорошую репутацию на рынке.

6. Оборудованные склады. Складские помещения оснащены как всеми необходимыми технологическими составляющими для качественного хранения продуктов, так и системой видеонаблюдения, на случай форс-мажорных ситуаций (система видеонаблюдения выведена как на офисные компьютеры компании, так и на персональный компьютер зам. директора СБ)

7. Аккаунт в 2GIS и Яндекс-Картах. С помощью этого предприятие легко найти, легко связаться с его представителями.

8. Общая система налогообложения. ОСНО предусматривает платежи НДС, крупные поставщики работают только с плательщиками НДС по причине возможности его возврата, т.к. не являются продавцами товара для конечного пользования.

Негативные стороны:

1. Отсутствие рекламы. У компании нет своего веб-сайта, также не развита ни теле-, ни радио-, ни наружная реклама.

2. Удаленное территориальное положение, относительно республики Тыва. От офиса до Тывы больше 400 км, соответственно, сотрудники вынуждены ехать в командировки продолжительностью более 2 дней, в связи с чем вырастают расходы компании.

Потенциальные возможности компании ООО «ТД Таймерс-Абакан» представляют собой следующее:

1. Рост доходов населения. Способствует повышению покупательской способности у конечных потребителей, а также способствует открытию ИП и ООО, которые могут заниматься розничной торговлей продовольственными продуктами.

2. Высокий темп роста отрасли. Влияет на возможности развития компании, дает толчок и стимул к формированию дополнительных конкурентных преимуществ.

3. Доступность кредитования. Способствует повышению возможностей развития в тот период, когда оно необходимо.

Потенциальные угрозы компании:

1. Экономический кризис. Закрытие клиентских магазинов, нехватка клиентов.

2. Низкие барьеры входа в отрасль. Появившиеся конкуренты могут переманить клиентов за счет более выгодных условий.

3. Падение доходов населения. Влияет на снижение покупательской способности конечных потребителей.

По итогам стратегического анализа самой оптимальной стратегией для развития компании будет являться стратегия концентрического роста. Направления данной стратегии следующие:

1. Открытие представительского филиала в г. Кызыл республики Тува (развитие рынка);

2. Расширение товарной линейки (развитие продукта);

3. Развитие контент-маркетинга (усиление позиций на рынке).

Также для компании возможно применение стратегии диверсификации, за счет открытия собственного производства.

Для того, чтобы выделить наиболее актуальные мероприятия и выбрать подходящую стратегию был использован метод экспертных оценок. Постановкой задачи для экспертного опроса являлся выбор подходящей стратегии для развития ООО «ТД Таймерс-Абакан». Области знаний экспертов (приложение В):

1. Менеджмент;

2. Стратегическое управление;

3. Оптовые продажи;

4. Учет и аудит.

Эксперты оценивали актуальность каждой стратегии по пятибалльной шкале. Результаты опроса экспертов представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Экспертные оценки.

Стратегия	Эксперты					Σ	Результирующий ранг
	1	2	3	4	5		
Открытие филиала в г. Кызыл республики Тува	4	5	4	5	4	22	1
Расширение товарной линейки	4	3	5	3	2	17	3
Развитие контент-маркетинга	2	3	4	4	5	18	2
Открытие собственного производства	3	2	2	3	4	14	4

Большинство опрошенных считает стратегию развития рынка наиболее привлекательной для компании. Действительно, открыть представительский филиал в городе Кызыле будет целесообразно т.к. это позволит компании закрепить уже имеющуюся клиентскую базу республики Тыва, а также привлечь новых потребителей.

3 Бизнес-план по развитию компании ООО «ТД Таймерс-Абакан»

3.1 Анализ рынка

Исходя из анализа деятельности предприятия ООО «ТД Таймерс-Абакан», изложенного во 2 главе, была сформулирована стратегия дальнейшего развития компании в направлении оптовой торговли продуктами питания, а именно открытие филиала в Республике Тува.

Для эффективной реализации стратегии расширения рынка, необходимо проанализировать привлекательность отрасли в том регионе, в котором планируется осуществлять предпринимательскую деятельность, а также изучить основные тенденции рынка в целом.

Рынок оптовой торговли продовольственными товарами развивается и расширяется под влиянием спроса на продукты питания. Данная отрасль деятельности имеет привлекательность исходя из того, что продовольственные товары люди будут потреблять всегда, соответственно, и спрос на них всегда будет. Но, несмотря на это, существует и сложность ведения бизнеса на данном рынке из-за низких барьеров входа и выхода в отрасль. Также необходимо знать вкусовые предпочтения потенциальных потребителей/заказчиков и иметь проверенных поставщиков с качественными продуктами питания.

В 2016 году для рынка оптовой торговли продовольственными товарами были выявлены следующие тенденции [30]:

1. Росла доля расходов на питание в бюджете у потребителей;
2. Сохранился положительный темп прироста основных продуктов питания, таких как мясо (+9,5%, бутилированная вода (+3,6%), молоко (+2,6%), хлеб и хлебобулочные изделия (+0,7%);

На рынке продовольственных товаров Республики Тыва тенденции сохраняются. Общий объем оптового товарооборота имеет тенденцию к увеличению. За 2016 год объем оптового товарооборота составил 5247,7 млн. руб., что выше уровня 2015 года на 126,3%.

В условиях складывающейся экономической ситуации приоритетным направлением является обеспечение продовольственной безопасности. В связи с этим основной акцент экономики Республики Тыва в области торговли, и в частности развитии розничных рынков будет сделан на рынки, реализующие продовольственные товары [31].

Согласно данным глобального справочника бизнеса «Суво» [32] в городе Кызыле находится 86 различных магазинов розничной торговли продовольственными товарами, начиная от ларьков и заканчивая крупными супермаркетами (такими как Оником, Эверест и т.д.). Число розничных торговых точек, занимающиеся реализацией продовольственных товаров в сравнении с 2015 годом увеличилось на 15%, сохраняя данную тенденцию с 2013 года. В то же время как число поставщиков-дистрибьютеров напротив, уменьшается. В 2015 году доля оптовых баз сократилась на 7%, в настоящее время 10% оптовых продавцов продуктов питания находятся на стадии ликвидации. Данное явление обуславливается сложностью транспортировки товара от производителя до дистрибьютера, за счет того, что в Республике Туве нет доступа к железнодорожным путям. В связи с этим большинство торговых баз, занимающихся оптовой продажей продуктов питания, сотрудничают с фермерствами или занимаются сельским хозяйством сами.

В число прямых конкурентов ООО «ТД Таймерс-Абакан» по Республике входит «Компания Веста» [33]. Виды деятельности данной компании:

1. Оптовая торговля фруктами, овощами и картофелем;
2. Оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы;
3. Оптовая торговля молочными продуктами, яйцами, пищевыми маслами и жирами;
4. Оптовая торговля сахаром и сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад;
5. Оптовая торговля кофе, чаем, какао и пряностями;
6. Прочая оптовая торговля.

Доля рынка оптовой торговли продовольственными товарами Республики Тыва составляет около 59 %. На данный момент число контрактов данной компании значительно снизилось (рисунок 1.1) [34]

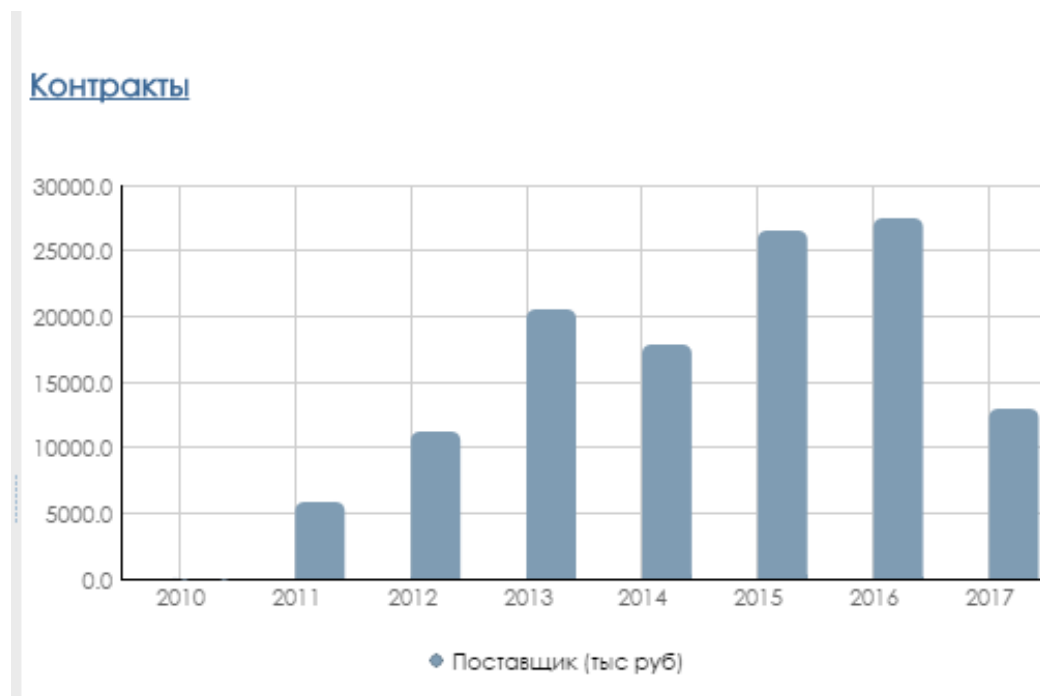


Рисунок 3.1 – Контракты «Компании Веста»

Основную часть контрактов (около 65% составляют госзаказы).

«Компания Веста» не осуществляет поставки до розничных продавцов (доставляет только госзаказы), но находится в центре города, что является выгодным месторасположением.

Поставщики компании:

1. «Сибиржинка» (молочные продукты);
2. Саянмолоко (молочные продукты);
3. Кондитерская фабрика «Абаканская» и т.д.

Средний процент наценки составляет порядка 10% (с учетом накрутки на товары первой необходимости, такие как молоко, масла, яйца не более 5%, согласно антимонопольному законодательству РФ) [35].

3.2 Описание проекта

Исходя из формулировки стратегии, которая направлена на расширение рынка, было принято решение разработать проект по открытию филиала-представительства в городе Кызыле Республики Тыва. В связи с отсутствием железнодорожных путей в Тыве не имеет смысла организовывать склад по следующим причинам:

1. Повысятся расходы на содержание складских помещений (к ним прибавятся расходы на склад филиала);
2. Расходы на транспортировку останутся неизменными, за неимением альтернатив доставки.

Основываясь на вышеизложенном, имеет смысл открыть представительский филиал, в функции которого будут входить налаживание и поддержка каналов сбыта в Кызыле и в Республике в целом.

Наличие представительского офиса в Тыве позволит решить следующие задачи:

1. Облегчить взаимодействие с клиентами;
2. Сократить число командировок сотрудников отдела продаж в Тыву до минимума;
3. Улучшить качество привлечения клиентов за счет прямых коммуникаций с ними;
4. Наладить торговые связи за пределами Кызыла (в населенных пунктах Ак-Довурак, Шагонар и т.д.).

Открытие филиала-представительства позволит компании укрепиться на рынке Тывы, с дальнейшей перспективой развития, т.е. открытия складского помещения. Также реализация данного проекта будет способствовать росту продаж, за счет активного продвижения товаров компании.

Для открытия филиала потребуются следующие документы [36]:

1. Заявление установленной формы о постановке на учет филиала в налоговом органе (форма № 1-2-учет) (по месту регистрации);

2. Положение о создании филиала ООО;
3. Приказ о назначении руководителя и наделении его соответствующими полномочиями;
4. Уведомление о внесении изменений в учредительные документы;
5. Решение о внесении изменений в учредительные документы;
6. Копии учредительных документов с внесенными изменениями;
7. Свидетельство о регистрации ООО (копия);
8. Свидетельство о постановке на учет и присвоении ИНН головной организации (копия);
9. Выписка из Единого государственного реестра юридических лиц;
10. Копия паспорта и ИНН генерального директора.

Филиал предполагается разместить в городе Кызыле в арендованном офисе. Данное помещение было найдено на улице Кочетова 166А [1.5], площадью 25 .

Работа филиала будет осуществляться согласно общей системе налогообложения (налог на прибыль), процентная ставка которого составляет 20%. Также к перечню налогов будет относиться налог на доходы физических лиц (НДФЛ), его процентная ставка составляет 13%. Помимо налогов необходимы будут отчисления в социальные фонды, общая процентная ставка которых составляет 30,2% [37].

3.3 Маркетинговый план

Важнейшей задачей продвижения какого-либо предприятия является нацеленность на заказчика. Компания должна обеспечить потребителю условия, которые будут способствовать выбору дистрибьютера в постоянные поставщики.

Цена играет важную роль в оценке возможности сбыта изделий и услуг. Цена – это средство борьбы за клиента. Она во многом определяется соотношением спроса и предложения на рынке. В настоящее время в ценовой политике

большое значение приобретают функциональные особенности услуг, то есть польза, которую они способны обеспечить. Эти показатели играют главенствующую роль. Поэтому важнейшая проблема – это установление правильной цены на услугу с учетом ценовых и неценовых факторов.

Цена может устанавливаться тремя методами:

1. Установление цены за счет прибавки к суммарным издержкам определенной наценки;
2. Установление цены с учетом спроса на товар;
3. Установление цены исходя из уровня цен у конкурентов.

На предприятии цена устанавливается исходя из первого метода, тем самым будет эквивалентна цене «ТД Таймерс-Абакан» и изменений не претерпит. Закупочная цена основных видов продукции представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Средняя закупочная цена основных позиций продуктов питания в «ТД Таймерс-Абакан».

Продукт	Средняя цена продукта
Сыры (фасованные 1 кг.)	300 рублей
Йогурты (150 грамм)	35 рублей
Молоко (1 литр)	30 рублей
Соки (1 литр)	40 рублей
Майонез (500 мл.)	150 рублей
Овощи консервированные (350мл)	48 рублей
Конфеты (1 кг)	80 рублей
Чай (упаковка 100 пакетиков)	110 рублей
Мука (1 кг)	37 рублей
Макаронны (500 г.)	50 рублей
Колбасные изделия (1кг.)	350 рублей

«Накрутка» со стороны компании составляет в среднем 7-8% со всего товарооборота (опять же с учетом антимонопольного законодательства РФ). Доставка осуществляется за счет компании-дистрибьютера. Дополнительных платных услуг, которые будет непосредственно осуществлять филиал, не предполагается.

В свою очередь компания ООО «ТД Таймерс-Абакан» сможет предложить своим клиентам:

1. Оперативную доставку (в течение 24 часов с момента заказа);
2. Доступную и открытую информацию о товарах;
3. Высокое качество сервисного обслуживания.

Для продвижения услуг филиала, а также головного офиса разработаны следующие рекламные мероприятия:

1. Рекламные баннеры (билборды);
2. Печать визиток;
3. Регистрация предприятия в программе 2Gis и Яндекс-карты;
4. Сезонные акции для клиентов (например, продажа новогодних сладких подарков);
5. Разработка и печать каталога продукции.

Стоимость рекламных мероприятий указана в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Стоимость рекламных мероприятий

Тип рекламы	Характеристика	Количество	Стоимость
Билборды	Формат: 3х6 м; Стоимость: 7900 рублей	2	15 800 рублей/месяц
Визитки	Стоимость: 7,98 рублей/штука	150	1 197 рублей
Каталоги	Каталог на скобе Формат: 210х297 см Стоимость: 50 рублей	50	2500 рублей
Итого: 19 497 рублей			

Размещение билбордов планируется на въезде в город, а также в центре него, соответственно, там, где наиболее высокая проходимость. Это позволит привлечь внимание потенциальных клиентов к компании.

Печать визиток планируется для того, чтобы у сотрудников филиала была возможность передать ее уже существующему или потенциальному клиенту. Передача визиток от клиента к потенциальному клиенту (посредством дружеских, либо деловых связей) будет являть собой некое сарафанное радио.

Которое позволит потенциальным клиентам обратиться в «ТД Таймерс-Абакан» напрямую.

Каталоги направлены на информировании клиентов о сезонных предложениях и ценах. Распространяться будут также через торговых представителей.

Данные мероприятия позволят привлечь новых заказчиков, повысить узнаваемость бренда, а также укрепить взаимоотношения с имеющимися клиентами.

На данный момент ООО «ТД Таймерс-Абакан» занимает 41% от общей доли оптового рынка продуктов питания в республике Тыве. В период с июня 2016 по май 2017 объем продаж составил 156,12 млн. руб. (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Объем продаж июнь 2016-май 2017

Период	Продажи, млн. руб
июн.16	12,5
июл.16	12,7
авг.16	12,64
сен.16	12,8
окт.16	12,78
ноя.16	13,1
дек.16	13,2
январ.17	12,93
фев.17	13,12
мар.17	13,6
апр.17	13,4
май.17	13,35

Исходя из данных об объемах продаж возможно посчитать прогноз продаж на ближайший год (с 06.17 по 08.17), как общий, так и с учетом положительного и отрицательного влияния факторов (таблица 3.4).

Данный прогноз разработан с учетом следующих факторов:

1. Сезонной динамики продаж;
2. Общей динамики продаж.

Расчет прогноза продаж произведен в программе Microsoft Excel по формуле:

Где S – сезонная компонента, T – тренд, E – ошибка прогноза.

Тренд, в свою очередь рассчитан по формуле 3.2.

где, а - это значение, на которое увеличивается следующее значение временного ряда;

у – продажи;

в – минимальный уровень.

Таблица 3.4 – Прогноз продаж на 2017-2018 год

Период	Общий прогноз продаж, млн. руб	Пессимистичный прогноз продаж, млн. руб	Оптимистичный прогноз продаж, млн. руб
июн.17	13,48	13,20	13,67
июл.17	13,76	13,50	13,99
авг.17	13,93	13,52	14,02
сен.17	13,70	13,55	14,06
окт.17	13,82	13,51	14,04
ноя.17	14,11	13,82	14,37
дек.17	14,27	13,83	14,39
январ.18	14,04	13,87	14,44
фев.18	14,17	13,83	14,42
мар.18	14,46	14,14	14,74
апр.18	14,62	14,15	14,76
май.18	14,39	14,19	14,81
июн.18	14,52	14,15	14,79
июл.18	14,81	14,46	15,11
авг.18	14,97	14,48	15,13

Наглядное изображение изменения объема продаж, а также прогнозы продаж показаны на рисунке 3.2.

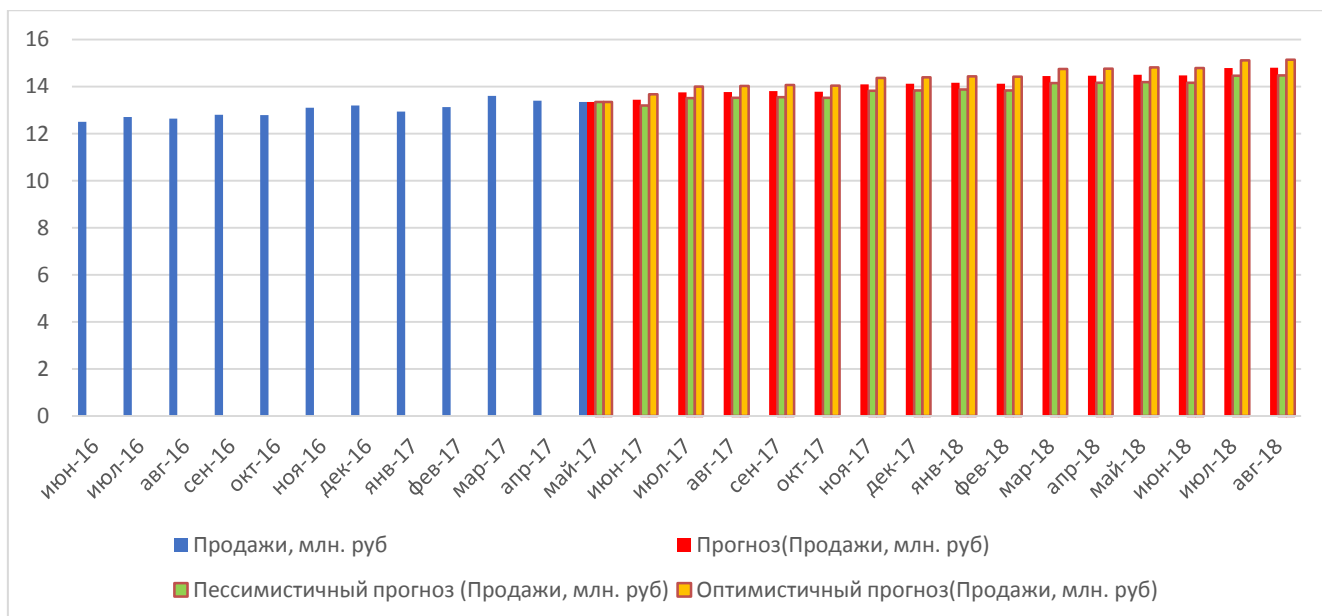


Рисунок 3.2 – Объем и возможные прогнозы продаж в период с июня 2016 по август 2018

На гистограмме видно, что прогноз продаж всех трех видов имеет тенденцию к росту, а также характеризуется низкой дифференцированностью показателей. На высокий объем продаж в будущем могут повлиять следующие факторы:

1. Рост доходов населения;
2. Эффективная рекламная кампания;
3. Популяризация определенных видов товара;

Для того, чтобы данные факторы оказали положительное влияние на рост продаж в будущий периодах необходимо:

1. Инвестировать в рекламу и продажи;
2. Мониторить рынок посредством изучения цен конкурентов, предпочтений заказчиков, а также предпочтений конечных потребителей;
3. Отслеживать товарные новинки и пускать их в оборот.

Успех и прибыльность компании напрямую зависит от спроса на их продукцию, то есть от уровня продаж. Что касается пессимистичного прогноза

продаж, то для компании необходимо разработать анализ рисков и мероприятия, направленные на их устранение (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Мероприятия по избеганию рисков

Риск	Мероприятия
Насыщение конкурентной среды, увеличение числа дистрибьютеров в Республике => снижение числа заказов	Поиск конкурентного преимущества (осуществление новых услуг; снижение цен; ввод системы акций, скидок)
Повышение закупочных цен на продукцию => увеличение статьи издержек	Поиск новых поставщиков (с более демократичными ценами)/Создание резервного фонда на возможные потери.
Недостаточное финансирование маркетинговых мероприятий => низкая узнаваемость компании среди потенциальных потребителей	Увеличение средств на проведение рекламной кампании
Форс-мажор => задержка поставки до заказчика	Формулировка дополнительного пункта в договоре, в котором будут охарактеризованы действия сторон в случае форс-мажора
Участие в судебных разбирательствах в качестве ответчика => негативное влияние на репутацию	Грамотное составление договоров, а также следование пунктам договора
Выход из строя какой-либо техники, предназначенной для ежедневной работы => остановка рабочего процесса	Заблаговременно печать экземпляров договоров, установка ИБП
Неисправность автомобилей => низкое качество поставки	Работа с организациями доставки в случае предоставления ТО на автомобили

При эффективной работе с рисками компания быстро достигнет стадии стабильности и сможет осуществлять свою деятельность качественно.

3.4 Производственный план

Для реализации проекта по открытию филиала необходим четкий перечень первоначальных затрат.

Регистрация филиала ООО подразумевает определенные расходы, которые представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расходы на регистрацию филиала ООО

Статья расхода	Стоимость	Обоснование
Нотариальные услуги	500 рублей	Ст. 333.34 НК РФ
Госпошлина	4 000 рублей	Ст. 333.33 НК РФ
Итого: 4 500 рублей		

Предприятие не предполагает наличие собственного помещения, поэтому планируется арендовать офис площадью 25 стоимостью 9 000 рублей/месяц.

Для обеспечения работы офиса необходимо оборудование. Сюда включены расходы на мебель, технику, канцелярию и т.д. (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Расходы на оборудование офиса

Оборудование	Количество	Цена/шт.
Стол	2	1 430 рублей
Стул	4	1 170 рублей
Ноутбук	2	14 990 рублей
Принтер	1	5 990 рублей
Бумага для принтера (пачка)	3	250 рублей
Канцелярский набор	1	1 500 рублей
Видеокамера	2	6 500 рублей
Итого 58 760 рублей		

Единоразовые затраты на открытие филиала составят 63 260 рублей. Сюда включена покупка оборудования, а также регистрация филиала.

Производство в данном филиале характеризуется следующими мероприятиями:

1. Проведение презентаций. Речь идет о презентациях новых товаров для имеющихся клиентов, также о представлении всей имеющейся линейки для потенциальных заказчиков. Под презентациями понимается личное общение торгового представителя и (потенциального) заказчика, дегустация товара.

2. Выезды торговых представителей на территорию заказчика. Планируются для заключения договоров, которые можно оформить как в офисе, так и на территории заказчика.

3. Звонки, с целью оповещения (в том числе потенциальных) клиентов о новых товарах, акциях, если таковые имеются и т.д.

Помимо определения расходов для эффективной реализации проекта необходимо составить иерархическую структуру работ, которая в данном случае представлена в виде диаграммы Ганта (рисунок 3.3).

Открытие филиала планируется на сентябрь 2017 года. Процесс реализации проекта займет 1 месяц.

3.5 Организационный план

В компании ООО «ТД Таймерс-Абакан» используется линейная организационная структура (рисунок 2.1). И так как на предприятии все процессы являются цикличными и постоянными, то менять организационную структуру, либо внедрять проектное управление не имеет смысла, в следствие чего подразумевается создать команду проекта, в ответственность которой будет вменено открытие филиала.

В команду проекта будут включены следующие лица:

1. Менеджер отдела кадров;
2. Бухгалтер;
3. Менеджер ЭБ;
4. Руководитель отдела продаж;
5. Маркетолог.

Функции и обязанности команды и менеджера проекта представлены в таблице 3.8

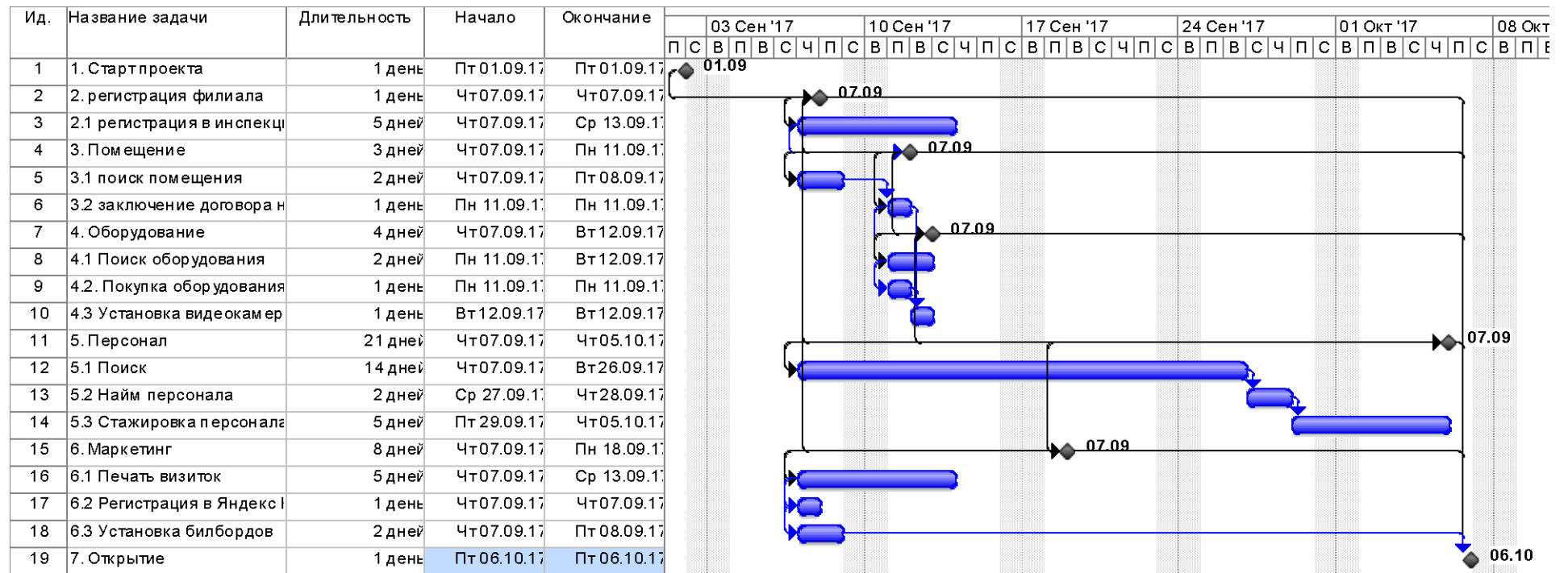


Рисунок 3.3 – Диаграмма Ганта

Таблица 3.8 – Функции и обязанности команды и менеджера проекта.

	Должность	Ответственность	Обязанности	Полномочия
Менеджер проекта	Коммерческий директор	Реализация проекта	Контроль команды проекта; Мониторинг реализации проекта; Внедрение проектной документации	Одобрение сделок; Подписание контрактов; Принятие решений по проекту
Команда проекта	Менеджер отдела кадров	Подбор персонала в филиал	Распространение информации о поиске персонала; Назначение собеседований; Разработка программ адаптации и обучения новых сотрудников	Проведение собеседований; Предварительное утверждение кандидатов
Команда проекта	Бухгалтер	Проведение своевременной оплаты услуг и товаров	Оплата государственной пошлины, нотариальных услуг; Внесение изменений в бухгалтерский баланс; Решение текущих финансовых вопросов	Заключение договоров аренды; Выбор офисного оборудования
	Руководитель отдела продаж	Обеспечение выполнения плана продаж; Адаптация нового персонала	Составление прогноза продаж; Реализация обучения нового персонала; Разработка мероприятий по выполнению плана продаж	Контроль и мониторинг деятельности по выполнению плана продаж
	Маркетолог	Обеспечение продвижения услуг и продукции компании	Разработка маркетинговых мероприятий; Проведение рекламной кампании; Анализ потребителей и рынка	Выбор каналов и методов продвижения

Открытие филиала подразумевает подбор нового персонала, соответственно, в организационную структуру компании будут введены новые элементы.

Данный филиал будет относиться к отделу продаж, следовательно, находится будет в подчинении у коммерческого директора. Соответственно организационная структура понесет изменения лишь в коммерческом отделе (рисунок 3.4).

Региональный руководитель отдела продаж, он же директор филиала, исполняет следующие функции на предприятии:

1. Разработка стратегий поиска новых клиентов;
2. Мотивация и контроль сотрудников;
3. Организация планерок и совещаний;
4. Работа с клиентами, обработка жалоб, урегулирование спорных вопросов;
5. Ведение документарной отчетности;
6. Оценка и контроль результатов продаж;
7. Распределение поощрений.

Сотрудник на данную ставку будет подобран извне, и ему будут предъявлены определенные требования, такие как:

1. Опыт работы в аналогичной должности не менее 3 лет;
2. Наличие средне-специального/высшего образования;
3. Умение выстраивать систему продаж;
4. Знание теории и цикла продаж;
5. Ответственность и коммуникабельность.

Что касается деятельности торговых представителей, то она направлена на привлечение новых клиентов, за счет презентаций товара, заключения договоров. Также в обязанности торгового представителя входит консультирование клиентов о товарах, взаимодействие с имеющимися клиентами, а также ведение отчетности по выполняемой работе.

Основные требования к кандидатам:

1. Опыт работы от 1 года;
2. Коммуникабельность;
3. Стрессоустойчивость;
4. Грамотная речь;
5. Наличие автомобиля;
6. Знание ПК

На предприятие планируется взять 2 торговых представителей на первоначальном этапе. На данный момент от всего предприятия «Таймерс-Абакан» в Тыве работает всего 1. Обязанности торговых представителей будут идентичными, но каждый будет специализироваться на отдельных видах деятельности, исходя из объема работы по каждому из видов.

График работы вышеперечисленных сотрудников – 5/2, 8-часовой рабочий день, выходные: суббота, воскресенье.

Заработная плата каждого из сотрудников, а также число единиц, составляющих штат предприятия отражены в штатном расписании (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Штатное расписание

Должность	Количество единиц	Оклад	Районный коэф-т.	Северный коэф-т.	Итого/мес.	Итого/год
Директор филиала	1	13 000	19500	19500	39 000	468000
Торговый представитель	2	8 300	12450	12450	49 800	597600
Итого	3	21 300	31 950	31 950	88 800	1 065 600

Уборка помещения будет осуществлена за счет клининговой службы, нанятой через аутсорсинг. Оплата услуг уборщицы будет составлять 250 рублей в час. При нагрузке в неделю 5-7 часов, средние расходы на услуги уборщицы в месяц составят: 6 000 рублей.

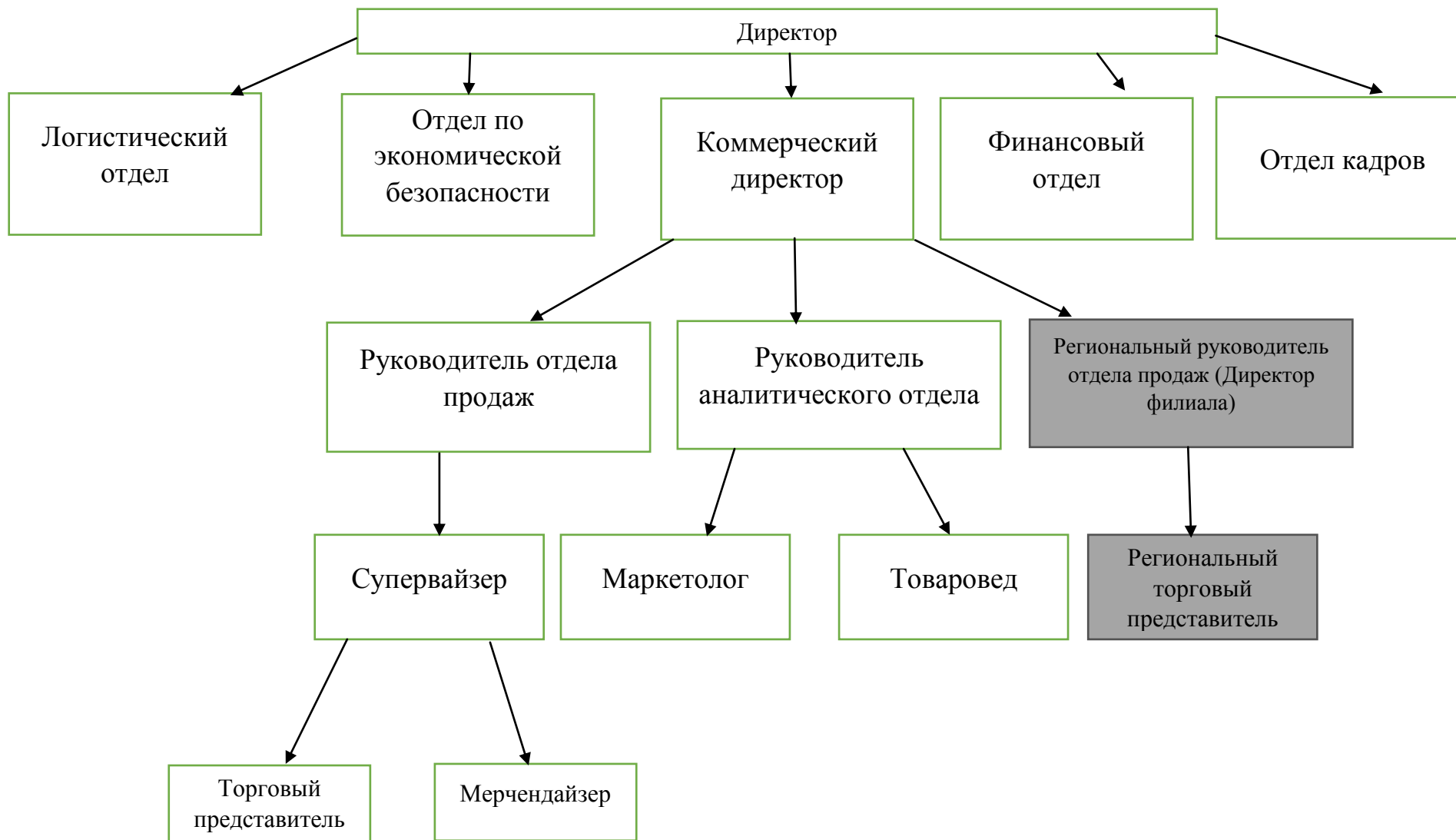


Рисунок 3.4 – Организационная структура при открытии филиала

3.6 Финансовый план.

Для открытия филиала требуются определенные вложения. Исходя из отчета о финансовых результатах (приложение 2), очевидно, что часть прибыли, полученной в 2016 году можно пустить на развитие, т.е. на открытие филиала в Кызыле.

Результаты анализа финансовой эффективности проекта представлены на рисунке 3.5. Ставка дисконтирования составляет 24% [38]

Анализ эффективности проекта был разделен на 3 части, каждая из которых отражает влияние прогноза продаж:

1. С учетом общего прогноза продаж проект начинает приносить прибыль с первого месяца работы. Прирост прибыли на конец периода составит почти 28%. Чистый приведенный доход (NPV) больше 0, что говорит об эффективности вложений в проект. Период окупаемости проекта составит почти 3 с половиной месяца (рисунок 3.5).

2. С учетом пессимистичного прогноза продаж проект также начинает приносить прибыль с первого месяца осуществления деятельности. Прирост прибыли на конец периода составит 25,8%. Чистый приведенный доход (NPV) так же больше 0. Период окупаемости проекта составит почти 16 с половиной месяцев (рисунок 3.6).

3. С учетом оптимистичного прогноза продаж проект будет приносить прибыль с первого месяца реализации. Прирост прибыли на конец периода составит почти 53%. Чистый приведенный доход (NPV) больше 0. Период окупаемости проекта – 2 месяца (рисунок 3.7).

Исходя из данных анализа проект будет прибыльным с учетом всех прогнозов продаж, соответственно, вложение средств в его реализацию оправдано.

фс. Ст	0,00	42979,00	43009,00	43040,00	43070,00	43101,00	43132,00	43160,00	43191,00	43221,00	43252,00	43282,00	43313,00
	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	11,00	12,00
стартовый капитал на открытие	168578,00												
стартовый капитал на закупки	12741000,00												
стартовый капитал на логистику	450000,00												
притоки													
продажи		13700000	13820000	14110000	14270000	14040000	14170000	14460000	14620000	14390000	14520000	14810000	14970000
Оттоки													
Расходы на аренду	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00
Расходы на регистрацию	-4500,00												
Столы	-2860,00												
Стулья	-4680,00												
Ноутбуки	-29998,00												
Принтер	-5990,00												
Бумага для принтера	-750,00				-750,00				-750,00				-750,00
Канцелярский набор	-15000,00							-15000,00					-15000,00
Видеокамера	-13000,00												
Услуги уборщицы	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
З/п сотрудников	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00
Средние затраты на логистику	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00
Затраты на закупки товара	-12741000,00	-12852600,00	-13122300,00	-13271100,00	-13057200,00	-13178100,00	-13447800,00	-13596600,00	-13382700,00	-13503600,00	-13773300,00	-13922100,00	-13320700,00
Налог на прибыль		-61120,00	-31180,00	-59420,00	-134050,00	-64020,00	-36080,00	-61320,00	-138950,00	-68920,00	-40980,00	-69220,00	-218350,00
ЧДП	0,00	244480,00	124720,00	237680,00	536200,00	256080,00	144320,00	245280,00	555800,00	275680,00	163920,00	276880,00	873400,00
ЧДП нарст	0,00	244480,00	369200,00	606880,00	1143080,00	1399160,00	1543480,00	1788760,00	2344560,00	2620240,00	2784160,00	3061040,00	3934440,00
Кэф дисконт	1,00	1,24	1,54	1,91	2,36	2,93	3,64	4,51	5,59	6,93	8,59	10,66	13,21
ЧДП дисконт	0,00	197161,29	81113,42	124660,13	226798,44	87350,87	39700,54	54413,96	99436,32	39774,99	19072,83	25980,83	66092,62
ЧДП нарсаг диск	0,00	197161,29	278274,71	402934,85	629733,29	717084,16	756784,70	811198,66	910634,98	950409,98	969482,80	995463,64	1061556,25
NPV	197161,29												
PВ	3,40												

Рисунок 3.5 – Результаты анализа финансовой эффективности проекта (с учетом общего прогноза продаж)

фс. Ст	0,00	42979,00	43009,00	43040,00	43070,00	43101,00	43132,00	43160,00	43191,00	43221,00	43252,00	43282,00	43313,00
	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	11,00	12,00
стартовый капитал на открытие	168578,00												
стартовый капитал на закупки	12741000,00												
стартовый капитал на логистику	450000,00												
притоки													
продажи		13550000	13510000	13820000	13830000	13870000	13830000	14140000	14150000	14190000	14150000	14460000	14480000
Оттоки													
Расходы на аренду	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00
Расходы на регистрацию	-4500,00												
Столы	-2860,00												
Стулья	-4680,00												
Ноутбуки	-29998,00												
Принтер	-5990,00												
Бумага для принтера	-750,00				-750,00				-750,00				-750,00
Канцелярский набор	-15000,00							-15000,00					-15000,00
Видеокамера	-13000,00												
Услуги уборщицы	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
З/п сотрудников	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00
Средние затраты на логистику	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00
Затраты на закупки товара	-12741000,00	-12852600,00	-13122300,00	-13271100,00	-13057200,00	-13178100,00	-13447800,00	-13596600,00	-13382700,00	-13503600,00	-13773300,00	-13922100,00	-13320700,00
Налог на прибыль		-31120,00	30820,00	-1420,00	-46050,00	-30020,00	31920,00	2680,00	-44950,00	-28920,00	33020,00	780,00	-120350,00
ЧДП	0,00	124480,00	-123280,00	5680,00	184200,00	120080,00	-127680,00	-10720,00	179800,00	115680,00	-132080,00	-3120,00	481400,00
ЧДП нарст	0,00	124480,00	1200,00	6880,00	191080,00	311160,00	183480,00	172760,00	352560,00	468240,00	336160,00	333040,00	814440,00
Козф дисконт	1,00	1,24	1,54	1,91	2,36	2,93	3,64	4,51	5,59	6,93	8,59	10,66	13,21
ЧДП дисконт	0,00	100387,10	-80176,90	2979,09	77911,74	40960,22	-35123,09	-2378,17	32167,42	16690,26	-15368,10	-292,76	36428,88
ЧДП нарсагт диск	0,00	100387,10	20210,20	23189,29	101101,02	142061,24	106938,15	104559,98	136727,39	153417,65	138049,55	137756,79	174185,67
NPV	100387,10												
PV	16,40												

Рисунок 3.6 – Результаты анализа финансовой эффективности проекта (с учетом пессимистичного прогноза продаж)

фс. Ст	0,00	42979,00	43009,00	43040,00	43070,00	43101,00	43132,00	43160,00	43191,00	43221,00	43252,00	43282,00	43313,00
	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	11,00	12,00
стартовый капитал на открытие	168578,00												
стартовый капитал на закупки	12741000,00												
стартовый капитал на логистику	450000,00												
притоки													
продажи		14060000,00	14040000,00	14370000,00	14390000,00	14440000,00	14420000,00	14740000,00	14760000,00	14810000,00	14790000,00	15110000,00	15130000,00
Оттоки													
Расходы на аренду	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00	-9000,00
Расходы на регистрацию	-4500,00												
Столы	-2860,00												
Стулья	-4680,00												
Ноутбуки	-29998,00												
Принтер	-5990,00												
Бумага для принтера	-750,00				-750,00				-750,00				-750,00
Канцелярский набор	-15000,00							-15000,00					-15000,00
Видеокамера	-13000,00												
Услуги уборщицы	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
З/п сотрудников	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00	-88800,00
Средние затраты на логистику	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00	-450000,00
Затраты на закупки товара	-12741000,00	-12852600,00	-13122300,00	-13271100,00	-13057200,00	-13178100,00	-13447800,00	-13596600,00	-13382700,00	-13503600,00	-13773300,00	-13922100,00	-13320700,00
Налог на прибыль		-133120,00	-75180,00	-111420,00	-158050,00	-144020,00	-86080,00	-117320,00	-166950,00	-152920,00	-94980,00	-129220,00	-250350,00
ЧДП	0,00	532480,00	300720,00	445680,00	632200,00	576080,00	344320,00	469280,00	667800,00	611680,00	379920,00	516880,00	1001400,00
ЧДП нарст	0,00	532480,00	833200,00	1278880,00	1911080,00	2487160,00	2831480,00	3300760,00	3968560,00	4580240,00	4960160,00	5477040,00	6478440,00
Козф дисконт	1,00	1,24	1,54	1,91	2,36	2,93	3,64	4,51	5,59	6,93	8,59	10,66	13,21
ЧДП дисконт	0,00	429419,35	195577,52	233753,48	267403,91	196505,35	94717,92	104107,08	119473,87	88252,93	44205,40	48501,06	75778,74
ЧДП нарсаст диск	0,00	429419,35	624996,88	858750,36	1126154,27	1322659,62	1417377,53	1521484,61	1640958,48	1729211,41	1773416,80	1821917,86	1897696,60
NPV	429419,35												
PV	2,06												

Рисунок 3.7 – Результаты анализа финансовой эффективности проекта (с учетом оптимистичного прогноза продаж)

3.7 Анализ рисков проекта

Для эффективной реализации проекта необходима оценка рисков, связанных с его осуществлением. Вероятность появления рисков определена с помощью рисунка 3.8 [39].

Вероятность	Угрозы				
	0.9	0.05	0.09	0.18	0.36
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80

Рисунок 3.8 – Рейтинг рисков

При подготовке и, непосредственно, в процессе реализации проекта существуют риски, которые могут по-разному влиять на процесс, а также иметь различную вероятность возникновения. Для того, чтобы понимать какой из рисков является менее болезненным риском, ранжируют с помощью следующей шкалы (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Шкала показателей рисков

Вероятность возникновения		Влияние риска	
Низкая	0-0,3	Низкое	0-0,2
Средняя	0,4-0,7	Среднее	0,3-0,5
Высокая	0,8-1	Высокое	0,6-0,8

Для идентификации степени оценки рисков был использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступили лица, указанные в приложении В. В таблице 3.11 отражены средние значения вероятности и влияния рисков, а также их рейтинг.

Риски	Последствия	Вероятность	Влияние	Рейтинг
Финансовые:				
Выход за пределы установленного бюджета	Нехватка средств для реализации тех или иных мероприятий проекта	0,53	0,61	0,4
Технические:				
Покупка бракованного оборудования	Затраты времени на обоснование и возврат, возможные денежные затраты, срыв сроков проекта	0,26	0,11	0,03
Некачественная работа установщиков	Возможная порча техники, затраты времени на переустановку и возврат денежных средств, срыв сроков проекта	0,13	0,12	0,01
Порча оборудования офиса при доставке	Затраты времени на обоснование и возврат, возможные денежные затраты, срыв сроков проекта	0,41	0,36	0,2
Кадровые:				
Подбор некомпетентного персонала	Некачественное выполнение работы	0,82	0,68	0,72
Конфликты в коллективе	Отсутствие командной работы и нацеленности на результат	0,51	0,22	0,1

Таблица 3.11 – Возможные риски

Риски	Последствия	Вероятность	Влияние	Рейтинг
Правовые:				
Ошибки в документации при регистрации филиала	Невозможность открытия филиала, срыв сроков реализации проекта	0,31	0,45	0,12
Введение новых законопроектов или поправок, регулирующих данную сферу деятельности	Переоформление документов	0,25	0,33	0,12
Материальные:				
Кража оборудования офиса	Несение затрат на покупку	0,2	0,5	0,1
Отключение электричества	Остановка рабочего процесса	0,73	0,13	0,07

Окончание таблицы 3.11

Не все риски, представленные в таблице 3.8 имеют высокое воздействие на реализацию проекта, соответственно, мероприятия по избеганию рисков (таблица 3.12) будут разработаны лишь с ориентиром на те риски, у которых показатель рейтинга более единицы.

Таблица 3.12 – Мероприятия по избеганию рисков

Риск	Рейтинг	Стратегия	Мероприятия	Ответственные	Сроки
Выход за пределы установленного бюджета	0,4	Принятие	Отказ от некоторых мероприятий проекта	Коммерческий директор	По мере необходимости
Порча оборудования офиса при доставке	0,2	Передача	Составление договора на доставку	Бухгалтер	При каждой доставке
Подбор некомпетентного персонала	0,72	Снижение	Проведение тестирований при собеседовании	Менеджер отдела кадров	2 недели

Окончание таблицы 3.12

Риск	Рейтинг	Стратегия	Мероприятия	Ответственные	Сроки
Конфликты в коллективе	0,1	Снижение	Проведение неформальных мероприятий	Менеджер отдела кадров	1-2 дня
Ошибки в документации при регистрации филиала	0,12	Передача	Обращение в организацию по регистрации компаний	Коммерческий директор	2 недели
Введение новых законопроектов или поправок, регулирующих данную сферу деятельности	0,12	Принятие	Мониторинг законодательных проектов	Менеджер ЭБ	На протяжении всего проекта
Кража оборудования офиса	0,1	Передача	Установка сигнализации	Менеджер ЭБ	
Отключение электричества	0,07	Уклонение	Покупка ИБП	Бухгалтер	1 день

При эффективной работе с рисками компания быстро достигнет стадии стабильности и сможет осуществлять свою деятельность качественно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие ООО «ТД Таймерс-Абакан», занимающееся оптовой торговлей продовольственными товарами на рынке юга Красноярского края и республик Хакасия и Тыва, занимает устойчивое положение на данном рынке. Исходя из того, что в городе Кызыле затруднена транспортировка разного рода товаров, конкуренция среди оптовых продавцов продуктов питания низкая.

Актуальность открытия филиала-представительства заключается в следующем:

1. Минимальное число конкурентов;
2. Перспектива открытия ж/д путей, которое значительно облегчит затраты на логистику.

Филиал компании позволит ей укрепиться на рынке, завоевать расположение новых клиентов, что в дальнейшем будет способствовать открытию и успешного функционирования полноценного филиала со складом.

В ходе реализации бизнес-плана предусмотрены мероприятия:

1. Регистрация филиала в государственных органах;
2. Проведение рекламных мероприятий;
3. Набор нового персонала;
4. Закупка офисного оборудования, необходимого для работы.

Анализ финансовой эффективности проекта с учетом разных исходов прогноза продаж показал, что данный проект является прибыльным и окупаемым.

Резюмируя вышеизложенное следует отметить, что работа данного филиала будет в большей степени направлена на взаимодействие с клиентами (как потенциальными, так и текущими) и послужит первым шагом для всей организации в развитии на данном рынке в данном регионе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОНИКОВ

1. Асташкина, И.К. Стратегический менеджмент: учебник / И.К. Асташкина. – Москва: ЦТК, 2012. – 27 с.
2. PowerBanding [электронный ресурс]: маркетинговый журнал. – электронный журнал. – Москва, 2014. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru>
3. ИПинформ.ру [электронный ресурс]: бизнес-журнал. – электронный журнал – Москва, 2016. – Режим доступа: <http://ipinform.ru>
4. Серновиц, Э. Сарафанный маркетинг / Э. Серновиц. – Москва: МИФ, 2017-224 с.
5. Романов, А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. – Тамбов: Тамбовский государственный технологический университет, 2013. – 80 с.
6. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012 – 122 с.
7. Зоткин, А.Ю. Создание рекламных концепций и образов как часть стратегического управления: учебное пособие / А.Ю. Зоткин. – Москва: МИФ, 2014 – 174 с.
8. Томпсон-мл, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: учебник / А.А. Томпсон-мл. – Киев: Издательский дом «Вильямс», 2013 – 924 с.
9. Гончарук, В.А. Маркетинговый консультант: учебник / В.А. Гончарук. – Москва: Дело, 2015 – 304 с.
10. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: учебник / И.Б. Гурков. – Москва: ТЕИС, 2014 – 342 с.
11. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: учебник / Д. Аакер. – Санкт-Петербург: Питер, 2013 – 198 с.
12. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2012-93 с.

13. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию: учебное пособие / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013 – 211 с.
14. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Эксмо, 2013-56 с.
15. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь: словарь / А.Б. Борисов. – Москва: Книжный мир, 2012-895 с.
16. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь: словарь / Б.Н. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва: ИНФРА-М, 2015-495 с.
17. Головань, С.И. Бизнес-планирование: учебник / С.И. Головань. – Москва: Феникс, 2015 – 320 с.
18. Галицкий, В.А. Стратегический и бизнес план: учебное пособие / В.А. Галицкий. – Санкт-Петербург: Питер, 2013-192 с.
19. WWW.Grandars.ru [электронный ресурс]: энциклопедия экономиста – электронный журнал. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://grandars.ru>
20. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В. П. Буров. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. — 256 с.
21. Савельев, Ю.В. Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов: учебник / Ю.В. Савельев, Е.В. Жирнель. – Петрозаводск: Острова, 2014-256 с.
22. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / Д. А. Шевчук. — Ростов на Дону: Феникс, 2012. – 208 с.
23. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании: учебник / Е.Р. Орлова. –Москва: Омега-Л, 2012. – 152 с.
24. Торосян, Е.К. Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.К. Торосян, Л.П. Саженева, А.В. Варзунов. – Санкт-Петербург: ИТМО, 2015. – 90 с.

25. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности Российской Федерации: по состоянию на 11 июля 2016 г. – Москва: Кнорус, 2016 – 651 с.
26. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации: учебное пособие / И.К. Адизес. – Москва: МИФ, 2014-196 с.
27. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности: учебное пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – Москва: Дело и сервис, 2015 – 256 с.
28. Иванов, Ю.И. Расчет финансовых коэффициентов торговой организации / Ю.И. Иванов // Управление организацией. – 2012. - №3. – с. 23-26
29. Макуха, Н.Г. Стратегический менеджмент: учеб. - метод. Пособие для самостоят. работы / Н.Г. Макуха. – Красноярск: СФУ, 2012-50 с.
30. Передин, Д.С. Оптовая торговля продуктами питания / Д.С. Передин // Отраслевой бюллетень КСК Групп. – 2016. - №2. – с. 3-5
31. Справочник регионов России [электронный ресурс]: деловой бизнес-справочник. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://rusbport.ru>
32. Суво [электронный ресурс]: глобальный справочник бизнеса – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://cubo.ru>
33. Rusprofile [электронный ресурс]: информация о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://rusprofile.ru>
34. Fira.ru [электронный ресурс]: независимое рейтинговое агентство. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://fira.ru>
35. Федеральный закон Российской Федерации «о защите конкуренции»: оригинальный текст. – Москва: Кнорус, 2016 – 678 с.
36. Федеральный закон Российской Федерации: оригинальный текст. – Москва: Кнорус, 2016 – 678 с.
37. Налоговый кодекс Российской федерации часть 2: оригинальный текст. – Москва: Кнорус, 2016 – 325 с.

38. Манагаров, Р. В. Обзор методов расчета ставки дисконтирования / Р.В. Манагаров // Корпоративный менеджмент. – 2017.

39. Руководство РМВОК, Руководство к своду знаний по управлению проектами: учебник / - Москва: Олимп-Бизнес, 2014 – 590 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс предприятия на 31 января 2016

Бухгалтерский баланс					
на 31 декабря 2016 г.					
					Коды
Форма по ОКУД					0710001
Дата (число, месяц, год)					31 12 2016
Организация	Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом "Таймерс-Абакан"			по ОКПО	23340856
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН	1901115961
Вид экономической деятельности	Торговля оптовая молочными продуктами			по ОКВЭД	46.33.1
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность			по ОКОПФ / ОКФС	12300 16
Единица измерения:	в тыс. рублей			по ОКЕИ	384
Местонахождение (адрес)	655007, Хакасия Респ, Абакан г, Кирпичная ул, дом № 61А, литера А1				
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	1 148	1 198	77
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	1 148	1 198	77
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	93 651	72 410	43 232
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	18	7	19
	Дебиторская задолженность	1230	62 984	52 185	47 384
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 459	509	904
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	488
	Итого по разделу II	1200	159 112	125 111	92 027
	БАЛАНС	1600	160 260	126 309	92 104

Окончание приложения А

						Форма 0710001 с.2
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	
	ПАССИВ					
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-	
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	
	в том числе:					
			-	-	-	
			-	-	-	
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-	
	Резервный капитал	1360	-	-	-	
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	27 119	23 063	5 043	
	Итого по разделу III	1300	27 129	23 073	5 053	
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	-	-	-	
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-	
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-	
	Прочие обязательства	1450	-	-	-	
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-	
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	12 759	2 734	23	
	Кредиторская задолженность	1520	120 372	100 503	87 028	
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-	
	Прочие обязательства	1550	-	-	-	
	Итого по разделу V	1500	133 131	103 237	87 051	
	БАЛАНС	1700	160 260	126 309	92 104	

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах за Январь-Декабрь 2016 г.

Отчет о финансовых результатах				
за Январь - Декабрь 2016 г.				
				Коды
Форма по ОКУД				0710002
Дата (число, месяц, год)				31 12 2016
Организация	Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом "Таймерс-Абакан"		по ОКПО	23340856
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	1901115961
Вид экономической деятельности	Торговля оптовая молочными продуктами		по ОКВЭД	46.33.1
Организационно-правовая форма / форма собственности			по ОКОПФ / ОКФС	12300 16
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность				
Единица измерения: в тыс. рублей			по ОКЕИ	384
Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	Выручка	2110	779 977	656 952
	Себестоимость продаж	2120	(688 134)	(570 338)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	91 843	86 614
	Коммерческие расходы	2210	(87 347)	(78 862)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 496	7 752
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	5	-
	Проценты к уплате	2330	(840)	(312)
	Прочие доходы	2340	12 054	22 156
	Прочие расходы	2350	(10 477)	(10 397)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 238	19 199
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 180)	(1 178)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	(2)	(1)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 056	18 020

Окончание приложения Б

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	4 056	18 020
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Приложение В

Перечень экспертов

В опросе приняли участия представители компаний-партнеров ООО «ТД Таймерс-Абакан», которые находятся на территории Республики Хакасия. К ним относятся:

1. Директор компании ООО «Регион-торг». Вид деятельности компании (ОКВЭД 46.18): деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими отдельными видами товаров.
2. Директор филиала ООО «Мегаком». Вид деятельности компании (ОКВЭД 46.17): деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.
3. Директор ООО «Торговый дизайн». Вид деятельности компании (ОКВЭД 46.69.9): торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения.
4. Директор ООО «Тема». Вид деятельности компании (ОКВЭД 46.49.33): торговля оптовая писчебумажными и канцелярскими товарами.
5. Директор ООО «Эталон и К». Вид деятельности компании (ОКВЭД 51.37): торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями.

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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка бизнес-плана по развитию компании (на примере ООО «ТД
Таймерс-Абакан»)

Руководитель _____ канд. тех. наук, доцент В.А. Курешов

Выпускник _____ Я.А. Кириллова

Красноярск 2017