

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 открытию нового магазина (на примере ООО  
«Фрей»)

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель Т.Ю Агеева  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Консультант \_\_\_\_\_ зав. кафедрой, к.э.н., доцент С.Л.Улина  
подпись, дат должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ Ш.Э Тошпулатов  
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические основы бизнес-планирования.....	5
1.1 Сущность бизнес-плана .....	5
1.2 Основы оценки эффективности бизнес-плана.....	16
2 Анализ деятельности ООО «ФРЕЙ» и обоснование необходимости открытия нового магазина.....	22
2.1 Анализ внутренней среды организации и оценка основных показателей организации.....	22
2.2 Анализ рынка и продукции .....	33
3 Разработка бизнес-плана открытия нового магазина.....	51
3.1 Разработка организационно-технических мероприятий по открытию магазина.....	51
3.2 Финансовый план, оценка эффективности проекта открытия нового алкомаркета.....	51
3.3 Организационный план по открытию магазина.....	54
Заключение .....	67
Список использованных источников .....	69
Приложение А.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Успешное функционирование любого экономического субъекта предполагает периодическое планирование деятельности. При этом, в условиях ограниченности ресурсов одним из актуальных становится вопросов об их наиболее рациональном использовании, то есть о выборе наилучшего варианта капиталовложений.

Структура бизнес-плана в Российской Федерации никак не регламентируется законодательством, по этой причине любая компания разрабатывает свои методики и структуру бизнес-плана, находятся в зависимости от характера бизнеса, ключевых целей формирования бизнес-плана и предъявляемых к нему условий. В российской практике специалисты в основном ориентируются на рекомендации Министерства экономического развития РФ, по оценке эффективности различных инвестиционных проектов. Однако законом не установлено никаких четких рамок для составления бизнес-плана. Кроме того, в бизнес-плане должны освещаться вопросы, связанные с лицензированием деятельности компании или необходимостью приобретения патентов и защитой товара в стране лицензиара на внутреннем и экспортном рынках для получения возможности конкурентам производить соответствующую продукцию без нарушения патентных прав[4].

Понятие и оценка бизнес-планов достаточно широко рассмотрены в экономической литературе в трудах российских и зарубежных ученых.

Рынок алкогольной продукции регулируется сильно, поэтому ООО «Фрей» важно при расширении деятельности предусмотреть влияние как внешних так и внутренних факторов, которые влияют на эффективность деятельности магазина.

Объект исследования – ООО «ФРЕЙ».

Предмет исследования – открытие нового магазина и разработка бизнес-плана.

Цель исследования — разработать бизнес-план.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования,
- провести анализ деятельности ООО «ФРЕЙ» и обоснование необходимости открытия нового магазина,
- разработать бизнес-план открытия нового магазин.

# **1 Теоретические основы бизнес-планирования**

## **1.1 Сущность бизнес-плана**

Цель бизнес - плана – спланировать деятельность организации на различные периоды в соответствии с потребностями рынка и способностью получения требующихся ресурсов. Основная задача бизнес - плана – концентрирование финансов организации. Бизнес - план является основой бизнес предложения при переговорах с партнерами, и он играет важную роль при наборе кадров на работу. Каждой организации, чтобы привлечь инвесторов, необходим бизнес-план как доказательство того, что их идея на самом деле заслуживает быть внимания.

Бизнес план помогает решить вопрос, стоит ли вкладываться в данный проект, при каких обстоятельствах он станет более результативен при возможном для инвестора уровне риска и верности дозволений, произведенных разработчиком инвестиционного проекта. Также, правильно составленный бизнес-план необходим для получения кредита в банке [2].

Основные вопросы, на которые необходимо осветить в бизнес-плане, представлены ниже:

1. Проблема.
2. Решение и продукт.
3. Рынок.
4. Бизнес-модель.
5. Достижения на данный момент.
6. Команда.
7. Объем инвестиций.
8. Возможности предполагаемого выхода и ROI [3].

Важно презентовать инвестору не только свой бизнес-план и продукт, но и персонал, экономическое и финансовое положение организации, а так же ее достижения и положение на рынке.

Преимущества бизнес-планирования:

- предоставляет вероятность отчетливо взвесить и оформить собственные мысли, проконтролировать их долговечность вычисленным методом;
- воображаемый вид контроля мысли уберезет предпринимателя от большого количества погрешностей и лишних расходов, сэкономит средства и время;
- дает возможность предпринимателю значительно лучше осознать устройство деятельности компании и функционировать в рыночной сфере более продуктивно.

Одно из ключевых условий бизнес-плана — его доступность и информативность.

Имеется большое многообразие устоявшихся стандартов, которые применяются в процессе разработки бизнес-планов, используемые в меньшей или в большей степени в зависимости непосредственно от самой специфики того или иного проекта (примерами таких стандартов выступают TACIS, UNIDO, KPMG, стандарты ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития и так далее). Кроме того, в российской практике специалисты в основном ориентируются на рекомендации Министерства экономического развития РФ по оценке эффективности различных инвестиционных проектов. Однако законом не установлено никаких четких рамок для составления бизнес-плана. Структура и объем этого документа может быть изменен в зависимости от определенной бизнес-идеи. Для одних компаний ключевое значение для инвестора имеют конкретные детали производственного плана, однако для других компаний на переднем плане может стоять маркетинговая политика [2].

Некоторые авторы рассматривают персонал управления (менеджеры) как ключевой фактор успешной реализации бизнес-плана. В связи с этим, в бизнес-план желательно включить раздел «План по персоналу».

Методики написания бизнес-плана разработаны ЮНИДО, МБРР, ЕБРР, с учетом разновидностей компаний [5].

Бизнес - план должен включать в себя:

1. Цели деятельности.
2. Краткое описание бизнеса.
3. Анализ и исследование рынка.
4. Продукция (услуги).
5. Организация производства.
6. Обеспечение конкурентоспособности.
7. Реализация продукции.
8. Управление и кадры.
9. Финансирование.
10. Эффективность бизнеса и возможные перспективы.

Каждый раздел необходимо тщательно разобрать и проработать. Для выполнения некоторых вероятнее всего потребуется помощь специалистов, которые смогут провести анализ рынка и др.

В первом пункте указывается цель и кратко показываем нашему предложению. Так же можно указать количество необходимых ресурсов которые потребуются для реализации идеи и сроки ее окупаемости. Коротко описывается идея бизнеса – чем конкретно будет заниматься организация, почему это выгодно и т.д. Данный пункт позволяет определить характер деятельности организации

Как правела, некорректное или плохое изложение целей проекта настраивает читающего документ инвестора резко негативно. Часто его уже не удается переубедить никакими дополнительными аргументами. Логика инвестора в данном случае подсказывает ему, если разработчики бизнес-плана не смогли продумать и четко сформулировать даже цели, то как можно доверить им капитал. Если же цели у них есть, но они вводят меня в заблуждение, то иметь с ними дело вообще не стоит. Эти соображение мы должны иметь ввиду, формулируя цели деятельности в своем бизнес-плане.

Во втором пункте более детально описывается вид бизнеса. Здесь

необходимо объяснить причины, по которым люди будут покупать товар или пользоваться услугами организации.

Так же прикрепляется прайс - лист организации, если нужны заводы для малого бизнеса с целью производства товаров.

Фактически в данном разделе проявляется глубина нашего представления о будущем деле.

В третьем пункте указывается категория людей, которые являются потенциальными клиентами, и их приблизительное количество в регионе, в котором планируется создание бизнеса. Это позволит определить клиентскую базу. Так же необходимо проанализировать потребность услуг или товаров на рынке и отобразить конкурирующие организации.

В маркетинговом плане необходимо дать ответ на 3 главных вопроса:

1. Образование цен. Необходимо провести исследование рынка и определить уровень цен на услуги или товары, которые будет предоставлять организация.

2. Реклама. Указывается, как будет рекламироваться бизнес, и какие финансовые средства для этого необходимы. Так же можно привести таблицу расходов, которые будут затрачены на рекламу и приблизительное число клиентов, которых удастся привлечь.

3. Конкуренция. Необходимо указать какие средства и методы будут использоваться для победы над конкурентами.

Продукция (услуги). В этом пункте мы должны ответить ряд вопросов:

1. Чем мы будем торговать?
2. Какой полезный эффект можно извлечь из нашего товара?
3. Чем отличается наше продукция или услуга от товара конкурентов?
4. Обладает ли наше продукция какими-либо новыми, из ряда вон выходящими или уникальными свойствами? Способен ли он вызвать интерес покупателя?
5. Если в наше продукции нет ничего особо выдающегося, то что



моет привлечь покупателя?

Пятый пункт относится к организациям, которые планируют продавать свой товар. Здесь необходимо осветить, как будет взаимодействовать торговая точка с поставщиком и клиентом. Будет ли доставка товара, и если будет то, как она будет осуществляться. Как будет осуществляться оплата и способы получения средств.

В организационном плане освещается вопрос управления бизнесом. Необходимо знать, какое количество людей потребуется для ведения бизнеса, какой специальностью и образованием они должны обладать, какой у них будет план и график работы, а также какими личными качествами они должны обладать.

Обеспечение конкурентоспособности. В зарубежных бизнес-планах принято обязательно включать раздел конкуренция. Инвестор, прочитав его, должен убедиться, что организаторы бизнеса знают, с какими конкурентами им придется соперничать на рынке.

Анализируя ход конкурентной борьбы, проработаем следующие вопросы:

1. Кто входит в пятерку ваших ближайших конкурентов?
2. В каком состоянии их дела – стабильны, на подъеме или идут на спад?
3. В какой степени их деятельность сродни вашей?
4. К каким выводам вы пришли, наблюдая за их действиями?
5. В чем вы рассчитываете их превзойти?

Цель данного раздела – облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь от чужих промахов.

В седьмом пункте следует объяснить, каким образом будет осуществляться реализация продукции: как будет осуществлено продвижение товара на рынок, какие каналы распределения будут использованы, как будет производиться реализация – прямой продажей или через представителей и оптовиков и т.д.

Управление и кадры. Многочисленные исследования факторов,

обуславливающих банкротство организации в странах с развитой рыночной экономикой, показали, что 98% неудач объясняется плохим управлением. В этом разделе рассматриваются руководители, управленцы:

- фамилия, имя, отчество;
- год и место рождения;
- образование, квалификация;
- где работал раньше и в какой должности;
- каков опыт работы в данной сфере деятельности;

В финансовой части необходимо произвести расчет капиталовложений, необходимых для старта бизнеса, с указанием цены всего оборудования, оплату персонала, проведение рекламных кампаний и т.д. Далее нужно показать годовой доход бизнеса для пессимистического и оптимистического прогноза. Основываясь на годовые прогнозы, можно легко посчитать рентабельность бизнеса и определить срок окупаемости.

На наш взгляд, оценка бизнес-плана требует соблюдения необходимых условий, в частности:

- оценка ясности и четкости бизнес-плана;
- оценка состояния изложенных требований в бизнес-плане, предлагаемого экспертами;
- оценка ясности в структуре бизнес-плана. При этом следует учитывать требования и международной практики, которым должен соответствовать бизнес-план, в частности, необходимо осветить ряд обязательных разделов, посвященных изложению перспективных аспектов, могущих приносить доход;
- оценка достоверности информации. При этом все количественные и качественные показатели должны соответствовать реальному положению дел и должны быть проанализированы при помощи исходных данных;
- оценка документального состояния подтверждения расчетами и обоснованиями.

Оценка структуры и содержание бизнес-плана должна соответствовать общепринятым требованиям с участием специфичной экономической сферы

страны, для получения и представления полного и достоверного документа. Принятый в основу бизнес-план может быть дополнен несколькими разделами, которые не существуют в зарубежной практике. Безусловно, на наш взгляд, эти разделы должны содержать дополнительную информацию по разъяснению тех вопросов, которые актуальны

Основной ошибкой встречающейся при составлении бизнес - плана является непонимание того, какие аспекты являются определяющими. Например, если потратить большое количество времени на составление финансового плана, но не придать достаточного внимания анализу рынка и конкурентоспособности, когда потребность продукции завышена, то ценность финансового плана близится к нулю.

Бизнес - план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более

Исходя из всего вышесказанного, вывод напрашивается сам: невозможно добиться успеха в бизнесе, не сформулировав план своей деятельности, а так же не имея точной информации и представления о своих возможностях. Рано или поздно, любая компания сталкивается с бизнес-планированием: как новое организацию, для успешного старта и привлечения стороннего финансирования, так и уже существующее, для своего развития. Наличие бизнес-плана помогает снизить неопределенности риска как для руководителей и собственников компании.

Документированный бизнес-план имеет основной целью – анализ информации о том, интересен этот бизнес-план или нет, но он не показывает, как использовать разработанный бизнес-план.

В современных условиях эффективность принимаемых решений определяется уровнем разработки бизнес-плана, направленных на безусловное повышение эффективности производства (реализации, услуг, работ) и выпуск конкурентоспособной продукции (товаров, услуг). В первую очередь такую задачу необходимо реализовать через механизм разработки и реализации

бизнес-плана.

Модернизация организаций в условиях конкурентной среды может осуществляться при наличии и помощи институциональных посредников (т.е. банков, фондов, лизинговых компаний и др.) На современном этапе развития рыночная инфраструктура России обладает большими потенциальными возможностями для обеспечения организации инновационного развитием и модернизации. Инновационное развитие невозможно без инвестиционной поддержки, которая опирается на бизнес-планы [12].

В условиях динамично развивающейся экономики бизнес-план не должен трактоваться узко, как использование в перспективе ресурсов безвозмездного государственного финансирования.

Привлечение финансирования должно быть продиктовано составлением бизнес-плана с целью обеспечения условий для прозрачности привлечения данного финансирования реальным условиям и обеспечивающего развитие организаций, а не освоение выделенных капитальных вложений. Усиление роли бизнес-плана является важнейшей задачей оценки реализации бизнес-плана. Эффективность разработки бизнес-плана представляет собой результаты множества отдельных решений, постоянно принимаемых предпринимателем-руководителем. Здесь важное место должно быть отведено анализу и оценке стоимости бизнес-плана, включая анализ совокупного финансового и экономического эффекта и его оценку с использованием сравнительных показателей для достижения поставленных целей. Создание условий для разработки бизнес-плана в целях привлечения финансирования является жизненно важным. Существует целый ряд экономических подходов, возникающих при привлечении инвестиций, но слабость их разработанности снижает результат бизнес-плана. К ним можно отнести:

- слабое теоретическое обоснование роли и механизмов разработки бизнес-плана;
- слабое обоснование установления экономических признаков, непосредственно могущих привести потребителя к несостоятельности и

неплатежеспособности;

- слабое развитие системы государственных мер по узаконению и оказанию поддержки организациям, могущим привлечь инвестиционные вложения, предусмотренные в проекте бизнес-плана;

- методологические аспекты оценки объектов и направление инвестиций и других активов организации-потребителя в процесс разработки проекта бизнес-плана;

- отсутствие стратегического планирования и управления деятельностью организации-потребителя.

Бизнес-план предполагает точность и обеспеченность организаций необходимыми ресурсами, при которых организацию может процветать и обеспечить рост производства (продукции, товаров, услуг), а не для того, чтобы служить основой для убыточности и неплатежеспособности или быть фактором, могущим привести организацию к банкротству.

Особенность бизнес-плана заключается в том, чтобы организации после его внедрения имела возможность обеспечить финансовое оздоровление, восстановить экономический потенциал, или положение, гарантировать законное и правомерное удовлетворение требований собственников. Все это и обуславливает особую актуальность проблем, связанных с реализацией бизнес-плана как одного из элементов системы рыночного управления и как механизма, напрямую связанного с необходимостью обеспечения интересов собственников, личных интересов и интересов государства в целом. Реализация бизнес-плана способствует оздоровлению финансовых взаимоотношений организаций, сведению к минимуму отрицательных последствий.

Поэтому реализацию бизнес-плана следует непосредственно начинать с составления бизнес-плана, который в целом представляет детализированный по целям и задачам документ, который необходимо реализовать собственнику в данной организации, чтобы обеспечить рост конечных финансовых результатов от бизнес-плана.

Следовательно, необходимость разработки бизнес-плана должна быть

обусловлена потребностями в определении конкурентоспособности предприятия в условиях развивающейся рыночной конкуренции товаропроизводителей, а также служит исходным ориентиром для финансирования.

Основной критерий направления бизнес-плана обусловлен направлением его на реализацию конкурентоспособности продукции, услуг, конечного сбыта. Поэтому бизнес-план, отвечающий требованиям, прежде всего, собственников и банков по участию в бизнес-планах или его кредитованию, должен быть важным элементом бюджетной политики организации. В этой связи, составление бизнес-плана с учетом конкретной экономической ситуации позволит выделить характерные ошибки и сформулировать основные требования по составлению бизнес-плана.

В составлении бизнес-плана одной из повторяющихся ошибок является недостаточное отражение определяющих показателей проекта. Так как на практике достаточно подробно разрабатываются разделы «Финансовый план», «Анализ эффективной реализации проектов», но при этом недостаточно внимания уделяется анализу рынка сбыта конкурентоспособности продукции, товара, услуги.

Характерной методикой составления бизнес-плана для отечественных разработчиков является выявление потребности в будущей продукции и количество этой продукции оказывается в намного большем объеме, чем получается в реальной практике, что доказано при внедрении многих бизнес-планов, а цена продукции получается низкой, хотя в реальности она выше.

В большинстве случаев в отношении отдельных организаций встречается низкое качество маркетингового исследования, основными причинами которого является отсутствие специалистов в этой области и опыта, что сказывается на объективной оценке бизнес-плана.

На практике используются следующие универсальные программы, активно используемые организациями для бизнес-планирования, имеющие поддержку пользователей в России со стороны разработчиков продуктов. К ним

относятся такие программы, как: Business Plan PL Professional category (PLSoft); Project Expert ("ЭкспертСистем"); Альт-Инвест ("Альт-Инвест"); Альфа-Проект ("Топ-Финанс"); ИНЭК-Холдинг (ИНЭК). Каждый из этих продуктов обладает своими индивидуальными особенностями и предназначен для разных категорий пользователей.

Следовательно, формирование конкурентоспособных организаций в перспективе возможно при помощи разработки бизнес-плана, учитывающего все возможные риски на пути его реализации. Формирование потенциальной инвестиционно-инновационной организации в условиях конкурентной среды – это основа для эффективного управления хозяйственным процессом.

Исходя из всего вышесказанного, вывод напрашивается сам: невозможно добиться успеха в бизнесе, не сформулировав план своей деятельности, а так же не имея точной информации и представления о своих возможностях. Рано или поздно, любая компания сталкивается с бизнес-планированием: как новую организацию, для успешного старта и привлечения стороннего финансирования, так и уже существующее, для своего развития. Наличие бизнес-плана помогает снизить неопределенности риска как для руководителей и собственников компании.

Вывод: при помощи бизнес-плана станет возможным дать оценку проекта с учетом особенностей территории и рынка, анализа сбыта продукции, информации о потребителях и др.

Особенность бизнес-плана заключается в том, что рассматриваем бизнес-план как проект, со всеми составляющими.

Таким образом, бизнес-план необходим руководителю. В условиях рынка и беспощадной конкурентоспособной борьбы организации необходимо обладать способностью моментально и правильно реагировать на перемены, протекающие во внешней среде и внутри компании.

Это будет возможно, если соблюсти ряд критериев [12]:

– собственник грамотно оценивают настоящее экономическое состояние компании и его роль на рынке;

– руководство компании мониторят ситуацию на рынке, во внешней среде и внутри компании [1].

## **1.2 Основы оценки эффективности бизнес-плана**

Эффективность бизнес-плана характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов и позволяющих судить об экономических преимуществах одних инвестиций над другими.

Методы, используемые в анализе бизнес-плана, можно подразделить на две группы в зависимости от того, учитывается или нет временной параметр:

1. Статические - основанные на учетных оценках.
2. Динамические - основанные на дисконтированных оценках.

Статические методы, в которых денежные потоки, возникающие в разные моменты, рассматриваются как равноценные - не предполагающие использование концепции дисконтирования, характеризуются следующими показателями:

- срок окупаемости инвестиций (PP);
- коэффициент эффективности инвестиции (ARR);
- коэффициент покрытия долга (DCR).

Динамические методы, в которых денежные потоки, вызванные реализацией проекта, приводятся к эквивалентной основе посредством дисконтирования и обеспечивают сопоставимость разновременных денежных потоков, характеризуются показателями:

- чистая текущая (приведенная) стоимость (NPV);
- внутренняя норма прибыли (доходности) (IRR);
- рентабельность инвестиций (PI);
- дисконтированный срок окупаемости инвестиции (DPP).

Показатели эффективности инвестиций позволяют определить эффективность вложения средств, в тот или иной проект.



Рассмотрим основные методы оценки эффективности бизнес-плана, порядок их расчета и выясним их основные достоинства и недостатки в таблице 1.1, эти показатели будем использовать в третьей главе выпускной квалификационной работы.

Таблица 1.1 – Основные показатели эффективности инвестиционного проекта

Наименование коэффициента	Обозначение	Формула	Пояснения
1	2	3	4
Чистая текущая (приведенная) стоимость	NPV	$NPV = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC,$	где: $P_k$ - доходы по годам; $r$ - ставка дисконтирования; $k$ -
Индекс рентабельности (доходности) инвестиций	PI	$PI = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC,$	Если больше 1, то проект можно принять
Внутренняя норма рентабельности (доходности)	IRR	$\sum_k^n \frac{P_k}{(1+IRR)^k} = 0,$	Если больше ставки дисконтирования, то проект можно принять
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций	DPP	$\sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} \geq IC$	Если меньше горизонта расчета, то проект можно принять
Срок окупаемости инвестиций	PP	PP=min n, при котором $\sum_k^n P_k \geq IC$	Если меньше горизонта расчета, то проект можно принять

Если  $NPV > 0$ , то проект обеспечивает возможность получения дополнительного дохода сверх определенного коэффициентом дисконтирования. Это свидетельствует о потенциальной прибыльности проекта, целесообразности принятия решений о его финансировании и реализации.

Если NPV близок к нулю, то прибыль едва обеспечивается. Если NPV равен нулю, то проект следует принять при условии, что его реализация усилит поток доходов от ранее осуществленных проектов вложения капитала, а так же при условии изменения внешней среды под влиянием политических, экономических, социальных явлений, вследствие которых показатель может принять положительное значение в будущем.

Если  $NPV < 0$ , то прогнозируемые денежные поступления не обеспечивают получения минимальной нормативной прибыли и возмещения инвестируемого капитала. Это свидетельствует об убыточности проекта, его неспособности приносить прибыль и нецелесообразности принятия решений о его финансировании и реализации.

При всех его достоинствах, метод имеет и существенные недостатки. В связи с трудностью и неоднозначностью прогнозирования и формирования денежного потока от инвестиций, а также с проблемой выбора ставки дисконта и прогнозирования изменений внешней среды может возникнуть опасность недооценки риска проекта.

Если индекс  $PI > 1$ , то проект следует принять, если  $PI = 1$ , то проект является ни прибыльным, ни убыточным и следует внести коррективы или подождать изменения внешней обстановки для повторной оценки, а если же  $PI < 1$ , то проект следует отвергнуть.

Индекс рентабельности, в отличие от чистого приведенного дохода, является относительным показателем, характеризующим уровень доходов на единицу затрат. Чем он выше, тем больше отдача инвестиций в данный проект. Благодаря этому критерий  $PI$  очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения  $NPV$ , либо при комплектовании портфеля инвестиций с целью максимизации суммарного значения  $NPV$ . К недостаткам метода можно отнести его неоднозначность при дисконтировании отдельно денежных притоков и оттоков.

Чтобы обеспечить доход от инвестированных средств или хотя бы их окупаемость, необходимо подобрать такую процентную ставку дисконтирования, которая обеспечит получение положительного значения чистого приведенного дохода. Таким барьерным коэффициентом выступает внутренняя норма рентабельности (доходности) ( $IRR$ ). Норма  $IRR$  показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Если NPV положителен, то используется более высокая норма дисконта, если NPV отрицателен (при следующей норме дисконта), то IRR должна находиться между этими двумя значениями.

При помощи IRR можно ранжировать проекты по степени выгодности. Эта норма служит индикатором уровня риска: чем больше IRR превышает стоимость капитала, тем больше запас прочности проекта и тем он менее чувствителен к колебаниям рынка при оценке величины будущих денежных поступлений.

Критерии NPV, IRR и PI, наиболее часто применяемые в инвестиционном анализе, фактически представляют собой разные версии одной и той же концепции, поэтому их результаты связаны друг с другом.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP) это продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций устраняет недостаток статического метода срока окупаемости инвестиций и учитывает стоимость денег во времени. Формула для расчета дисконтированного срока окупаемости имеет вид:

Очевидно, что в случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается, т. е. всегда  $DPP > PP$ .

Срок окупаемости инвестиций (PP) это период от начального момента инвестирования до момента окупаемости. Алгоритм расчета срока окупаемости (PP) зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиции.

В основе количественного анализа проектных рисков лежит однопараметрический анализ чувствительности, представляющий собой расчет зависимости одного или нескольких выходных параметров от одного входного параметра. При оценке чувствительности проекта обычно используются параметры, которые оказывают существенное влияние на изменение ключевых показателей эффективности проекта. Наиболее часто выбираются следующие:

объемы и цены сбыта; прямые издержки; общие издержки, объем реализации. В качестве выходных параметров берутся важнейшие показатели эффективности проекта: чистая приведенная стоимость проекта (NPV), дисконтированный период окупаемости проекта (DPB) и суммарная чистая прибыль.

На основе анализа чувствительности проекта выявляются те его параметры и их значения (девиации от базового сценария), которые оказывают наибольшее влияние на показатели эффективности (например, изменения цен и объемов реализации проектной продукции). В ходе такого анализа определяется, например, при каком (в процентах) снижении цен реализации и объема продаж NPV проекта принимает отрицательные значения и (или) срок его окупаемости оказывается выше прогнозного периода, что ставит под вопрос собственно возможность реализации инвестиционной программы. Чистый приведенный доход и срок окупаемости инвестиционно привлекательного проекта должны иметь низкую чувствительность к изменению объемов инвестиций и цен на материалы, комплектующие и сырье - даже при существенном увеличении соответствующих показателей (на 50 и более процентов) ключевые показатели эффективности должны оставаться в пределах обозримого горизонта расчетов, свидетельствуя о сохранении инвестиционной целесообразности проекта. Качественный инвестиционный проект должен обладать высокой экономической устойчивостью к изменению наиболее важных параметров, формирующих прямые затраты на производство и объем капитальных активов, и характеризоваться низкой чувствительностью к изменению наиболее значимых исходных величин, что подтверждает его экономическую и финансовую устойчивость. Высокие интегральные показатели экономической эффективности, финансовая состоятельность, удовлетворительные результаты анализа проектных рисков с применением различных методов, разработка мероприятий по ограничению существующих рисков, а также результаты анализа чувствительности и безубыточности должны подтвердить жизнеспособность и высокую вероятность успешной реализации рассматриваемого проекта.

Итак, в подпункте была дана классификация финансовых показателей (по временному признаку они подразделяются на динамические и статичные), а также приведены методики расчета основных финансовых показателей, необходимых для определения прибыльности проекта и их описание. Было так же отмечено, что не существует единственно верного одного показателя, при помощи которого можно определить успешность проекта.

## **2 Анализ деятельности ООО «ФРЕЙ» и обоснование необходимости открытия нового магазина**

### **2.1 Анализ внутренней среды организации и оценка основных показателей организации**

Миссия и цели. Миссия ООО «Фрей»: «Предоставление такого качества алкогольной и прочей продукции, при котором наши покупатели будут обеспечены превосходным товаром, наши работники и деловые партнеры - уверены в нашем успехе».

Целью деятельности сети магазина является увеличение прибыли, за счет завоевания популярности и доверия у покупателей, завоевания доминирующего положения на рынке по продаже алкогольной продукции, а также расширения торговой сети.

Задачи магазина:

- привлечение покупателей проживающих в районе магазина организации ООО «Фрей».

- побуждения покупателей совершить покупку посредством воздействия на визуальное восприятие и ассоциативное мышление.

- упорядочивание рабочего времени, как рядовых сотрудников так и администрации магазина. График работы должен быть устойчивым прогнозируемым. При этом составлен так, чтобы у сотрудника находилось бы время и на семью и на отдых.

- создание в магазине атмосферы доброжелательности и комфортности для нашего покупателя. Одним из компонентов создания этой атмосферы является вежливость, терпимость, безразличие к покупателям со стороны предприятия.

Проведем анализ внутренней среды организации ООО «Фрей» в таблицах 2.1-2.5.

Таблица 2.1 - Анализ внутренней среды (маркетинг)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Продукция фирмы и ее услуги	Алкогольная продукция	Отсутствуют дополнительные услуги на предприятии
Объем и концентрация продаж, базовые потребители продукции	Объем продаж увеличивается. Физический лица, живущие не далеко от алкомаркета	-
Жизненный цикл основных товаров		Зрелость
Каналы сбыта: количество, сфера действия, контроль	Прямой канал сбыта	-
Организация продаж, знание нужд потребителей	-	Не проводятся маркетинговые исследования, анкетирования потребителей
Имидж товаров или услуг, их репутация и качество	Вся продукция магазина сертифицирована, случаи отравления на предприятии отсутствовали за всю историю магазина	-
Стимулирование продаж и реклама	-	В магазине раз в полгода проводятся скидки
Ценовая стратегия и гибкость ценообразования	Низкие цены	
Обратная связь с рынком, разработка новых товаров, услуг и рынков	-	Новые товары в магазине не внедрялись с 2014 года
Послепродажная поддержка товаров, гарантийное обслуживание	-	-
Соблюдение авторских прав	-	-

ООО «ФРЕЙ» занимается реализацией алкогольной продукции. Ранжировку привлекательности товара по каждому из ее видов получают суммирование количества баллов по трем оценкам. Наибольшая сумма укажет наилучший вид товара.

В организации были рассчитаны такие показатели, как широта ассортимента, полнота и устойчивость ассортимента.

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты. Для расчета коэффициента широты

используется базовая и действительная широты ассортимента. Базовая широта - широта, принятая за основу для сравнения. Действительная широта - фактическое количество товарных групп, имеющих в наличии.

Для определения коэффициента широты используется следующая формула (1):

$$K_{ш} = (Шд : Шб), \quad (1)$$

где  $K_{ш}$  - коэффициент широты;

$Шд$  - широта действительная;

$Шб$  - широта базовая.

Базовая широта – 11 товарных групп

Действительная широта – 9.

$$K_{ш} = 9 / 11 = 82 \%$$

Коэффициент широты равен 0,9. Из этого следует, что в ООО «Фрей» широкий ассортимент.

Полнота ассортимента - перечень товаров различных видов, разновидностей однородной группы. Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты  $K_n$  ассортимента, который определяют по формуле 2:

$$K_n = B_{ф} / B_n \quad (2)$$

где  $B_{ф}$  - фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;

$B_n$  - количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.

В ООО «Фрей» на момент проверки было 5 видов продукции. Ассортиментным перечнем предусмотрено 9 видов.

$$K_n = 5 / 9 = 0,56$$

Таким образом, коэффициент полноты составил 0,56, что говорит о не достаточно полном ассортименте ООО «Фрей».

Устойчивость (стабильность) ассортимента характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости  $K_y$  определяется по формуле 3:



$$K_y = 1 - (P'_{\phi 1} + P'_{\phi 2} + \dots + P'_{\phi n} / P_n \times n) \quad (3)$$

где  $P'_{\phi 1}$ ,  $P'_{\phi 2}$ ,  $P'_{\phi n}$  - фактическое количество разновидностей (видов) товаров из предусмотренных ассортиментным перечнем - отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.;

$P_n$  - количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;

$n$  - количество проверок.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год).

Ассортиментным перечнем ООО «Фрей» предусмотрено 12 разновидностей. В течение месяца было осуществлено 4 проверки. Коэффициент устойчивости был рассчитан следующим образом:

$$K_y = 1 - \frac{(6+7+6+7)}{12*4} = 0,46$$

Следовательно, можно сделать вывод, что в ООО «Фрей» не устойчивый ассортимент.

Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями: для универмагов - 0,80; для специализированных магазинов - 0,75.

Таким образом, в настоящее время в ООО «Фрей» не достаточно полный и не достаточно устойчивый ассортимент алкоголя.

Стратегия ценообразования в компании рассматривается как одной из конкурентных преимуществ, то есть она стремится предоставить клиенту максимально низкую цену на рынке, при больших объемах продаж компания гарантирует одни из самых низких цен. С одной стороны при современных условиях финансовой нестабильности выгодные цены являются существенным преимуществом, однако при подобной стратегии резонно возникает вопрос о соотношении цены и качества.

В таблице 2.2 проведем анализ внутренней среды.

Таблица 2.2 - Анализ внутренней среды

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Стоимость, доступность сырья и отношения с поставщиками	Налажены связи с поставщиками	-
Основные фонды	Все оборудование для продажи куплено и регулярно обновляется	-
Эффект масштаба	-	Эффект масштаба отсутствует, так как открыт всего один магазин

Для продажи товаров закуплено оборудование. 29% торговой площади занято установленным торговым оборудованием, а 71% торговой площади — это проходы для покупателей и продавцов, места дополнительного обслуживания покупателей, территория для товаропотоков. Слабой стороной является то, что эффект масштаба отсутствует, так как открыт всего один магазин. В таблице 2.3 проведем анализ внутренней среды (финансы).

Таблица 2.3 - Анализ внутренней среды (финансы)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Налоговое планирование	-	Налоговое планирование отсутствует
Дивидендная политика	-	Дивиденды не выплачиваются
Финансовая устойчивость, способность использовать альтернативные финансовые стратегии	-	Финансовое положение не устойчивое
Эффективность бухгалтерского учета и финансового планирования	Бухгалтерский учет ведет главный бухгалтер	Финансовое планирование отсутствует
Инвестиционная политика	Периодические инвестиции направляются на модернизацию торгового оборудования	-
Система финансовых коэффициентов	-	Финансовые коэффициенты не рассчитываются

Из анализа таблицы 2.16 недостатком «финансов» является то, что отсутствует налоговое и финансовое планирование, дивиденды не выплачиваются.

В таблице 2.4 проведем анализ внутренней среды (персонал).

Таблица 2.4 - Анализ внутренней среды (персонал)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Управленческий персонал; опыт и навыки	Директор занимается продажами на рынке алкогольной продукции 12 лет	-
Производственный персонал: опыт и специальные навыки	Торговый персонал сформирован	-
Эффективность использования трудовых ресурсов	Производительность увеличивается в 2017 году по сравнению с 2016 годом	-
Кадровая политика	Разработана на основании положения о кадрах предприятия	-
Текущность кадров и трудовая дисциплина	-	Высокая текучесть среди продавцов

Слабые стороны персонала - высокая текучесть среди продавцов.

Численность сотрудников: 12 человек. Характеристика кадров показана в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Характеристики персонала ООО «Фрей» в 2017 году

Характеристика	Значение 1	Значение 2	Значение 3	Значение 4
Демографическая	Женщин - 8 человек	Мужчин – 4 человек	X	X
Возрастная	20-25 лет – 2 человека	26-35 лет – 6 человек	36-45 лет – 3 человек	45 лет и более – 1 человек
Образовательная	Высшее образование – 7 человек	Среднее профессиональное - 5 человека	Среднее – 0 человек	Два высших образования – 0 человек
Стаж	Более 6 лет – 4 человека	3-5 лет – 5 человек	Менее 2 лет – 3 человека	X
Должность	Специалист – 6 человек	Главный специалист – 3 человека	Ведущий специалист – 3 человека	

На организации преобладают специалисты женского пола. А преобладающий возрастной состав — это специалисты в возрасте от 26-35 лет.

В большинстве, специалисты организации имеют высшее образование (60%), а также 40% сотрудников имеют среднее профессиональное образование.

Стаж работы опрошенных сотрудников в основном составляет 3-5 лет работы на организации ООО «Фрей», 2 года и менее (27%) и 6 лет и более (27%).

По должности, опрошенные сотрудники организации в основном специалисты (53%), а также ведущие специалисты (27%) и главные специалисты (27%). То есть наибольшее количество сотрудников приходится на торгово-обслуживающий персонал, осуществляющий непосредственную работу с клиентами.

У торгово-операционного персонала применяется сдельная и повременная оплаты труда. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами продаж.

Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

К должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за руководство;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за выходные и праздничные дни.

Текучесть высока. В 2017 году было уволено 4 сотрудника по собственному желанию в связи со сменой работы. В это же время на его место были приняты новые сотрудники.

В таблице 2.6 проведем анализ внутренней среды (организационная культура и организация управления).

Таблица 2.6 - Анализ внутренней среды (организационная культура и организация управления)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Имидж и престиж фирмы	-	Имидж на предприятии не оценивается
Философия компании, нормы и ценности	-	Философия компании, нормы и ценности не сформированы
Структура собственности, заинтересованные стороны	Один учредитель, он же директор	
Навыки, способности, интересы высшего уровня управления	Опыт руководителя более 20 лет	-
Стиль лидерства	Стиль управления у директор предприятия – либеральный	-
Система планирования	-	Система планирования на предприятии отсутствует
Организационная структура	Показана на рисунке 1 и является оптимальной для данного предприятия	-
Система информационных потоков и принятия решений	Используется система АРМ	-
Эффективность системы контроля исполнения решений	Контроль за деятельностью осуществляет директор	-

Плюсом в деятельности организации является то, что используется система АРМ, с помощью которой происходят:

- 1) автоматизация всех ежедневных операций, ведения бухгалтерии и составления сводных отчетов;
- 2) коммуникация офиса с магазинами;
- 3) автоматизированное обслуживание клиентов;
- 4) анализ всей деятельности и системы выбора оптимальных в данной ситуации решений;
- 5) возможность мгновенного получения необходимой информации, которая влияет на финансовую ситуацию.

Организацию возглавляет директор, осуществляющий свою деятельность на основе принципа единоличия и обеспечивающий решения возложенных на

организацию задач. Организационная структура представлена на рисунке 2.1. Структура управления организацией в данном случае - линейная, что позволяет четко распределять все обязанности и полномочия, поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

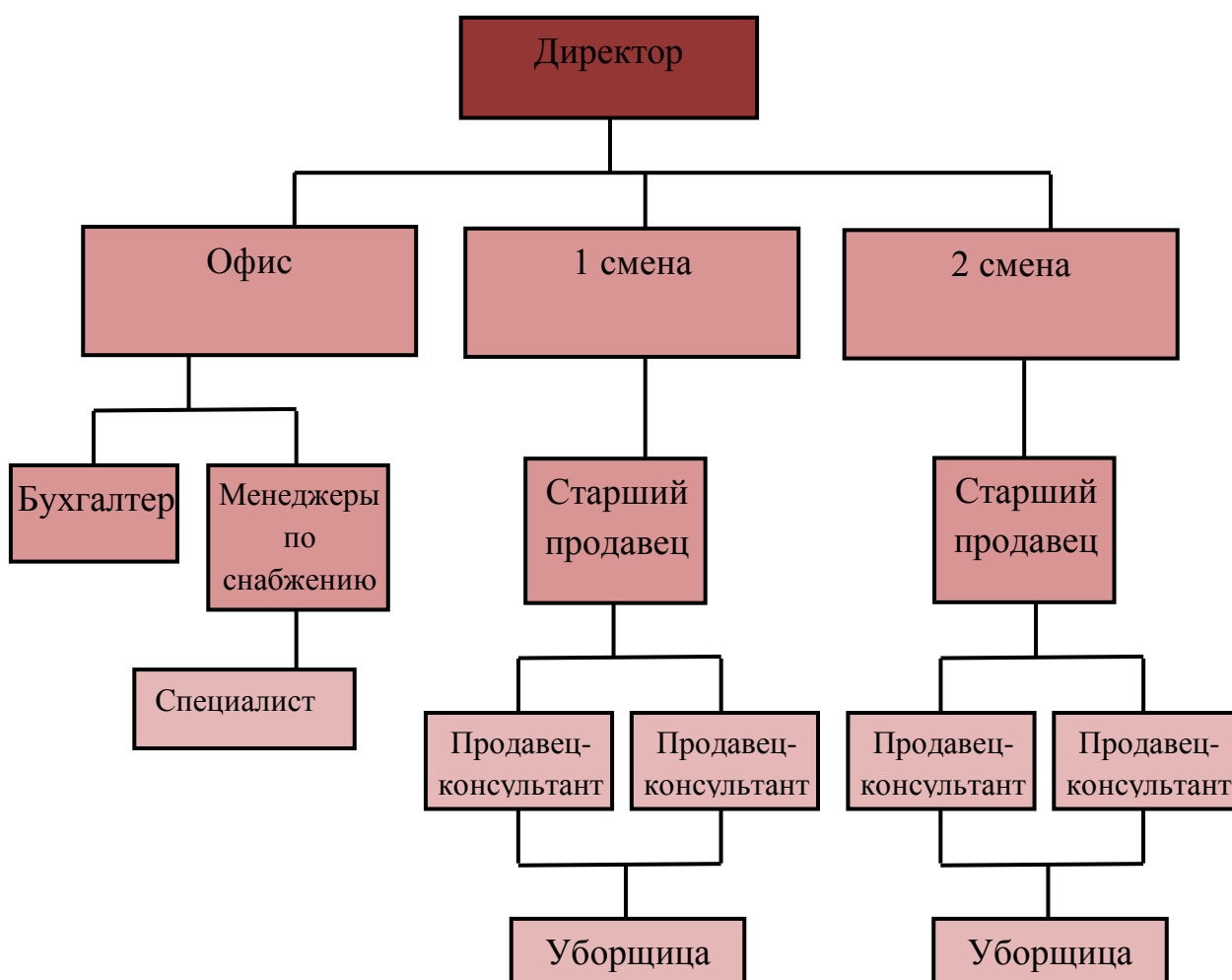


Рисунок 2.1. Организационная структура управления

Результаты анализа внутренней среды организации показаны в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Результаты анализа внутренней среды организации

Силы	Слабости
Низкие цены	Текучесть персонала
Качественная алкогольная продукция	Эффект масштаба отсутствует
Опытный управленец (директор)	Система планирования на предприятии отсутствует
Налаженные связи с поставщиками	Неэффективная система рекламы
Используются современные методы автоматизации продаж в магазине	Неустойчивое финансовое положение
Регулярно осуществляется модернизация торгового оборудования	-

Обобщающим показателем анализа и оценки эффективности или неэффективности деятельности организации является финансовый результат. Финансовые результаты деятельности ООО «Фрей» приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Финансовые результаты деятельности организации

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста (снижения), %
Выручка, тыс. руб.	1025548,0	1112127,0	1231531,0	120,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	903659,0	1027558,0	1151829,0	127,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	121889,0	84569,0	79702,0	65,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	64552,0	15329,0	12031,0	18,6
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	24861,0	10172,0	2890,0	28,4

Данные таблицы 2.8 свидетельствуют о нестабильном уровне функционирования организации за период 2014-2016 гг. Наилучшие результаты работы были достигнуты в 2014 г., когда была получена чистая прибыль, равная 24861,0 тыс. руб. В 2015 и 2016гг. организацию сработало с прибылью, размер которого составил 10172,0 тыс. руб. и 2890 тыс. руб. соответственно. Снижение чистой прибыли можно объяснить тем, что за три исследуемых года сокращение выручки от продажи продукции (на 20,1%) оказалось значительнее, чем уменьшение себестоимости продукции (на 27,5%). Тем не менее, наличие чистой прибыли дает основания предполагать о возможном улучшении финансовых результатов деятельности организации в последующие годы.

В таблице 2.9 показана структура выручки за 2014-2016 года.

Таблица 2.9 - Структура выручки

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Выручка, %	100	100	100
Себестоимость продаж, %	88,11	92,40	93,53
Валовая прибыль, %	11,89	7,60	6,47
Прибыль (убыток) от продаж, %	6,29	1,38	0,98
Чистая прибыль (убыток), %	2,42	0,91	0,23

Себестоимость составляет 88,11-93,53 % от выручки организации ООО «Фрей».

Финансовые результаты и эффективность деятельности организации также оценивают с помощью показателей рентабельности, которые приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Показатели рентабельности организации ООО «Фрей»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Рентабельность, % :			
- основных средств	6,1	-2,5	-0,7
- оборотных средств	8,8	-3,0	-0,8
Рентабельность продаж, % :			
- по прибыли от продаж	6,3	1,4	0,9
- по прибыли	4,2	0,9	0,2
- по чистой прибыли	2,4	0,9	0,24
Рентабельность капитала, % :			
- активов по чистой прибыли	4,8	-1,7	-0,5
- собственного	8,1	-3,4	-1,0
- заемного	49,0	-9,8	-4,4

Так, наилучшие показатели рентабельности организацию имело в 2014г., что связано, в первую очередь, с тем, что в этом году была получена чистая прибыль. Наибольшие показатели рентабельности в 2014г. составляют 49% и 8,8%. Это свидетельствует о том, что наиболее эффективно были использованы заемный капитал и оборотные средства. Так как в 2015 и 2016гг. организацией был получен убыток, то по большинству показателей оно оказалось нерентабельным (показатели рентабельности основных средств, оборотных средств, продаж по чистой прибыли, активов, собственного и заемного



капитала). Такие данные свидетельствуют о снижении эффективности использования ресурсов, а, следовательно, и в целом работы организации.

## **2.2 Анализ рынка и продукции**

Согласно государственной статистике, в 2017 году алкогольный рынок России увеличил производство, но снизил объемы продаж, продолжая тенденцию с 2014 года.

В 2016 году производители продали вина 96 869,47 тыс. декалитров, а в 2017 году уже 78 224,84 декалитров. Объем продаж снизился на 18 644,63 тыс. декалитров или на 20%. Такой же спад наблюдался и в реализации других видов алкоголя. Что характерно, импорт алкоголя при этом вырос, причем наиболее резко — объем ввоза натуральных виноградных вин из Франции и Италии. Также поднялись цены российских производителей: сильнее всего подскочила стоимость вин и коньяков. То есть, потребители не стали меньше пить, они лишь переключились на импортные напитки.

Пиво по-прежнему остается лидером в структуре потребления. Крупные холдинги переключаются на дешевый и среднеценовой сегменты. Место премиальных сортов занимает крафтовое пиво, чей объем на рынке неуклонно растет: уже в 2016 году его доля поднялась на 35%. В 2017 году спрос на крафт продолжил увеличиваться.

На рынок алкомаркеров повлияли законодательные ограничения: с 1 января 2017 года депутаты запретили продажу пива в ПЭТ-упаковках больше 1.5 литра. Мэру придумали, чтобы снизить потребление алкоголя. Однако потребители не стали меньше пить. Они переключились на другие, более дешевые виды алкоголя, предпочитая не переплачивать за тару. Продажи согласно Росстату снижаются, несмотря на увеличение производства отдельных видов алкоголя. Даже водку в 2017 году продавали в меньших объемах. В 2017 году продали меньше «огненной воды» на 28%. Такая же тенденция наблюдалась у остальных видов алкоголя. Возможные причины: повышение цен и снижение доходов населения. Цены повысились по двум основным

причинам — рост акцизов и запрет на тару объемом более 1,5 литров. Второе особенно сильно повлияло на пиво.

Депутаты считали, что это должно было мотивировать потребителей пить меньше. На деле же выросли очереди в магазинах — причем не в маленьких специализированных бутиках, а в супермаркетах. Ради экономии потребители стали покупать дешевый алкоголь в больших сетях.

В таблице 2.11 показано сколько продано алкогольной продукции в натуральном выражении (тыс.декалитров) за 2014-2017 гг.

Таблица 2.11 - Продано алкогольной продукции в натуральном выражении (тыс.декалитров) за 2014-2017 гг

Наименование	2015	2015	2016	2017
Вина игристые и шампанские	29 634,29	26 277,52	19 280,07	16 489,83
Вино	93 025,74	81 056,31	711428,05	50 281,86
Вино ликерное	463,61	333,84	381,23	125,13
Вино фруктовое	1 7 056,06	6 147,52	5 780,12	11 328,03
Виски	10 058,77	1 7 633,53	6 266,10	-
Водки	122 636,67	111 427,99	101 674,10	72 293,43
Коньяки, коньячные напитки (включая бренди, кальвадосы)	19 683,01	17 339,03	17 554,72	10 420,15
Напитки винные	36 807,62	34 606,82	39 443,65	29 294,79
Пиво солодовое	123 739,30	135 809,91	55 079,72	-
Прочая алкогольная продукция (сидр, пуаре, медовуха и др.)	11 220,71	12 327,45	10 121,69	-

Через полгода после запрета алкогольная промышленность привела отчеты о падении рынка на 5-10%. Из-за упадка компаниям пришлось повысить цены. Стоимость алкоголя от поставщиков в декабре 2017 года в среднем выросла на 3% по сравнению с январем того же года.

Сильнее всех подорожали наливки крепостью более 30% и виноградные вина — на 27% и 6% соответственно. Цена водки выросла на 2%, коньяки — на 3%. А вот пиво и сидр подешевели — на 4% и 12% соответственно.

Справедливости ради стоит заметить, что производители сами занимались даунсайзингом — то есть, розливом пива в меньшие емкости, при этом сохраняя цену на прежнем уровне. Но проводилась такая политика в определенных сегментах рынка, и дешевое пиво разливали в емкости по 2-3

литра, чтобы не терять покупателей. Запрет же повлиял на бренды во всех ценовых категориях.

В таблице 2.12 показаны средние цены производителей промышленных товаров в России 2017 г. (рубль за декалитр).

Таблица 2.12 - Средние цены производителей промышленных товаров в России 2017 г. (рубль за декалитр)

Наименование	2017					2018
	январь	апрель	июль	октябрь	декабрь	январь
Вина	751,41	750,83	771,37	835,79	802,11	998,84
Вина игристые	1 381,74	1 433,03	1 494,51	1 375,06	1 397,08	1 477,28
Водка	1 093,09	1 122,25	1 155,38	1 216,71	1 120,54	1 198,27
Коньяки	3 851,34	3 529,25	3 972,04	3 962,7	3 974,21	4 261,19
Наливки крепостью менее 30%	1 626,3	1 566,49	1 763,56	1 138,22	2 067,64	
Напитки сброженные (например, сидр)	843,82	811,59	697,52	677,41	743,81	646,4
Пиво, кроме отходов пивоварения	302,36	262,45	246,88	273,53	291,28	314,79

На рисунке 2.1 показаны средние цены производителей алкоголя в России ежемесячно с января 2017 года по январь 2018 года. (рубли за декалитр).

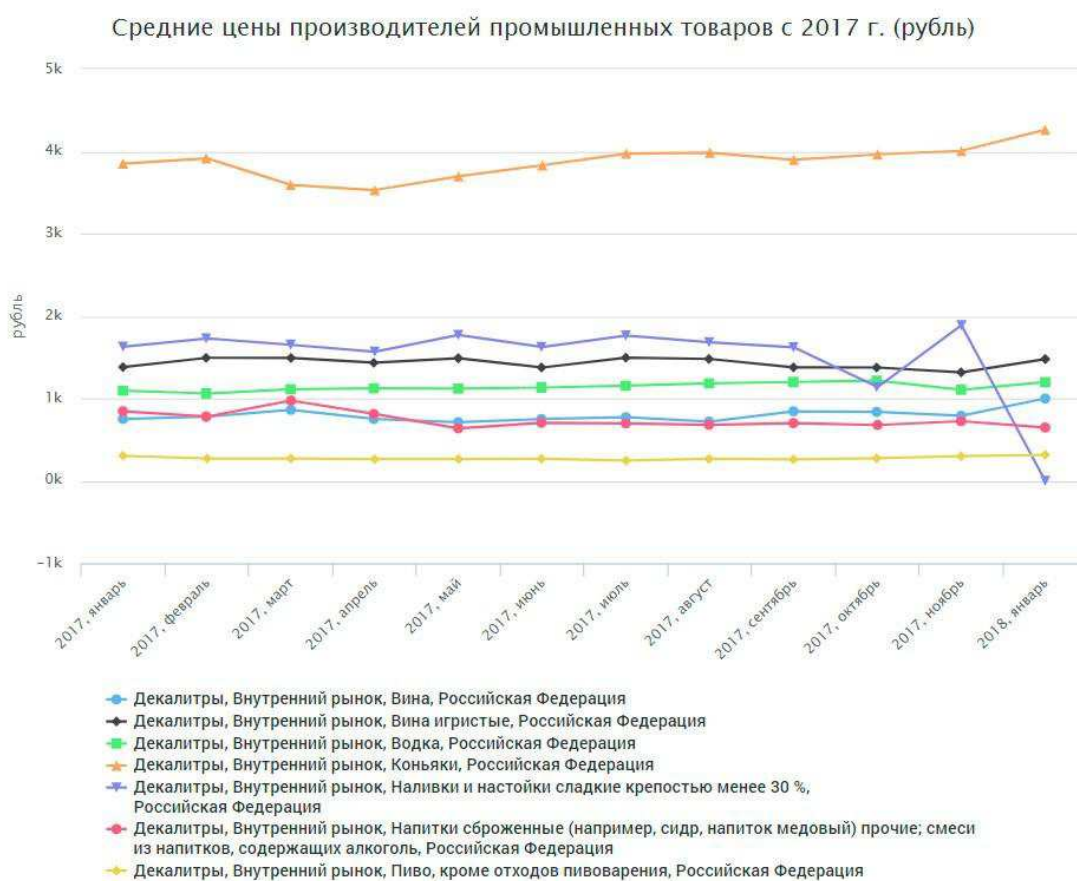


Рисунок 2.2 - Средние цены производителей алкоголя в России ежемесячно с января 2017 года по январь 2018 года. (рубли за декалитр)

В таблице 2.13 показана структура продаж.

Таблица 2.13 - Структура продаж, %

Наименование	1	2	3	4	5
Вина	20	20	20	20	20
Вина игристые	10	10	10	10	10
Водка	15	15	15	15	15
Коньяки	5	5	5	5	5
Наливки крепостью менее 30%	20	20	20	20	20
Напитки сброженные (например, сидр)	10	10	10	10	10
Пиво, кроме отходов пивоварения	20	20	20	20	20
Итого	100	100	100	100	100

Выбор оценок по критерию спроса следующий:

- товары, спрос на которые будет возрастать (перспективы сбыта)

хорошие), - 4 балла;

- товары, спрос на которые остается на прежнем уровне на ряд лет, - 3 балла;

- товары, спрос на которые устойчив, но не на длительный срок, - 2 балла;

- товары, с высокой вероятностью снижения спроса – 1 балл.

Ранжировка товарообеспечения будет выглядеть так:

- товары, на которые имеются устойчивые поставки на ряд лет, - 4 балла;

- товары, по которым поставки устойчивые, но не длительный срок, - 3 балла;

- товары, обеспеченные только разовыми поставками, - 2 балла;

- товары, по которой имеются затруднения в обеспечении поставок либо поставщики не определены, - 1 балл.

Затем составляем ранжировку продукции по рентабельности:

- 4 балла присваивается товару, у которого имеются возможности увеличения рентабельности;

- 3 балла – товару, у которого рентабельность можно сохранить на существующем уровне на длительное время;

- 2 балла – товару, по которому возможно сохранению рентабельности на ближайшее время либо возможно снижение рентабельности;

- 1 балл – товару, рентабельность которого в настоящий момент снижается.

Результат суммирования баллов приведен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Ранжировка привлекательности товаров

Группа товаров	Товара-обеспечение	Реализация	Рентабельность	Сводный показатель
1	2	3	4	5
Вино	3	2	2	7
Водка	4	4	4	12
Настойки	3	3	3	9
Коктейли	3	3	2	8

#### Окончание таблицы 2.14

Группа товаров	Товара-обеспечение	Реализация	Рентабельность	Сводный показатель
Коньяки	1	2	1	4
Элитные напитки	1	1	1	3
Пиво	4	4	4	12
Сигареты	2	1	2	5
Продовольственные товары	2	3	1	6
Непродовольственные товары	2	1	2	5

Самые высокие баллы набрали пиво и водка, наименьшие баллы набрали элитные напитки.

Чаще всего пиво покупают в супермаркетах, затем в продовольственных магазинах, а ларьки и киоски стоят на третьем месте. Среднестатистический потребитель покупает пенное 5-6 раз в месяц в супермаркете и лишь 1-3 раза в ларьках с палатками.

Предпочтения по вкусу:

- 83% — светлое фильтрованное;
- 7% — светлое нефильтованное;
- 10% — темное пиво.

По крепости предпочитают пиво 3-5,5%. Лишь 10% потребителей покупают напиток с крепостью более 5,5%. Еще меньше выбирают легкое и безалкогольное — 3%.

Вино в России больше пьют женщины, чем мужчины — 56% против 46%. Чаще его употребляют граждане 31-45 лет, остальные категории пьют меньше. Больше любят полусладкие и сладкие вина, хотя в 2017 году производители отметили рост интереса к полусухим и сухим. Предпочтение сухих вин обычно связывают с повышением культуры питания.

Уровень жизни населения продолжает снижаться. Ажиотажный спрос после очередной волны девальвации поддержал розничную торговлю, но из-за ожидаемого роста цен осенью продолжится падение доходов населения и, как следствие, сократится потребление, отметили эксперты Центра развития НИУ

ВШЭ в очередном бюллетене «Новые Комментарии о государстве и бизнесе».

В августе 2017 года динамика доходов населения продолжила ухудшаться. Реальная заработная плата, являющаяся основной компонентой доходов, снизилась к июлю 2018 года на 1,2%, к маю – на 3,2%, а относительно максимума, достигнутого в первом квартале 2014 года, – на 12%.

Повышение акцизов на алкогольную продукцию планируется с 2020 года. С 1 января 2020 года специфическая ставка на алкогольную продукцию с объемной долей этилового спирта свыше 9% будет установлена в размере 544 рубля за 1 литр. В настоящее время она составляет 523 рубля за литр. Для продукции с долей этилового спирта ниже 9% с 1 января 2020 года будет установлена ставка в размере 435 рублей за 1 литр (сейчас 418). На вина устанавливается ставка акциза в размере 19 рублей за 1 литр (сейчас 18 рублей), на этиловый спирт — 111 рублей за 1 литр безводного этилового спирта против действующих сейчас 107 рублей за 1 литр.

Повышение культуры питья производит благодаря тому, что алкоголь не продают несовершеннолетним, повышение контроля за качеством алкогольной продукции, за счет внедрения системы ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система) — автоматизированная система, предназначенная для государственного контроля над объёмом производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции.

Законодательство РФ ограничивает продажу алкогольных напитков с 23 часов до 8 утра следующего дня. Но в некоторых областях увеличили этот срок. Так, к примеру, в Республике Коми продажа разрешена до 22 часов, в Пскове и Архангельской области алкоголь начинают продавать только с 10 часов следующего дня. В Кировской области ситуация такая же, но там, в дополнение к этому в выходные дни продажу алкоголя прекращают с 17.00. Но наиболее жестко поступили в Чеченской республике — там алкоголь разрешено продавать только два часа с 8 утра и до 10 дня. А в дни мусульманских религиозных на нее наложен полный запрет.

Таким образом, основными факторами, влияющими на рынок

алкомаркетов являются следующие: снижение покупательской способности, повышение культуры питания, внедрение нормативно-правовых актов, увеличение стоимости акцизов.

Внешняя среда определяется как совокупность условий, оказывающих непосредственное влияние на результаты деятельности организации. При анализе внешней среды осуществляется поиск потенциальных потребителей, заинтересованных в продукции фирмы, а также формируется информация о компаниях - конкурентах, производящих аналогичную продукцию. Для большинства компаний можно выделить общие факторы внешней среды, влияющие на их деятельность: состояние экономики, правовое регулирование, социальная и культурная составляющие общества и т.д.

Для проведения анализа среды функционирования исследуемой организации в данной работе использован экспертный метод. Он учитывает не только профессионализм экспертов, но и их опыт, знания, интуицию. Данный метод исследования хорошо зарекомендовал себя в условиях, когда трудно оценить количественно необходимые параметры, но важно получить быстро и точно оценку состояния того или иного объекта.

Начнем анализ внешней среды с анализа микросреды.

Определим входные барьеры:

1. Экономия, обусловленная ростом масштабов производства. На рынке алкомаркетов присутствует экономия, обусловленная ростом масштабов производства, так как алкогольным сетям легче войти на рынок алкомаркетов.

2. Дифференциация продукта. Отсутствует.

3. Потребность в капитале. Для того, что бы заниматься легально торговлей алкоголем, необходима торговая площадь, персонал, вложения в товар, маркетинговые издержки, то есть начальные капиталовложения составляют около 1-1,5 млн.руб.

4. Более высокие издержки потенциальных конкурентов. Компании, занимающие прочные позиции в отрасли, могут иметь преимущество по издержкам, недоступное для потенциальных конкурентов, независимо от их



размеров и возможных масштабов производства. Так как у алкомаркетов, работающих на рынке Краснодара, налажены связи с поставщиками алкогольной продукции (таблица 2.15).

Таблица 2.15 - Анализ поставщиков по ассортименту ООО «ФРЕЙ»

Вид продукции	Поставщик	Страна производства	Средняя цена в 2016 году	Средняя цена в 2017 году	Темп роста, %
Вина	ООО "Алко"	Россия	250	262	4,98
Вина	ООО "Ипопрод"	Грузия	300	306	2,11
Вина	ООО "Виват"	Болгария	312	322	3,05
Вина	ООО "Завод вина"	Италия	340	350	3,05
Вина	ООО "Завод вина"	Испания	348	359	3,04
Вина	ООО "Вин"	Чили	356	368	3,33
Вина игристые	ООО "Алко"	Россия	364	386	6,12
Вина игристые	ООО "Алко"	Грузия	372	381	2,50
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Болгария	380	390	2,52
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Италия	388	398	2,50
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Испания	396	406	2,53
Вина игристые	ООО "Виват"	Чили	404	413	2,34
Водка	ООО "Ипопрод"	Россия	212	227	7,11
Водка	ООО "Провин"	Белорусь	234	241	2,80
Водка	ООО "Ип"	Франция	340	350	2,82
Коньяки	ООО "Виват"	Россия	700	731	4,44
Коньяки	ООО "Алко"	Белорусь	763	784	2,81
Коньяки	ООО "Алко"	Франция	832	856	2,87
Наливки	ООО "Виват"	Россия	212	228	7,34
Напитки сброженные (например, сидр)	ООО "Виват"	Россия	212	228	7,55
Пиво	ООО "Виват"	Россия	212	224	5,55
Пиво	ООО "Алко"	Чехия	212	218	2,83
Пиво	ООО "Алко"	Греция	212	218	2,84

Из анализа таблицы 2.14 следует, что цены поставщиков российской продукции увеличились в 2017 году на 5-7 %, зарубежной на 2-3 %, что соответствует тенденциям по России, приведенным в параграфе 1.2.

5. Доступ к каналам распределения. Чем более ограничены каналы сбыта и чем более прочное положение занимают в них существующие конкуренты, тем тяжелее проникнуть в отрасль. На рынке алкомаркетов каналы сбыта не

ограничены.

6. Институциональные барьеры. Связаны с действующим законодательством и политикой государства (региона), регулированием рынка и доступностью капиталов.

9 июня 2014 года вступили в силу изменения в Закон Краснодарского края от 4 июня 2012 года № 2497 «Об установлении ограничений в сфере розничной продажи алкогольной продукции и безалкогольных тонизирующих напитков», предусматривающей запрет торговли алкогольной продукцией на розлив для целей выноса, а также запрет на размещение в одном торговом зале объектов общественного питания и розничной продажи.

Законом Краснодарского края от 29 мая 2014 года № 2980-КЗ «О внесении изменения в Закон Краснодарского края «Об установлении ограничений в сфере розничной продажи алкогольной продукции и безалкогольных тонизирующих напитков» на территории Краснодарского края введены дополнительные ограничения мест и условий реализации алкоголя, а именно:

1) При розничной продаже алкогольной продукции (за исключением пива и пивных напитков, сидра, пуаре, медовухи) не допускается ее розлив в потребительскую тару.

2) Не допускается размещение объектов розничной торговли алкогольной продукцией (за исключением пива и пивных напитков, сидра, пуаре, медовухи) в одном торговом зале с объектами, оказывающими услуги общественного питания.

За нарушение положений указанного Закона, предусмотрена административная ответственность, установленная частью 3 статьи 14.16 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях.

«Нарушение иных правил розничной продажи алкогольной и спиртосодержащей продукции -влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от пяти тысяч до десяти тысяч рублей с конфискацией алкогольной и спиртосодержащей продукции или без таковой;

на юридических лиц - от пятидесяти тысяч до ста тысяч рублей с конфискацией алкогольной и спиртосодержащей продукции или без таковой».

Результаты анализа занесем в таблицу 2.16.

Таблица 2.16 - Анализ входных барьеров

№	Вопросы для анализа входных барьеров.	Степень влияния рыночных барьеров		
		Значительно	Средне	Незначительно
1	Насколько политика правительства ограничивает вход на рынок ?			x
2	Насколько доступны капиталы ?		x	
3	Насколько существенно влияние кривой "затраты-объем" ?	x		
4	Насколько существенно влияние кривой "знание/опыт" ?	x		
5	Насколько велики абсолютные стоимостные преимущества фирм, действующих на данном рынке ?	x		
6	Насколько дифференцированы товары на данном рынке ?		x	
7	Насколько велика для потребителя стоимость перехода к продуктам новой фирмы, входящей на рынок ?			x
8	Насколько доступны необходимые знания и технологии ?		x	
9	Насколько доступна сеть дистрибуции ?		x	
10	Насколько доступны необходимые людские ресурсы ?		x	
11	Насколько влияет место расположения фирм на возможность выхода на рынок ?		x	
12	Насколько влияет на выход на рынок криминальная обстановка ?			x

Из анализа таблицы 2.16 следует, что основные барьеры при выходе на рынок алкомаркеров: отсутствие знаний и опыта, капитала, высокий уровень конкуренции,

Далее проведем анализ продукты-заменители (субституты) в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Анализ продукты-заменители (субституты)

Существующие продукты	Потребности, удовлетворяемые существующими продуктами	Субституты
Вина	Повышение настроения	-
Вина игристые	Повышение настроения	-
Водка	Повышение настроения	-
Коньяки	Повышение настроения	-
Наливки крепостью менее 30%	Повышение настроения	-
Напитки сброженные (например, сидр)	Утоление жажды	Квас, лимонад, газ.вода
Пиво, кроме отходов пивоварения	Повышение настроения, Утоление жажды	-

Полноценных у существующих продуктов продукты-заменители (субституты).

В таблице 2.18 проведем анализ борьбы между конкурентами.

Таблица 2.18 - Борьба среди конкурентов

Вопросы для анализа борьбы среди конкурентов.	Да	Нет
Велико ли число предприятий на данном рынке?	X	
Есть ли на данном рынке фирмы с развитой системой сбыта?	X	
Является ли рост данного рынка относительно медленным?	X	
Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?	X	
Высоки ли складские расходы?	X	
Высоки ли расходы потребителя по смене поставщика?		X
Высока ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом?		X
Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по «идеологии» конкуренции?		X
Делают ли существующие фирмы высокие ставки на данный рынок?	X	
Высоки ли барьеры ухода с данного рынка?		X

Из анализа таблицы 2.19 следует, что данный рынок является прибыльным с высоким уровнем конкуренции, стратегии фирм работающих на данном рынке существенно не различаются. У алкомаркетов высокие постоянные и складские расходы. В таблице 2.19 проведем выделение движущих сил по КФУ основных конкурентов.

Таблица 2.19 - Выделение движущих сил по КФУ

Основной конкурент	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3
1 Серебряный шар	Широкая сеть магазинов	Широкий ассортимент	Эффективная реклама
2 Меркурий	Удобное месторасположение	Высококвалифицированный персонал	Искусство продаж
3 Море эмоций	Широкий ассортимент	Удобное месторасположение	Возможность доставки

В таблице 2.20 проведем оценку конкурентной позиции, по 5-бальной системе.

Таблица 2.20 - Оценка конкурентной позиции

Направления оценки (КФУ)	Вес	Оценка					
		Фирма		Серебряный шар		Море эмоций	
возможность разработки новых товаров	0,5	3	1,5	2	1	5	2,5
доступ к квалифицированной рабочей силе	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
широкая сеть магазинов	0,5	1	0,5	4	2	3	1,5
возможность доставки	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
искусство продаж	0,5	2	1	2	1	3	1,5
способность (умение) создавать эффективную рекламу	0,5	4	2	4	2	4	2
широкий ассортимент	0,5	3	1,5	4	2	4	2
удобное месторасположение	0,5	3	1,5	4	2	4	2
Всего	X	X	8,6	X	10,8	X	12,1

Из анализа таблицы 2.20 следует, что основным недостатком ООО «Фрей» является отсутствие сети магазинов и узкий ассортимент, в результате конкурентоспособность ниже, чем у конкурентов.

В таблице 2.21 проведем анализ силы поставщиков, таблице 2.21 приняты следующие обозначения:

- 1 – Алко
- 2 – Ипопрод
- 3 - Завод вина
- 4 – Ип
- 5 - Вин

Таблица 2.21 - Анализ силы поставщиков

	Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	Группы поставщиков				
		1	2	3	4	5
1	Сконцентрирована ли группа поставщиков (например: состоит из нескольких доминирующих организаций, компаний или более сконцентрирована, чем ее потребитель) ?	1	1	1	1	1
2	Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков ?	0	0	0	0	0
3	Является ли данный рынок важным для поставщика ?	1	1	1	1	1
4	Является ли продукт поставщика важным для предприятия ?	1	0	1	1	1
5	Являются ли продукты поставщика дифференцированными ?	1	1	1	1	1
6	Вызовет ли смена поставщика значительные затраты ?	1	1	1	2	1
7	Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия ?	1	1	1	2	1
8	Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков ?	1	1	1	1	1

Из анализа таблицы 2.21 следует, что сила поставщика не значительная.

В таблице 2.22 проведем анализ силы покупателей, в таблице 1 приняты следующие обозначения: 1 – физические лица в возрасте от 18 до 30 лет, 2 - физические лица в возрасте от 31 до 45 лет, 3 - физические лица в возрасте от 45 и выше.

Таблица 2.22 - Анализ силы покупателей

	Вопросы анализа конкурентной силы покупателей	1	2	3
1	Сконцентрирована ли группа потребителей (например: состоит из нескольких доминирующих структур) ?	1	1	1
2	Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства?	1	2	1
3	Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей ?	0	0	0
4	Являются ли приобретаемые продукты стандартными или недифференцированными?	0	0	0
5	Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей ?	0	0	0
6	Имеет группа потребителей относительно низкую прибыльность ?	2	1	2
7	Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт ?	0	0	0
8	Является ли предлагаемый продукт важным для обеспечения качества продукта группы потребителей ?	0	0	0
9	Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии. Например: знают ли норму прибыли предприятия и т.д. ?	0	0	0

## Окончание таблицы 2.22

	Вопросы анализа конкурентной силы покупателей	1	2	3
10	Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам ?	0	0	0
11	Существуют ли организации или программы поддержки потребителей (например: социальные программы для инвалидов) ?	0	0	1

Из анализа таблицы 2.22 следует, что силы покупателей имеет весомое значение, если потребители не будут покупать у ООО «Фрей», предприятию будет сложно функционировать.

У внешней среды ООО «Фрей» существуют следующие особенности:

1. Снижение покупательской способности. Изменение доходов потребителей. Ухудшение экономической обстановки в России в связи со спадом мировых цен на энергоресурсы, а также введением экономических санкций в отношении России привело к снижению реальных доходов населения и соответственно уменьшило спрос на товары в 2014 году фирмы, особенно упали продажи дорогих товаров (коньяки, ликеры, виски и т.д.). Это обусловлено тем, что резкий рост цен на импортную алкогольную продукцию должен способствовать «переключению» потребителя на отечественные товары. Даже в условиях экономического кризиса и снижения покупательской способности часть покупателей стремятся найти наиболее приемлемое сочетание цены и качества.

2. Рост цен, обусловленный повышением акцизов и инфляцией влечет за собой повышение себестоимости товаров магазина ООО «Фрей».

3. Уровень конкуренции в отрасли. На данный момент в Краснодаре существует 477 алкогольных магазинов.

Основными конкурентами ООО «ФРЕЙ» можно назвать следующие фирмы: Серебряный шар, Меркурий, Море эмоций.

4. Научно-технический прогресс.

Этот фактор определяет возможность повышения эффективности продажи алкогольной продукции за счет внедрения современных информационных технологий, например, через интернет-магазин.

В таблице 2.23 сформируем результаты анализа внешней среды организации.

Таблица 2.23 - Результаты анализа внешней среды организации

Возможности	Угрозы
Создание сети магазинов (в начале одного магазина)	Повышение уровня конкуренции
Расширение ассортимента	Снижение покупательской способности
Смена месторасположения	Неэффективная реклама
Внедрение новых методов продаж	Отсутствие доступа к квалифицированной силе
-	Новые законодательные акты по алкогольной продукции
-	Рост инфляции

ООО «Фрей» использует стратегию развития, в планах предприятия создание сети алкогольных магазинов в городе Красноярске, по следующим причинам:

- для экономии издержек масштаба, можно изменять ассортимент товара, а также реализовывать его по более низким ценам, что соответствует спросу потребителей организации ООО «Фрей»;
- при покупке товаров большими партиями для ООО «Фрей» имеется возможность значительно сэкономить благодаря скидкам и снижению транспортных расходов;
- управление торговой сетью всегда централизовано и находится на высоком уровне, работниками являются по большей части квалифицированные специалисты, благодаря чему устраняются многие недостатки в работе, которые обычный магазин имеет в избытке, как сейчас происходит на организации ООО «Фрей»;
- можно повысить эффективность заботы за счет диверсификации различных видов деятельности;
- затраты на себестоимость товара снижаются, поскольку нет необходимости стимулировать сбыт и закупать рекламу ООО «Фрей»;
- каждый отдельно взятый магазин, принадлежащий одной сети, имеет определенную свободу, благодаря которой можно действовать



самостоятельно, учитывая организации местных покупателей ООО «Фрей».

Проведем SWOT-анализ (приложение А).

Таким образом, у магазина существует множество слабых и сильных сторон ООО «Фрей», а также возможностей и угроз.

На деятельность и стратегию ООО «Фрей» влияют следующие факторы: снижение покупательской способности, рост цен на закупаемые товары, высокий уровень конкуренции в отрасли, повышение культуры питья.

Таким образом, на выручку нового магазина повлияли следующие факторы: структура продаж, месторасположение.

На основании вышеизложенного предлагаем рекомендации для открытия магазина, показанные в таблице 2.24.

Таблица 2.24 - Требования к уровню сервиса в фирменном магазине

	Область сервиса	Требования
1	Общение с потребителем	- продавец дает полную и верную информацию обо всем ассортименте продукции, может порекомендовать что - то; - продавец пробовал всю продукцию ( в т.ч. новинки) и может поделиться своими ощущениями; - продавец здоровается и прощается со всеми посетителями (если нет очередей); - продавец первым начинает разговор, но не настаивает на общении
2	Ассортимент	- в магазине всегда проходят акции не менее, чем на 2 позиции (снижение цены, 2+1 и т.д.); - самые популярные позиции всегда в наличии; - свежая продукция; - возможность заказа небольших партий продукции без предоплаты; - наличие в продаже дополнительных товаров
3	Оплата	- наличный и безналичный расчет.
4	Оборудование	- около кассы есть место для сумок; - есть столик для упаковки покупок; - все оборудование чистое, исправное;
5	Остальное	- в магазине чисто; - есть в наличии пакеты, чтобы унести покупку (маленькие, средние, большие); - красивая выкладка продукции; - все ценники на своих местах; - представленность в соц-сетях; - в Интернете легко найти режим работы, телефон магазина;

Из анализа, проведенного во второй главе, следует, что у предприятия ООО «Фрей» имеются финансовые и трудовые ресурсы (управленческие) для открытия дополнительного магазина по продаже алкогольной продукции.

Следовательно, одной из возможностей ООО «Фрей» является открытие дополнительного магазина, по следующим причинам:

- нестабильный уровень прибыли, зафиксирована прибыль, которую можно использовать для финансирования открываемого магазина,
- у собственника (директора) магазина имеется огромный опыт работы в данной сфере,
- многие потребители магазина являются постоянными.

Сильные стороны предприятия, которые помогут в открытии дополнительного магазина – это низкие цены на продукцию магазина, качественная алкогольная продукция, опытный управленец (директор), налаженные связи с поставщиками, используются современные методы автоматизации продаж в магазине, регулярно осуществляется модернизация торгового оборудования.

Слабые стороны, которые мы компенсируем за счет открытия нового магазина – это снижение уровня конкуренции, экономия на издержках, снижение текучести кадров за счет увеличения масштабов бизнеса, так как сотруднику в более крупной компании интересней работать.

На основании структуры продаж и выручки магазина ООО «Фрей» за 2017 года составим прогноз дополнительного магазина в таблице 2.24.

### **3 Разработка бизнес-плана открытия нового магазина**

#### **3.1 Разработка организационно-технических мероприятий по открытию магазина**

Цели деятельности: повышение прибыли, снижение конкуренции, предоставление рабочих мест.

Краткое описание бизнеса:

Магазин с 9:00 до 23:00 режимом работы с широким выбором алкогольной продукции в формате самообслуживания.

Организация производства.

Бизнес-план открытия алкомаркета учитывает место расположения определяющим фактором дальнейшей успешности проекта и основным конкурентным преимуществом.

При выборе помещения под алкомаркета в спальном районе необходимо обращать внимание на следующие критерии:

- наличие вокруг жилых многоквартирных домов;
- наличие пешеходного трафика (остановка транспорта, офисные помещения и т.д.);
- наличие алкомаркета похожего формата не ближе, чем 100 метров, наличие торгового центра не ближе, чем 500 метров;
- наличие оптимальной площади для открытия алкомаркета – 150 кв. метров.

Оборудование помещения продовольственного алкомаркета продуктов предусматривает создание комфортной атмосферы внутри здания. Для этого необходимы закупки соответствующего оборудования. Для предотвращения возможности возникновения пожара в помещении будет приобретена и установлена пожарная сигнализация. Необходимыми являются и камеры наблюдения, с тем, чтобы можно было контролировать работу персонала и защититься от краж.

Все работы по закупке, монтажу, установке и обслуживанию

специального оборудования предполагается возложить на компании, занимающиеся этой работой на постоянной основе.

Проект продуктового алкомаркета оговаривает приобретение торгового, холодильного и складского оборудования в выбранной компании, специализирующейся на оснащении магазинов стеллажами, витринами, холодильными установками. Здесь же планируется приобретение кассовых аппаратов, которые регистрируются в налоговой в трёхдневный срок, весов, ножей, гильотин для нарезки и другого нужного оборудования. Определённые затраты заложены и в оформление интерьера и экстерьера помещения. Сюда же нужно отнести разработку вывески, упаковочных материалов и их изготовление.

Заходить покупатели в торговый зал будут через проход-флажок. Проход-флажок левый стоимость 5800 за штуку.

Униформа продавцов будет представлять из себя белую рубашку с красными нарукавниками с красным фартуком и черные джинсы. Стоимость одного комплекта униформы составит 2000 рублей. Комплект униформы для 6 человек будет стоить 12000 рублей. Планируется, что раз в полгода униформа для сотрудников по мере износа будет покупаться новая.

Чистота в магазине будет поддерживаться за счет хорошей работы уборщицы, а также за счет наличия грязезащитных ковриков. Стоимость аренды грязезащитного коврика с заменой 3 раза в неделю составит 1500 рублей в месяц.

Такие расходы как, вывоз и содержание ТБО составят 2000 рублей в месяц, дератизация и дезинфекция составят 1000 рублей в месяц. Раздел административные расходы включает в себя расходы на телефонную связь, интернет, банковское обслуживание, канцелярские товары. Административные расходы в месяц составят 4000 рублей.

Все товары, планируемые к размещению в магазине, должны быть распределены в соответствии с планируемой долей в продажах на полках, витринах и холодильниках, соблюдая также Санитарно-эпидемиологические

правила СП 2.3.6.1066-01 в разрезе товарного соседства и правил размещения. Выбор торгового оборудования не составляет большого труда. На рынке торгового оборудования предложения достаточно, всё зависит от выбора инвестора. Есть, как возможность выбрать из готовых вариантов торгового оборудования, так и заказать производство стеллажей и прилавков по индивидуальным размерам. Так же широк выбор материалов, применяемых для изготовления торгового оборудования. Основным критерием выбора торгового оборудования необходимо принять такие факторы как функциональность, и соотношение цена-качество. Наиболее функциональным является модульное торговое оборудование, позволяющее оперативно менять конфигурацию, например высоту расположения полок, ширину полок, замену модуля более узким, либо широким, возможностью поменять конфигурацию расположения модулей. Главным критерием выбора материала выбираемого оборудования будем считать соответствие материала Санитарным правилам СП 2.3.6.1066-01 и простоту санитарной обработки торгового оборудования.

Для хранения продуктов в магазине используют три вида оборудования: холодильные шкафы, шкафы и стеллажи.

Из соображений экономии для хранения большого объема продуктов лучше приобретать двухстворчатые холодильные шкафы (с большой емкостью), так как они дешевле, чем два одностворчатых шкафа.

Стеллажи для хранения продуктов изготавливаются из нетоксичных и гигиеничных материалов. Самые удобные — комбинированные, усиленной конструкции из металлического профиля.

#### 6. Инвестиционный климат и риски.

Инвестиционный климат города оценивается по рейтингу в 6 баллов из 10 возможных.

Риски: Затягивание сроков открытия, рост стартовых вложений, удорожание импортной продукции вследствие ослабления, рост числа конкурентов, падение продаж вследствие снижения платежеспособности населения.

### 3.2 Финансовый план, оценка эффективности проекта открытия нового алкомаркета

В таблице 3.1 показаны инвестиции на проект.

Таблица 3.1 - Инвестиции на проект

Наименование	Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс.руб.
Холодильный шкаф	1	48950	48,95
Стеллаж металлический	1	9000	9,00
Ящики для склада	30	200	6,00
Стеллажи пристенные	8	2672,9	21,38
Холодильная витрина	1	39035	39,04
Стол производственный пристенный	1	3221	3,22
Шкаф холодильный с стеклянной дверью	1	32990	32,99
Кассовый бокс	2	32990	65,98
Онлайн-касса	2	19900	39,80
Сканер штрих кода	2	3700	7,40
Детектор валют	2	2500	5,00
Терминал для безналичной оплаты	2	21890	43,78
Антикражные ворота	1	55166,3	55,17
Диспансер сигаретный напольный	2	21000	42,00
Проход-флажок левый	1	5800	5,80
Шкаф сумочный 12 ячеек	1	9000	9,00
Корзинка покупательская	30	180	5,40
Кресло офисное	3	2300	6,90
Видеонаблюдение	1	20960	20,96
Пожарный щит	1	4170	4,17
Компьютер	3	15000	45,00
Принтер	2	8000	16,00
Стол заведующего	1	2000	2,00
ЕГАИС 3000р	1	3000	3,00
Ключ для сдачи декларации	1	2500	2,50
Лицензии	1	2000	2,00
Ремонт	150	8500	1275,00
Расходы на первую закупку	265	3,81	1008,55
Прочее оборудование	1	5000	5,00
итого	-	-	2830,99

Таким образом, первоначальные инвестиции составляют 2830,99 тыс.руб., основные расходы на ремонт и первоначальную закупку товара.

В таблице 3.2 показана расходы на первую закупка товара у поставщиков для алкомаркета.

Таблица 3.2 – Расходы на первую закупку товара

Вид продукции	Поставщик	Страна производства	Средняя цена в 2017 году	Количество	Итого, тыс.руб.
Вина	ООО "Алко"	Россия	262	5	13,1
Вина	ООО "Ипопрод"	Грузия	306	10	30,6
Вина	ООО "Виват"	Болгария	322	15	48,3
Вина	ООО "Завод вина"	Италия	350	20	70
Вина	ООО "Завод вина"	Испания	359	15	53,85
Вина	ООО "Вин"	Чили	368	10	36,8
Вина игристые	ООО "Алко"	Россия	386	15	57,9
Вина игристые	ООО "Алко"	Грузия	381	10	38,1
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Болгария	390	20	78
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Италия	398	10	39,8
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Испания	406	20	81,2
Вина игристые	ООО "Виват"	Чили	413	10	41,3
Водка	ООО "Ипопрод"	Россия	227	10	22,7
Водка	ООО "Провин"	Белорусь	241	10	24,1
Водка	ООО "Ип"	Франция	350	10	35
Коньяки	ООО "Виват"	Россия	731	10	73,1
Коньяки	ООО "Алко"	Белорусь	784	10	78,4
Коньяки	ООО "Алко"	Франция	856	10	85,6
Наливки	ООО "Виват"	Россия	228	10	22,8
Напитки сброженные (например, сидр)	ООО "Виват"	Россия	228	10	22,8
Пиво	ООО "Виват"	Россия	224	10	22,4
Пиво	ООО "Алко"	Чехия	218	5	10,9
Пиво	ООО "Алко"	Греция	218	10	21,8
итого	-	-	-	265	1008,55

Для того чтобы создать современный уровневый фирменный магазин предлагается рассмотреть его как совокупность бизнес - процессов. Благодаря этому подходу возможно увеличить управляемость розницы, снизить сроки обслуживания клиентов в несколько раз, удовлетворить потребности посетителей магазинов и сетей. В данный момент основное направление развития бизнес–процессов заключается в максимальном совмещении функций нескольких должностей в одной точке с целью сокращения персонала и увеличения скорости обслуживания клиентов.

Так как возникла необходимость открытия нового алкомаркета составим план маркетинга и продаж соответственно в таблицах 3.3 и 3.4.

Рассчитаем возможные варианты ежемесячных доходов проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Прогноз ежемесячных доходов от проекта в месяц

Сценарий	Прогноз объема продаж, руб.	Экспертная оценка вероятности (Pi),%	Прогноз объема продаж*Pi, руб.
Пессимистический	2 800 000	0,2	560 000
Реальный	3 940 000	0,5	1 970 000
Оптимистический	4 100 000	0,3	1 230 000
Итого:	X	X	3 760 000

Для прогноза ежемесячных доходов от проекта используется вероятностный метод прогнозирования, так как правило, заранее предполагается, что точечный прогноз в размере 3 760 000 руб. может быть ошибочным, поэтому необходимо использовать три вида сценария: наихудший, реальный, оптимистический. Для разработки данных сценариев привлекли экспертов, которые оценили наихудший вариант в размере 2800000 руб., а оптимистический в размере 3940000 руб. Следующим шагом, является учет оценки вероятности. По мнению экспертов, наихудший сценарий возможен в 20%, реальный в 50%, оптимистический в 30%. Полученные данные получены на основе среднего значения, высказанного каждым экспертом. В качестве экспертов были приглашены 15 человек, 6 из которых управляющие алкомаркетами по торговле алкогольной продукцией, 7 маркетологи, занимающиеся розничной торговлей алкогольной продукцией, 3 продавца.

Из анализа таблицы 3.3 объем продаж составит в месяц 3760000 руб., то есть в год объем продаж равен 45120 тыс.руб., ежегодное увеличение составляет 7 %, то есть второй год выручка – 48278 тыс.руб., в третий год – 51658 тыс.руб., в четвертый год - 55274 тыс.руб., в пятый год - 59143 тыс.руб.

Для более успешного продвижения нового алкомаркета в городе следует совершенствовать рекламную деятельность организации (таблица 3.4).



Таблица 3.4 - Расчет стоимости рекламной кампании на год

Вид рекламного мероприятия	Частота использования и сроки	Затраты (руб.).	Исполнитель
1. Раздача листовок (каждый день по 8 часов)	2 дня в неделю	21 504	Курьер
2. Реклама в журнале «Я выбираю»	2 публикации в месяц 1 апреля по 14 сентября	56 000	Директор
3. Реклама на радио «Болид»	1 раз в день по 30 сек. 3 раза в неделю с 1 марта по 30 апреля	84 000	Директор
Итого стоимость рекламной кампании	X	161 504	X

Расчет затрат на рекламную кампанию показан в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Расчет затрат на рекламную кампанию

Вид рекламы	Пояснение	Затраты
Листовки	планируется раздавать 500 листовок, и стоимость их составляет 152 руб. Раздатчик листовок в 1 час получает 65 руб., работает по 8 часов в день.	$32 \text{ дня} * 672 = 21\,504$
Журнал	Стоимость рекламы колеблется от 1 120 руб. до 1 820 руб. за 1 публикацию. Планируется всего 44 публикации. Соответственно, средняя стоимость публикации будет равна 1 272 руб	$44 * 672 = 56\,000$
Радио	Стоимость одного выхода (30 сек.) на радио составляет 7 000 руб. Следовательно, за 3 выхода в неделю затраты организации составят 21 000 руб. Так как сроки рекламной кампании на радио в бизнес-плане организации установлены с 1 марта по 1 апреля, то затраты за этот период составят 84 000 руб.	$3 * 7000 * 4 = 84\,000$
Итого	-	161 504

На рекламную кампанию общая сумма затрат достигнет 161 504 руб., а ежемесячно –  $161\,504 : 12 = 13\,458$  руб.

Все расходы собраны в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Расчет расходов

Наименование	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	итого
Фонд оплаты труда	5856	6266	6705	7174	7676	33677
Отчисления на заработную плату	1798	1924	2058	2202	2357	10339
Аренда	3600	3600	3600	3600	3600	18000
Коммунальные расходы	240	264	290	319	351	1465
Расходы на товар (50 %)	33 600	34272	34957	35657	36370	174856
Прочие расходы (5%)	288	288	288	288	288	1440
Итого	45382	46614	47899	49241	50642	239777

Наценка на товар на предприятии ООО «Фрей» составляет 34 %, поэтому расходы на товар составляют в первый год составляют  $45120/1,34 = 33600$  тыс.руб.

Для магазина планируется аренда площадью 150 кв.метров, со стоимостью 2000 руб. за квадратный метр, то есть затраты в год составляют  $150*2*12 = 3600$  руб.

Коммунальный расходы составляют в месяц 20 тыс.руб., то есть в год  $20*12 = 240$  тыс.руб., согласно данным ООО «Фрей» увеличение коммунальных составляет 10 %, то есть во второй год коммунальный составят 264 тыс.руб.

Планируется принять на работу 10 человек со средней заработной 48,800 тыс.руб., есть расходы на оплату труда  $48,8*12*10 = 5856$  тыс.руб., индексация составляет 7 %.

Отчисления на заработную плату составят 30,7 % от заработной платы, то есть  $5856*30,7 \% = 1798$  тыс.руб.

Прочие расходы включают:

Униформу -  $12000 \text{ рублей} * 2 = 24000$  руб., так как планируется, что раз в полгода униформа для сотрудников по мере износа будет покупаться новая.

Стоимость аренды грязезащитного коврика с заменой 3 раза в неделю составит 1500 рублей в месяц, то есть 18 000 руб. в год.

Вывоз и содержание ТБО составят 2000 рублей в месяц, дератизация и дезинфекция составят 1000 рублей в месяц, то есть в год 36 000 руб.

Административные расходы в месяц составят 4000 рублей, то есть 48 тыс.руб. в год.

Реклама из таблицы 3.5.

Итого  $24000 + 18000 + 36\ 000 + 48\ 000 + 162 = 288$  тыс.руб.

Оценка эффективности вложений представляет собой наиболее трудоемкий процесс, требующий высокопрофессиональных аналитических навыков разработчика.

Расчет эффективности проекта включает в себя несколько основных показателей:

- 1) чистый доход (PV);
- 2) чистый дисконтированный доход (NPV);
- 3) внутренняя норма прибыли;
- 4) срок окупаемости.

При оценке эффективности проекта соизмерение временных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде.

Значительное влияние на величину NPV (E) оказывает норма дисконта, которая, как правило, принимается из расчета существующей на момент реализации проекта средней ставки по банковскому депозиту. Инвестиционный проект является приемлемым, если значение NPV положительно. Данный метод дает ответ на вопрос, способствует ли анализируемый вариант инвестирования росту ценности фирмы, однако не говорит об относительной мере такого роста. Для определения относительного значения эффективности инвестиций используется значение рентабельности инвестиций.

Ключевая ставка равна 7,25 %.

Для оборудования и технологий промышленности в бизнес-планах используют и такую формулу для расчета депозитной ставки:

$$E = (k+y)+p$$

$k+y$  - номинальная ставка 7,5%,

$p$  - риск 10%

Тогда  $7,25 + 10 = 17,25\%$

Коэффициент дисконтирования высчитываем по формуле

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

где  $t$  – номер шага расчёта ( $t = 0, 1, \dots, T$ )

Коэффициент дисконтирования:

За первый год:  $1/(1+0,1725)^1 = 0,85$

За второй год:  $1/(1+0,1725)^2 = 0,73$

За третий год:  $1/(1+0,1725)^3 = 0,62$

За четвертый год:  $1/(1+0,1725)^4 = 0,53$

За пятый год:  $1/(1+0,1725)^5 = 0,45$

В таблице 3.7 рассчитан чистый денежный доход и на рисунке 3.1 покажем прибыль от проекта. Расходы посчитаны в таблице 3.6.

Таблица 3.7 - Чистый денежный доход

Год	доход	расход	прибыль
1 год	45 120	45 382	-262
2 год	48 278	46 614	1 665
3 год	51 658	47 899	3 759
4 год	55 274	49 241	6 033
5 год	59 143	50 642	8 501

На рисунке 3.1 покажем прибыль от проекта.

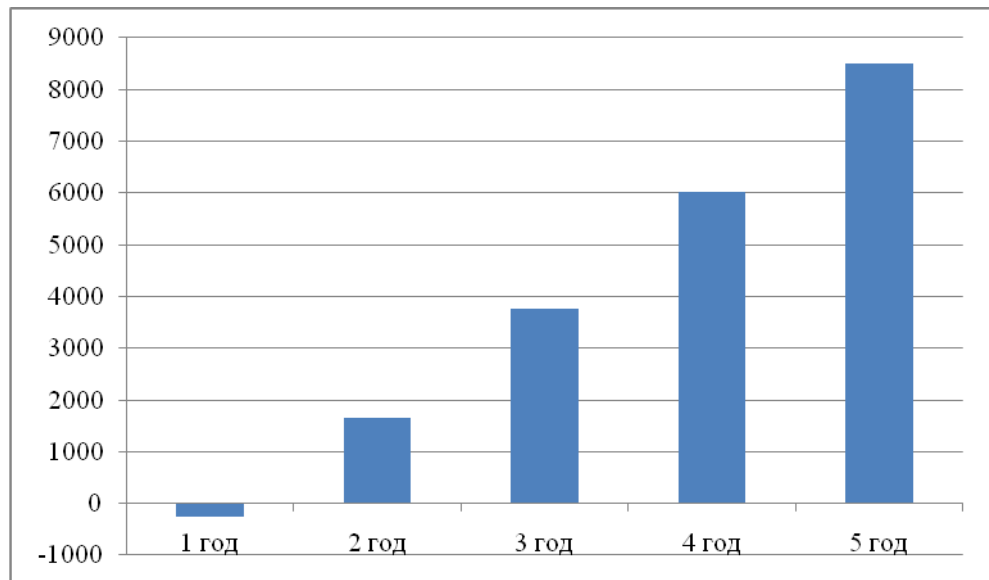


Рисунок 3.1 - Прибыль от проекта, тыс.руб.

Расчет чистого дисконтированного дохода для данного инвестиционного проекта отображен в таблице 3.8. Денежный приток и отток взяты из таблицы 3.7.

Таблица 3.8 - Чистая текущая стоимость (NPV) создания алкомаркета

Период времени	Инвестиции	Коэффициент дисконтирования (17.25%)	Денежный приток	Денежный отток	Денежный поток	Чистая текущая стоимость разных лет	Кумулятивная чистая текущая стоимость
0	-2 831	1,00	-	2 831	-2 831	-2 831	-2 831
1	х	0,85	45 120	45 382	-262	-223	-3 054
2	х	0,73	48 278	46 614	1 665	1 215	-1 839
3	х	0,62	51 658	47 899	3 759	2 330	491
4	х	0,53	55 274	49 241	6 033	3 197	3 688
5	х	0,45	59 143	50 642	8 501	3 825	7 513
итого	х	х	259 473	242 608	х	7 513	х

Чистая текущая стоимость за пять лет составит 7513 тыс.руб. Положительный ЧДД свидетельствует об эффективности инвестиции.

Рассчитаем срок окупаемости:

Размер инвестиции – 2 831 тыс.руб.

Определим период по истечении, которого инвестиция окупятся.

$$DPP=3+491/2831=3.17$$

Следовательно, проект окупиться 3,17 года.

График NPV показан на рисунке 3.2.

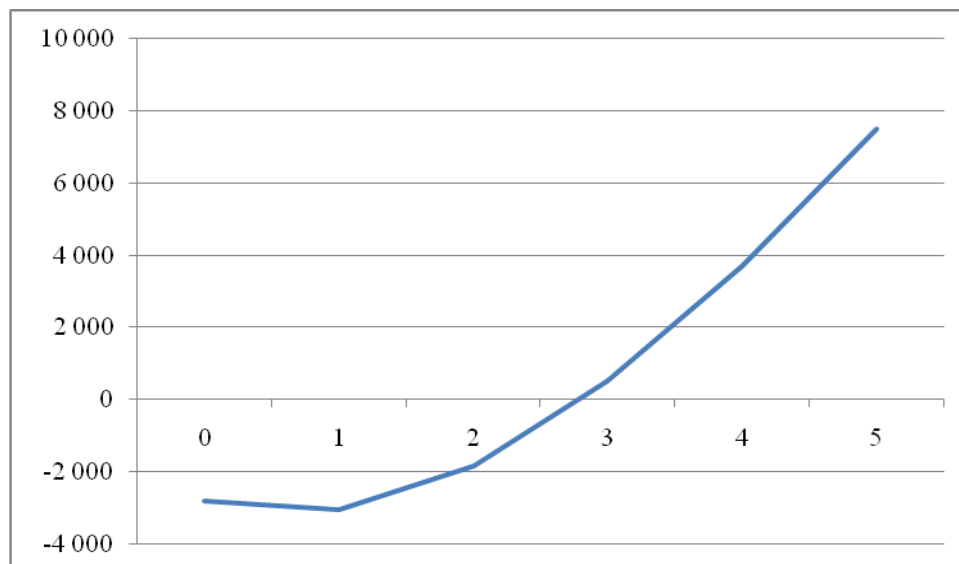


Рисунок 3.2 - График NPV, тыс.руб.

Чистая текущая стоимость (NPV) создания алкомаркета, при коэффициенте дисконтирования 7,5% (3.9).

Таблица 3.9 - Чистая текущая стоимость (NPV) создания алкомаркета, при коэффициенте дисконтирования 7,5%

Период времени	Инвестиции	Коэффициент дисконтирования 7,5%	Денежный приток	Денежный отток	Денежный поток	Чистая текущая стоимость разных лет	Кумулятивная чистая текущая стоимость
0	-2 831	1,00	-	2 831	-2 831	-2 831	-2 831
1	x	0,93	45 120	45 382	-262	-244	-3075
2	x	0,86	48 278	46 614	1 665	1 432	-1 643
3	x	0,80	51 658	47 899	3 759	3 007	1364
4	x	0,74	55 274	49 241	6 033	4464	5828
5	x	0,69	59 143	50 642	8 501	5865	11693
Итого	x	x	259 473	242 608	x	11693	x

Чистая текущая стоимость за пять лет составит 11693 тыс.руб.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности.

$$IRR = A_1 + \frac{NPV(A_1)}{NPV(A_1) - NPV(A_2)} * (A_2 - A_1)$$

При  $A_1 = 7,5\%$ ,  $NPV = 11\ 693$

При  $A_2 = 17,25\%$ ,  $NPV = 7\ 513$

$$IRR = 7.5 + \frac{11693}{11693 - 7513} * (17,25 - 7,5) = 34,77\%$$

По данным показателям проект является эффективным.

Таблица 3.10 – Расчет показателей эффективности бизнес-плана

Показатель	Значение показателя
PI	3,65
PP	2,58 года
DPP	Более 3 лет
r1	7,5%
r2	17,25%
NPV (7,5%)	11 693
NPV (17,25%)	7 513
IRR	34,77%

Таким образом можно сделать вывод о том, что бизнес-плана является эффективным. Об этом свидетельствуют следующие факты:

- $NPV$  (чистый приведенный доход)  $> 0$ ;
- $IRR$  (внутренняя норма рентабельности)  $> r$  (требуемая норма рентабельности проекта);
- $PI$  (индекс прибыльности)  $> 1$ .

### 3.3 Организационный план по открытию магазина

Магазин, который будет работать без выходных, сможет принести большую прибыль. Поэтому рекомендуется организовать работу в две смены. При этом важно подбирать персонал, который будет подходить к собственной

работе с максимальной ответственностью. Дело в том, что действующее законодательство по продаже алкогольных напитков весьма жесткое. Его неисполнение грозит юридическому лицу существенными штрафами. К примеру, с 2015 года действует норма на продажу продукции с поддельными марками, которая грозит штрафом до 300 тысяч рублей. Также крупные штрафы действуют за продажу алкоголя подросткам. Именно поэтому следует провести тщательный инструктаж с персоналом, чтобы контролирующие органы не имели претензий и не могли оштрафовать вашу организацию.

Для осуществления розничной торговли алкогольной продукцией и вином в том числе потребуется лицензия, которая выдается в региональном Министерстве потребительского рынка. Лицензия выдается только организациям с уставным капиталом не менее 300 тыс. руб. Стоимость лицензии – 65 тыс. руб. за 1 год. Срок действия лицензии - до 5 лет. Также для открытия понадобятся разрешение от СЭС и заключение Госпожнадзора. Список документов, необходимых для получения лицензии, приведен ниже.

1. Заявление о выдаче лицензии.
2. Копии учредительных документов, заверенные нотариусом.
3. Копия документа о государственной регистрации организации.
4. Копия документа о постановке организации на учет в налоговом органе.
5. Копия документа об оплате государственной пошлины за предоставление лицензии.
6. Документ, подтверждающий у заявителя наличие уставного капитала.
7. Документ, подтверждающий в наличие у заявителя стационарных торговых объектов и складских помещений (собственность или аренда на срок более 1 года).

Выбирая место под магазин алкогольных напитков, не лишним будет проконсультироваться со специалистами отдела торговли органов местной администрации. Они четко определяют прилегающие территории, где розничная продажа алкоголя запрещена. Лучше заранее разузнать все



«запретные зоны», чтобы затратив немалые деньги и энергию, не оказаться в досадной ситуации.

Магазин также должен отвечать требованиям контролирующих органов. Важно предусмотреть отдельный склад, где будет храниться алкогольная и спиртосодержащая продукция.

На этапе ремонта помещения обратите пристальное внимание на инструкции проверяющих служб. Основанием для отказа в получении лицензии может отсутствие пожарно-охранной сигнализации.

Далее можете приобрести и установить необходимое для розничной торговли оборудование: прилавки, витрины, стеллажи, кассовый аппарат, а также, если нужно, весы. Следует пройти регистрацию кассовых аппаратов, чтобы получить соответствующую регистрационную карточку.

В таблице 3.11 определим график работ.

Таблица 3.11 - График работ

№ п/п	Обозначение	Предшествующая работа	Название этапа	Начало	Продолжительность	Окончание
1.	A1-1	-	Выбор месторасположения	01.05.2018	5	06.05.2018
2.	A1-2	A1-1	Подписание договора на аренду	06.05.2018	10	05.06.2018
3.	A1-3	A1-2	Заказ оборудования	05.06.2018	20	25.06.2018
4.	A1-4	A1-2	Доставка оборудования	06.05.2018	10	16.05.2018
5.	A1-5	A1-4	Разработка штатного расписания	25.06.2018	10	30.06.2018
6.	A1-6	A1-5	Подбор персонала	30.06.2018	10	03.07.2018
7.	A1-7	A1-6	Обучение персонала	03.07.2018	30	06.07.2018

При формировании ассортимента необходимо учитывать сезонность товара. В предпраздничные дни и во время последних звонков в школе больше покупается шампанское, вино и ликеры. С учетом праздников заранее проводите ревизию на своих складах.

Заклучите долгосрочные договора с оптовыми поставщиками алкогольной продукции. Выбирая эти компании, убедитесь в их надежности. Не стесняйтесь запрашивать наличие сертификатов и других обязательных документов на реализуемый товар.

Исследования маркетинговых опросов уверяют, что 80% покупателей предпочитают приобретать конкретные марки, заслуживающие доверие, и не станут тратить деньги на неизвестную алкогольную продукцию. Следствием этого стало появление на рынке огромного количества суррогата, что, в свою очередь, только усиливает недоверие покупателей.

Со всей тщательностью контролируйте качество поступающих в продажу напитков. Тем самым вы обеспечите своему магазину безупречную репутацию. Эксперты утверждают, что за покупатели предпочитают приобретать спиртосодержащую продукцию в проверенных торговых точках, несмотря на то, что цены там выше, чем у конкурентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашей работе стояла цель — провести анализ деятельности «ФРЕЙ» и разработать бизнес-план.

Задачи стояли:

- рассмотреть теоретико-методологические основы бизнес-планирования,
- провести анализ деятельности ООО «ФРЕЙ» и обоснование необходимости открытия нового магазина,
- разработать бизнес-план открытия нового магазин.

Первая задача решена в первой главе. Рассмотрели структура бизнес-плана и теоретические основы бизнес-планирования. При помощи бизнес-плана станет возможным дать оценку проекта с учетом особенностей территории и рынка, анализа сбыта продукции, информации о потребителях и др.

Особенность бизнес-плана заключается в том, что рассматриваем бизнес-план как проект, со всеми составляющими. Бизнес-план необходим руководителю. В условиях рынка и беспощадной конкурентоспособной борьбы организации необходимо обладать способностью моментально и правильно реагировать на перемены, протекающие во внешней среде и внутри компании. Это будет возможно, если соблюсти ряд критериев: собственник грамотно оценивают настоящее экономическое состояние компании и его роль на рынке; руководство компании мониторят ситуацию на рынке, во внешней среде и внутри компании.

Вторая задача решена во второй главе. Провели анализ деятельности ООО «ФРЕЙ». Показатели деятельности свидетельствуют о нестабильном уровне функционирования организации за период 2014-2016 гг. Наилучшие результаты работы были достигнуты в 2014 г., когда была получена чистая прибыль, равная 24861,0 тыс. руб. В 2015 и 2016гг. организацию сработало с прибылью, размер которого составил 10172,0 тыс. руб. и 2890 тыс. руб. соответственно. Снижение чистой прибыли можно объяснить тем, что за три исследуемых года сокращение выручки от продажи продукции (на 20,1%)

оказалось значительнее, чем уменьшение себестоимости продукции (на 27,5%). Тем не менее, наличие чистой прибыли дает основания предполагать о возможном улучшении финансовых результатов деятельности организации в последующие годы. ООО «ФРЕЙ» является алкомаркетом. Основными факторами, влияющими на рынок алкомаркетов, являются следующие: снижение покупательской способности, повышение культуры питания, внедрение нормативно-правовых актов, увеличение стоимости акцизов.

Обосновали необходимости открытия нового магазина. Недостатки во внутренней среде, которые могут помешать открытию нового магазина – это низкая мотивация персонала, не эффективная рекламная политика, недостаточный ассортимент товаров.

Третья задача решена в третьей главе. Разработали бизнес-план открытия нового алкомаркета. Бизнес-план открытия алкомаркета учитывает место расположения определяющим фактором дальнейшей успешности проекта и основным конкурентным преимуществом. При выборе помещения под алкомаркета в спальном районе необходимо обращать внимание на следующие критерии: наличие вокруг жилых многоквартирных домов; наличие пешеходного трафика (остановка транспорта, офисные помещения и т.д.); наличие алкомаркета похожего формата не ближе, чем 100 метров, наличие торгового центра не ближе, чем 500 метров; наличие оптимальной площади для открытия алкомаркета – 150 кв. метров.

По расчетам установлено, что кумулятивная чистая текущая стоимость за пять лет составит 7517 тыс.руб. Положительный ЧДД свидетельствует об эффективности инвестиции. Внутренняя норма прибыли (IRR) равна 64,53 %. Окупаемость 1,16 года. По данным показателям проект является эффективным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афонасова, М.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.А. Афонасова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск: Эль Контент, 2012. – 321 с.
2. Баринов, В.А. Бизнес-планирование / В.А. Баринов. - М: Форум, 2015. - 271 с.
3. Берендс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Берендс, П. Харванек – 2016. – 38 с.
4. Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева // Теория и практика. – РнД: Феникс, 2016. - 378 с.
5. Бутова В.Г., Ковальский В.Л., Манашеров Т.О. Предпринимательская деятельность медицинских организаций. – М.: Издательский дом «СТВООК», 2014 – 306 с.
6. Бухорбаева А. Т. Особенности и проблемы бизнес-планирования малого бизнеса // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1151-1154.
7. Вайсблат Б. И Управление рисками бизнес-плана инвестиционного проекта / Б. И. Вайсблат, М. А. Пистонов // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. — № 2. — С. 25–29.
8. Власов Р.С. Особенности бизнес-планирования для предприятия малого бизнеса//В сборнике: Развитие современного социально-гуманитарного знания: отечественный и зарубежный опыт Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. В 4-х частях. Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. —2018. — С. 63-65.
9. Галай, А.Г. Экономика и управление предприятием : учебное пособие / А.Г. Галай, В.И. Дудаков // Министерство транспорта Российской Федерации, Федеральное агентство морского и речного транспорта, Московская государственная академия водного транспорта. - Москва: Альтаир: МГАВТ. — 2013. – 324 с.

10. Галкин В.В. Медицинский бизнес: учебное пособие / В.В. Галкин. – М.: 2016. – 271 с.
11. Гомола А.И. Бизнес-планирование: учебное пособие для студ. Сред. Проф. учеб. Заведений / А.И. Гомола, П.А.Жанин. – 4-е изд., стер.М. Издательский центр «Академия», 2014. – 144 с.
12. Горбунов В.Л., Денисов Д.Ю. Вероятностные методы оценки рисков//Тенденции развития науки и образования. 2018. — № 35-1. — С. 10-18.
13. Демина И.В. Сущность и структура бизнес-плана//В сборнике: Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. —2018. — С. 427-430.
14. Должанской И.З. Бизнес – план: технология разработки. Учебное пособие / И.З. Должанской, Т.О. Нагорная, Л.В. Фролова – 2014. - 45 с.
15. Егорова Е.Н., Марчук В.Н. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом//Евразийское Научное Объединение. — 2018. — Т. 2. — № 1 (35). — С. 128-129.
16. Езаов А.Х. Значение теоретического бизнес-планирования//В сборнике: Экономика, управление и право: инновационное решение проблем сборник статей XII Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. — 2018. — С. 86-88.
17. Железнякова М.А. Проблемы и перспективы развития бизнес-планирования//В сборнике: Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. — 2018. — С. 126-128.
18. Комаров, А.Е. Совершенствование разработки бизнес-плана / А.Е. Комаров. - Москва: Лаборатория книги. — 2012. – 332 с.
19. Короткова, О.В. Особенности работы бизнес-планов на малых предприятиях/ О.В. Короткова// Синергия Наук. – 2017. – С. 178-186.
20. Леонов С.А. Использование нестандартных показателей оценки коммерческой активности и подход к принятию решений в сбытовой

деятельности предприятия // Известия Высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. — 2012. — № 1(337). — С. 5-7.

21. Леонов С.А. Математическая оценка факторов, оказывающая влияние на производственно-сбытовую деятельность швейных предприятий // Известия Высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2013. — № 5(347). — С. 5-10.

22. Леонов, С.А. Организация бизнес-процессов на предприятиях швейной отрасли легкой промышленности [Текст] // Известия Высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2017. — № 1. – С. 50-55.

23. Лещёнок М.А. Сущность и задачи планирования в кризисных условиях//В сборнике: Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях сборник статей Международной научно-практической конференции. — 2018. — С. 219-222.

24. Литвинова Е.В., Афанасьева Е.А. Разработка бизнес-плана при создании собственного дела: структура и содержание//В сборнике: Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы сборник статей Международной научно-практической конференции: в 5 частях. — 2018. — С. 157-160.

25. Олатало О.А., Ванжа М.И. Проблемы современного бизнес-планирования на строительном предприятии//В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития строительства, теплогазоснабжения и энергообеспечения материалы VII очной Международной научно-практической конференции. Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И.Вавилова. — 2018. — С. 216-219.

26. Пелих, А.С. Бизнес-план или как организовать малый бизнес / А.С. Пелих. – М: Эксмо. — 2015. - 93 с.

27. Пинявина, Е.А. Особенности составления бизнес-плана для субъектов малого инновационного предпринимательства/ Е.А. Панявина, А.Е. Дуванова, К.А. Матвеева// Актуальные направления научных

исследований XXI века: теория и практика. – 2014. – Т. 2. № 3-1 (8-1). – С. 454-460.

28. Попов, В. М. Бизнес-планирование / В.М. Петров; под общей ред. В.М.: учебник. Изд. 2. – СПб: Питер, 2013. – 173 с.

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

30. Трещевский Ю.И., Гусаров И.В. Формирование системы внутрифирменного планирования промышленного предприятия / Ю.И. Трещевский, И.В. Гусаров // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - 2015. - № 2. - С. 77-85.

31. Чараева М.В. Организация системы бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки и принятия рациональных управленческих решений / М.В. Чараева // Финанс. исслед. - 2008. - № 18. - С. 42-47.

32. Шамилева Э.Э., Цатурян Л.Ю. Структура бизнес-плана для производственного предприятия//В сборнике: Экономика, бизнес, инновации сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 ч.. — 2018. — С. 58-60.

33. Шелудяков, Н.Б. Разработка бизнес-плана реконструкции производства / Н.Б. Шелудяков. - Москва: Лаборатория книги. 2012. – 453 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ

### SWOT-анализ

<p style="text-align: center;">Сильные стороны - S</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Низкие цены</li> <li>2 Качественная алкогольная продукция</li> <li>3 Опытный управленец (директор)</li> <li>4 Налаженные связи с поставщиками</li> <li>5 Используются современные методы автоматизации продаж в магазине</li> <li>6 Регулярно осуществляется модернизация торгового оборудования</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Слабые стороны - W</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Текучесть персонала</li> <li>2 Эффект масштаба отсутствует</li> <li>3 Система планирования на предприятии отсутствует</li> <li>4 Неэффективная система рекламы</li> <li>5 Неустойчивое финансовое положение</li> </ol>	
<p style="text-align: center;">Возможности - O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Создание сети магазинов (в начале одного магазина)</li> <li>2 Расширение ассортимента</li> <li>3 Смена месторасположения</li> <li>4 Внедрение новых методов продаж</li> </ol>	<p style="text-align: center;">SO стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Создание сети алкомаркеров</li> <li>2 Расширение ассортимента на основании новых поставщиков</li> <li>3 Открытие интернет-магазина</li> </ol>	<p style="text-align: center;">WO стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Внедрение системы планирования</li> <li>2 Разработка мероприятий по повышению финансового состояния</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Угрозы - T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Повышение уровня конкуренции</li> <li>2 Снижение покупательской способности</li> <li>3 Отсутствие доступа к квалифицированной силе</li> <li>4 Новые законодательные акты по алкогольной продукции</li> <li>5 Рост инфляции</li> </ol>	<p style="text-align: center;">ST стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Мониторинг конкурентов</li> <li>2 внедрение недорогих товаров импортного производства</li> <li>3 Внедрение безалкогольной продукции</li> <li>4 Опрос потребителей продукции</li> </ol>	<p style="text-align: center;">WT стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Разработка новой системы оплаты труда и мотивации для персонала</li> <li>2 внедрение новых методов рекламы</li> <li>3 Обучение персонала</li> </ol>



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

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой


 С.Л. Улина

«25» июня 20 18 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка бизнес-плана по открытию нового магазина (на примере ООО  
«Фрей»)

Руководитель   
подпись, дата

старший преподаватель  
должность, ученая степень

Т.Ю Агеева  
инициалы, фамилия

Консультант   
подпись, дата

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

С.Л.Улина  
инициалы, фамилия

Выпускник   
подпись, дата

Ш.Э Гошпулатов  
инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта адаптации осужденных в период отбывания наказания в колонии поселения (на примере ФКУ-КП 48 ГУФСИН России по Красноярскому краю)

Нормоконтролер

25.06.2018

подпись, дата



Г.А. Федоткина

инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка бизнес-плана по открытию нового магазина (на примере ООО «Фрей»)» содержит 68 страниц текстового документа, 36 таблицы, 1 приложение, 33 использованных источника.

БИЗНЕС-ПЛАН, ИНВЕСТИЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, АНАЛИЗ, SWOT, ВНЕШНЯЯ ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, РАЗВИТИЕ, ПРЕДПРИЯТИЕ, РЕКОМЕНДАЦИИ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования – ООО «ФРЕЙ».

Предмет исследования – открытие нового магазина и разработка бизнес-плана.

Цель исследования — разработать бизнес-план.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования,
- провести анализ деятельности ООО «ФРЕЙ» и обоснование необходимости открытия нового магазина,
- разработать бизнес-план открытия нового магазин.

В практической части настоящей работы было дано обоснование необходимости открытия нового магазина. Недостатки во внутренней среде, которые могут помешать открытию нового магазина – это низкая мотивация персонала, не эффективная рекламная политика, недостаточный ассортимент товаров.

В результате написания данной бакалаврской работы был разработан бизнес-план по открытию нового магазина (на примере ООО «Фрей»), целью которого расширение торговой сети.