НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«Планирование внедрения нового вида услуг с целью развития предприятия малого бизнеса»

Студент Аминова Юлия Маратовна
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель Карасев Виктор Александрович
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НОВОГО ВИДА ДЕЯТЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА.....5
1.1 Понятие и роль инвестиций в развитии предприятия.....5
1.2 Фазы реализации инвестиционного проекта по внедрению нового вида услуги.....11
1.3 Методика анализа возможных рисков и преимуществ внедрения нового вида услуги.....23
ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВОГО ВИДА УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА ИП ПЕТРОВ С.С.....36
2.1 Характеристики и особенности операционной деятельности фирмы и ИП Петров С.С.....36
2.2 Анализ рынка услуг.....45
2.3 Планирование внедрение нового вида услуги для малого предприятия50
ГЛАВА 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВОГО ВИДА УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА ИП ПЕТРОВ С.С.....62
3.1 Оценка эффективности проекта развития предприятия малого бизнеса 62
3.2 Оценка рисков внедрение нового вида услуги.....66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....72
ПРИЛОЖЕНИЕ.....76

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях компаниям приходится работать в недетерминированных (открытых) системах бизнеса, поэтому ключевым фактором конкурентоспособности становится адаптивность к запросам рынка – что и является одной из задач управления предприятием.

Главенствующую роль приобретает удовлетворение потребностей, путем предоставления новых товаров и услуг, то есть комплекса материальных и эмоциональных выгод для потребителя.

Для этого компания осуществляет оценку потребностей и возможностей рынка и на этой основе разрабатывает проекты по внедрению нового вида услуги, совершенствует процессы оказания услуг, физические характеристики.

Актуальность темы исследования. Даже самая лучшая компания с превосходными характеристиками не может обладать достаточным уровнем конкурентоспособности без предварительного анализа всех имеющихся у нее инструментов. Поэтому в настоящее время актуальность разработки нового вида услуги в компании не вызывает сомнения.

При создании нового вида услуги индивидуальный предприниматель сталкивается с рядом проблем. Для того, чтобы облегчить процесс создания нового вида услуги необходимо тщательно подойти к вопросу разработки проекта, который позволит отразить основные цели, задачи, миссию, этапы и мероприятия по созданию планируемого бизнеса, а также своевременно решить поставленные задачи и достигнуть основную цель – осуществление эффективной деятельности.

Объектом исследования ВКР является инвестиционный проект на новый вид услуги ИП Петров С.С»

Предметом исследования ВКР является оценка эффективновности инвестиционного проекта внедрение новых услуг ИП Петров С.С.

Цель работы: разработка и обоснование экономического проекта по внедрению нового вида услуг с целью развития предприятия малого бизнеса.

Задачи работы:

- исследование теоретических основ планирования с целью развития предприятия малого бизнеса;

- анализ рынка нового вида услуги;

- реализация инвестиционного проекта по развитию предприятия малого бизнеса ИП Петров С.С.;

- оценка эффективности разработки и реализации проекта развития предприятия.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных литературных источников, сравнение, абстрагирование, конкретизация, моделирование.

Структура ВКР. ВКР состоит из трех глав, введения и заключения, имеет 26 таблиц, 7 рисунков, 2 приложения, список использованных источников из 50 наименований.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НОВОГО ВИДА ДЕЯТЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

1.1 Понятие и роль инвестиций в развитии предприятия

Анализируя проектный менеджмент с позиции его исторического развития, следует отметить, что проектный подход приобрел особую популярность именно в последние десятилетия.

И хотя сами проекты реализовывались в самом начале человеческой деятельности, все же как наука проектный менеджмент начал развиваться только в 50-е годы прошлого века. Именно в это время по инициативе немецкого экономиста Роланда В., которого считают основателем теории управления проектами, была создана международная ассоциации управления проектами INTERNET, основной задачей которой стало объединение знаний специалистов по управлению проектами, интернационализации данной сферы деятельности и совершенствования полученных знаний [2, с. 105].

Интенсивное развитие проектного менеджмента заставляет обратить особое внимание на необходимость в применении современных инструментариев этой отрасли знаний в управлении предприятиями в целом.

Что касается самих проектов, то они могут быть различными, а именно, они могут:

- касаться любой сферы человеческой деятельности или желания совершить нечто;

- быть большими, средними и маленькими по масштабности;

- осуществляться в течение десятилетий или за один день;

- приносить как материальные, так и моральные выгоды;

- требовать затрат средств от десятков до миллиардов денежных единиц определенной страны;

- привлекать от одного исполнителя проекта до всего населению страны, а то и больше [21, с. 124].

Проект - совокупность скоординированных действий с определенными точками отсчета и окончания с целью достижения определенных целей в установленные сроки, затратами и параметрами выполнения. То есть проект позволяет двигаться от идей к действию, определенным образом структурируя этапы этого процесса. Он всегда реализуется в определенном социальном, территориальном и временном пространствах, поэтому способствует изменениям в социальной среде как результату коллективной деятельности.

Проект может существовать в двух разновидностях:

- как составная часть программы экономического и социального развития, определяет основные цели и задачи, и должны быть выполнены в планируемый период, а также главные средства и пути их осуществления;

- как самостоятельный вариант решения локальной проблемы конкретной целевой группы определенной социальной среды.

Программа - это совокупность проектов и / или различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Проект - это совокупность задач и мероприятий, направленных на достижение намеченной цели [19, с. 87]. Однако, сегодня в мировой практике трактовка понятие «проект», как и «проектный менеджмент» приобрело значительно более широкое значение и соответственно и неоднозначность. Все зависит от сферы использования проектов, выбранной модели, структуры знаний и т. п. В частности, как отмечается в процессной модели (ISO 9000, 10006) проект рассматривается как процесс, состоящий из конкретных операций, указанных четким их началом и завершением. Однако с позиции управления (ICB IPMA) к проекту подходят как к мероприятию, усилию или деятельности, направленных на достижение реализации предложенной идеи [10, с. 71].

Трактовка сущности понятия «проект» сводится к следующим основным ключевых словам, как замысел (идея), совокупность мер, которые

должны брать свое начало и завершение, и документ, где расписаны идея и предложены меры по ее реализации. Эти ключевые понятия и определяют сущность термина «проект».

Проект - это своеобразный локальный план действий, ориентированный на преодоление или профилактику различных проблем путем получения содержательных и структурных изменений в основных сферах жизнедеятельности личности.

Итак, проект можно характеризовать как систему сформулированных задач, физических объектов, технологических процессов, соответствующей документации, которые создаются и внедряются для реализации этих задач, а также совокупность ресурсов и управленческих решений по достижению проектной цели.

Проект - это уникальное начинание, которое интегрирует в себе как определенную идею, замысел, так и действия по воплощению этого замысла в жизнь. Принцами разработки программ, проектов являются принципы комплексности, обоснованности, реальности, оптимальности, преемственности (преемственности) (учитывается выходное (начальное) состояние и тенденции развития), завершенности, ориентированности на конечный положительный результат.

Под управлением проектами понимают методологию организации, планирования, финансирования и координации материальных, трудовых и финансовых ресурсов на протяжении проектного цикла, направленную на достижение целей путем применения современных методов. Основными задачами управления проектами являются:

- определение основной цели проекта и его обоснование;
- структуризация и ранжирование целей проекта;
- определение необходимых объемов и источников финансирования;
- исследование и учет всех рисков проекта;

- подбор исполнителей (участников) проекта, в частности, с помощью тендеров или конкурсов;

- подготовка и заключение контрактов;

- определение сроков выполнения проекта, составление графика его реализации;

- определение потребности в ресурсах (трудовых, материальных и финансовых);

- составление сметы и бюджетирования проекта;

- обеспечение контроля и мониторинга проекта [6, с. 23].

Жизненный цикл принято делить на фазы, фазы - на этапы, а этапы - на стадии. Сегодня нет общего подхода, который четко регламентирует количество фаз и этапов, их содержание, терминологические определения, а также последовательность их реализации. Но логика и основное содержание процессов развития проектов является общеупотребительной.

Самой распространенной считается четырехфазная модель жизненного цикла проекта. Она содержит такие последовательные фазы: инициализацию (начальную) фазу, фазу разработки, фазу реализации, фазу завершения проекта.

Главным содержанием работ на фазе инициализации является разработка концепции конкретного проекта и других проектных документов, которые дают основания заказчику и инвестору принять решение о его инвестировании.

Главной задачей второй фазы является разработка основных компонентов проекта и подготовки к его реализации. Содержание фазы реализации проекта следует из ее наименования - выполнение запланированных работ по проекту, необходимых для получения его продукта. Эти работы можно назвать продуктно-технологическими работами проекта.

Последняя фаза, закрытие проекта, предполагает достижение конечной цели - передать заказчику в эксплуатацию созданный продукт проекта. Кроме того, на этой фазе подводят итоги проекта и осуществляют его архивацию. Для некоторых проектов на этом она не заканчивается, а продолжается до момента решения вопроса о реконструкции продукта проекта или его утилизации.

Сегодня только гармоничное применение инструментов стратегического управления и управления проектами может обеспечить устойчивое развитие социально-экономической системы любого уровня (предприятие, регион, государство).

За последние пятьдесят лет устойчивое развитие профессионального управления проектами превратили его в мощный инструмент осуществления целенаправленных изменений в рамках как отдельных организаций, компаний, так и целых социально-экономических и организационных систем. Управление проектами на сегодня представляет собой развитую методологию, включающую целостную структуру совокупности моделей, методов, инструментов и программных средств, которые широко применяются при разработке и реализации проектов различного масштаба, видов и типов, позволяют постоянно расширять области и направления применения.

Принципиально отличительным признаком проектного управления от других его видов управления является предварительная разработка целостной модели проекта, ее комплексный анализ, согласованность, утверждения и, как следствие, всесторонняя реализация.

Мировая практика предлагает широкий спектр инновационных инструментов управления, которые можно использовать для разработки и реализации целевых программ и проектов. Такими инновациями в управлении являются:

- аутсорсинг (outsourcing) - передача организацией определенных функций другой компании, специализирующейся в соответствующей сфере;

- бенчмаркинг (benchmarking) - изучение лучшего опыта управления и внедрения его в свою деятельность;

- реинжиниринг (reengineering) - фундаментальное переосмысление деятельности и соответствующие действия для достижения резких, кардинальных изменений [19, с. 82].

Однако на современном этапе, «с одной стороны, пока существует весомый разрыв между развитием теории управления проектами и практикой ее использования, а с другой - новые сферы применения методологии управления проектами требуют дальнейшего развития и адаптации известных методов и инструментария к конкретным новым условиям развития».

Стоит добавить, что эффективное управление проектами означает для предприятия также возможность адекватного отбора проектов по определенным критериям. Удержание достигнутых позиций и возможность перехода на более высокие уровни зрелости управления проектами требует от предприятия постоянного совершенствования. Основой данного процесса является необходимость использования успешной зарубежной практики в управлении проектами на соответствующем предприятии.

Эффективная система управления проектами позволяет предприятию перейти на более высокий уровень проектного управления – управление несколькими взаимосвязанными проектами для достижения определенных целей (эффективного использования ресурсов, успешного завершения каждого проекта, снижения проектных рисков).

На этапе формирования системы управления происходят процессы корпоративного осознания необходимости объединения проектов, имеющих общие черты, в программы, формируется методология программного управления, происходит соответствующая адаптация организационной

структуры (появление должности менеджера программ, который координирует деятельность менеджеров проектов в пределах определенной программы).

Закономерным процессом развития является переход предприятия на уровень эффективного управления, сопровождается успешное окончание всех проектов. Данный этап также означает приобретение в процессе развития предприятием возможности успешно отбирать отдельные проекты в разрезе определенных программ.

По мнению Хелдмана К., сегодня для устойчивого развития и получения конкурентных преимуществ предприятиям уже недостаточно успешной реализации отдельных проектов или программ. Успех в большинстве случаев определяется целым комплексом успешных проектов и программ, то есть их портфелем, дает возможность ускорить достижение предприятием определенных стратегических целей [39, с. 102].

1.2 Фазы реализации инвестиционного проекта по внедрению нового вида услуги

Проект начинается с изобретения и формулировки идеи по внедрению нового вида услуги, которая может возникнуть у любого представителя любой социально-экономической системы. Инициатором проекта считают такого, кто сформулирует и докажет свою идею лицу, которому позволено решить имеющуюся пока актуальную проблему, путем воплощения идеи в жизнь. Использование уникального свойства будущего продукта позволяет владельцу предприятия получить долгосрочную ценность и надолго или навсегда избавиться определенной проблемы.

Обычно владелец частично финансирует проект по внедрению нового вида услуги в рамках стратегического развития организации.

При этом анализе бизнес-процессов или бизнес-планирования производственного процесса необходим для любого предприятия,

работающего в рыночных условиях. Это позволяет группировать различные виды деятельности предприятия по результату, который важен для конечного клиента или партнера предприятия. Бизнес-процессы показывают последовательность и взаимосвязь работ, условия выполнения и необходимые для этого ресурсы. Бизнес-процессы можно оценить с точки зрения стоимости их для предприятия и прибыли, которую они приносят [47, с. 26].

Процессный подход основывается на концепции, согласно которой управление - непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций (бизнес-процессов), конечной целью выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для любого потребителя. Данный подход целесообразно использовать, если:

- происходит реструктуризация предприятия и / или изменение владельцев бизнеса, внедрение новых подходов к управлению;

- развитие предприятия сопровождается увеличением количества зафиксированных правил выполнения работ;

- снижается эффективность деятельности и управления предприятием;

- отсутствует прозрачность осуществления бизнес-процессов и бизнес-планирования предприятия и распределения ответственности за результат;

- возникают проблемы операционного характера (необходимость увеличения объемов производства, значительные расходы, снижение качества, высокая продолжительность операций);

- происходит подготовка к внедрению системы менеджмента качества;

- неконтролируемо растет численность персонала;

- идет подготовка к упорядочиванию информационных потоков, автоматизации деятельности предприятия путем проведения новых информационных технологий;

- возникает необходимость совершенствования системы документационного оборота управления [29, с. 121].

Основная цель планирования проекта по внедрению нового вида услуги - получить перечень элементарных работ проекта, которые ложатся в основу всего дальнейшего планирования. Планирование предполагает определение целей и параметров взаимодействия работ и организаций-участников, распределение ресурсов и принятие других организационных, технологических и экономических решений, обеспечивающих достижение поставленных в проекте целей. На предыдущем этапе работы формулируется идея проекта и разрабатывается конкретный план его реализации. Непосредственному началу работ предшествуют разработка технико-экономического обоснование, расчеты экономической целесообразности проекта [3, с. 21].

Сегодня основные методы управления организацией тесно переплетаются с методами проектного менеджмента, а именно: сетевое моделирование, график Ганта, метод критического пути, PERT - метод, рабочая структура проекта, матричная и проектная организационные структуры управления и тому подобное. Их применение значительно уменьшает трудоемкость работ, повышает качество управленческой деятельности, контроль за выполнением запланированных задач и своевременное введение коррективов при выявлении отклонений [10, с. 41]. Однако не все руководители организаций знакомы с современным инструментарием проектного менеджмента и другими научными достижениями в этой сфере деятельности, поэтому и не готовы использовать проектных подход у себя на предприятиях, поскольку считают, что он присущ только проектным организациям. Это связано, прежде всего, с непониманием сущности самого термина «проект» и, соответственно, с незнанием общих характеристик проектов.

На сегодня в РФ существуют разработчики проектов в качестве отдельных фирм, сотрудники которых составляют планы в зависимости от потребностей рынка таких услуг. Так, например, очень эффективно развивается бизнес-планирование по внедрению нового вида услуги [27, с. 87].

Правильно разработанный проект по внедрению нового вида услуги определяет и раскрывает все основные вопросы, просчитывает финансы нового предприятия и предусматривает различные варианты развития ситуации:

- перспективы развития нового бизнеса;
- реализация товара, работ и услуг;
- денежные выгоды от данной идеи;
- план действий в условиях благоприятной экономической, политической, конкурентной обстановки и в непредвиденной ситуации [12, с. 177].

Важнейшей составляющей проекта является его участники. При использовании традиционного типа управления в общем виде участниками проекта могут быть:

- инициатор проекта;
- заказчик проекта;
- спонсор или инвестор проекта;
- управляющий проектом;
- генеральный проектировщик;
- генеральный подрядчик;
- субподрядчики;
- кредиторы [37, с. 63].

Инициатор проекта - лицо, которое является автором идеи проекта по внедрению нового вида услуги, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. Им может быть любой из

участников проекта. Главный участник - заказчик проекта, будущий владелец и пользователь результатами проекта. Заказчиком могут выступать как физические, так и юридические лица. Заказчик выдвигает основные требования к проекту, прежде всего по масштабу, обеспечивает его финансирование за собственные средства и средства инвесторов, заключает соглашения по обеспечению реализации проекта, руководит процессом взаимодействия между всеми участниками проекта.

Спонсор или инвестор проекта вкладывает капитал в осуществление проекта на основе инвестиционного соглашения с заказчиком или на основе контракта на проект. Он может быть, как банковским, так и небанковским учреждением или даже физическим лицом.

Управляющим проектом является лицо, которому заказчик и инвесторы делегируют полномочия по управлению проектом. Это может быть юридическое лицо, которое для выполнения своих функций образует команду проекта, или менеджер проекта.

Генеральный проектировщик и генеральный подрядчик назначаются управляющим проектом из организаций, обеспечивающих реализацию всего проекта, и при необходимости заключают договоры с субподрядчиками на выполнение разовых или отдельных работ. Кредиторы составляют отдельную группу инвесторов проекта по внедрению нового вида услуги, которые не участвуют в финансировании проекта, но создают условия роста капитала.

В расширенном виде к участникам проекта относят также контракторов, субконтракторов, поставщиков, органы власти, потребителей продукции проекта, и т. п. Нужно отметить, что участники проекта могут одновременно выступать в нескольких лицах, например, заказчики могут быть и инвесторами, инвесторы - управляющими проектом, и тому подобное [34, с. 25].

Итак, разработка проекта и управления им по внедрению нового вида услуги является необходимым мероприятием, которое приводят в действие при создании нового направления деятельности во всех сферах предпринимательства, и которое способствует минимизации риска срыва и неосуществления проекта.

Логика развития и динамика современного рынка свидетельствуют - ни один успешный предприниматель уже не может обойтись без плана развития своего бизнеса. Причем этот план просто обязан быть составлен на высоком профессиональном уровне. Без детального бизнес-планирования не обойтись не только на этапе создания своего дела, но и на стадиях продвижения товара или услуги на рынок, расширения бизнеса, при выходе на новые рынки, а также в случае реорганизации предприятий и производств, осуществления инвестиционных проектов.

Любой проект можно представить как систему или совокупность бизнес-процессов, где на выходе - денежные средства. Анализ бизнес-процессов позволяет выявить, что на входе и как работает производство. Это дает возможность найти причину недостаточного количества денежных средств или их отсутствия.

Проект начинается с изобретения и формулировки бизнес-идеи, которая может возникнуть у любого представителя любой социально-экономической системы. Инициатором проекта считают такого, кто сформулирует и докажет свою идею лицу, которому позволено решить имеющуюся пока актуальную проблему, путем воплощения идеи в жизнь. Это лицо называют заказчиком проекта. Заказчику будет принадлежать будущий продукт проекта. Использование уникального свойства будущего продукта проекта позволяет заказчику получить долгосрочную ценность и надолго или навсегда избавиться определенной проблемы.

Обычно заказчик частично финансирует проект в рамках стратегического развития создаваемой организации. Но он практически не

имеет достаточно свободных средств для его реализации. Поэтому возникает необходимость поиска инвестора или инвесторов, которые вложили бы остальные средства в проект. Главная функция инвестора – обеспечение в соответствии с графиком необходимого количества средств для выполнения работ, направленных на получение продукта проекта. Часто инвесторы (особенно стратегические) могут вместо денег предоставлять инвестиции в виде оборудования, материалов и других ресурсов, необходимых для выполнения проекта.

Успешное воплощение проекта и получение желаемого продукта возможны только благодаря реализации специально спланированной для уникальных неповторимых условий последовательности взаимосвязанных действий по внедрению инновации с учетом временных и ресурсных ограничений. Поэтому ответственность за планирование, организацию, осуществление и контроль взаимосвязанных событий ложится на руководителя проекта. Он руководствуется целями заказчика и инвестора, чтобы обеспечить получение продукта проекта необходимого качества в запланирован ими срок в пределах установленного ими бюджета.

Конкретные действия по планированию, организации выполнения проекта создания нового бизнеса, и др. реализует команда управления проектом. Ее особенностью, как и руководителя, является то, что они привлекаются к работе над проектом временно - только до его завершения. Это определяет особенности взаимодействия внутри команды проекта и с внешним окружением.

Работы по проекту должен кто-то выполнять. Поэтому в проекте есть целая группа заинтересованных сторон (генеральный подрядчик, субподрядчики и другие), которые выполняют эту функцию.

При этом анализе бизнес-процессов или бизнес-планирования производственного процесса необходим для любого предприятия, работающего в рыночных условиях. Это позволяет группировать различные

виды деятельности предприятия по результату, который важен для конечного клиента или партнера предприятия. Бизнес-процессы показывают последовательность и взаимосвязь работ, условия выполнения и необходимые для этого ресурсы. Бизнес-процессы можно оценить с точки зрения стоимости их для предприятия и прибыли, которую они приносят.

Процессный подход основывается на концепции, согласно которой управление - непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций (бизнес-процессов), конечной целью выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для любого потребителя[34, с. 25].

Данный подход целесообразно использовать, если:

- происходит реструктуризация предприятия и / или изменение владельцев бизнеса, внедрение новых подходов к управлению;

- развитие предприятия сопровождается увеличением количества зафиксированных правил выполнения работ;

- снижается эффективность деятельности и управления предприятием;

- отсутствует прозрачность осуществления бизнес-процессов и бизнес-планирования предприятия и распределения ответственности за результат;

- возникают проблемы операционного характера (необходимость увеличения объемов производства, значительные расходы, снижение качества, высокая продолжительность операций);

- происходит подготовка к внедрению системы менеджмента качества;

- неконтролируемо растет численность персонала;

- идет подготовка к упорядочиванию информационных потоков, автоматизации деятельности предприятия путем проведения новых информационных технологий;

- возникает необходимость совершенствования системы документационного оборота управления.

Основная цель планирования проекта нового бизнеса - получить перечень элементарных работ проекта, которые ложатся в основу всего дальнейшего планирования. Планирование предполагает определение целей и параметров взаимодействия работ и организаций-участников, распределение ресурсов и принятие других организационных, технологических и экономических решений, обеспечивающих достижение поставленных в проекте целей. На предыдущем этапе работы формулируется идея проекта и разрабатывается конкретный план его реализации. Непосредственному началу работ предшествуют разработка технико-экономического обоснование, расчеты экономической целесообразности проекта:

На стратегическом уровне управления определяют целевые этапы и основные направления работы, характеризующихся сроками материализации объектов и производственных мощностей, объемами выпуска продукции; этапы проекта, которые характеризуются сроками завершения комплексов работ, поставки продукции (оборудования), подготовки работ; планируют кооперацию организаций-исполнителей; выявляют потребности в материальных, технических и финансовых ресурсах с разбивкой по годам и кварталам.

На тактическом уровне управления разрабатывают текущие и оперативные планы. Текущие планы уточняют сроки выполнения комплексов работ по годам и кварталами и потребности в ресурсах, определяют четкие границы между этапами работ, за выполнение которых отвечают различные организации-исполнители.

Оперативные планы детализируют задачи на месяц, неделю или день по комплексам работ. Процесс планирования начинается с разработки содержания проекта и завершается разработкой его плана. Основные

процессы планирования могут повторяться несколько раз в течение как всего проекта, так и его отдельных фаз. К основным процессам относят планирование содержания проекта и его документирование; описание содержания проекта, определение основных этапов его реализации, декомпозиция их на более мелкие, управляемые элементы; определение последовательности и взаимосвязи работ, оценка их продолжительности; планирование ресурсов; составление сметы, привязка сметных расходов к конкретным видам деятельности, разработка бюджета проекта; создание плана проекта, сбор результатов отдельных процессов планирования и их объединения в общий документ. Вспомогательные процессы выполняют по мере их необходимости.

Сегодня основные методы управления организацией тесно переплетаются с методами проектного менеджмента, а именно: сетевое моделирование, график Ганта, метод критического пути, PERT - метод, рабочая структура проекта, матричная и проектная организационные структуры управления и тому подобное. Их применение значительно уменьшает трудоемкость работ, повышает качество управленческой деятельности, контроль за выполнением запланированных задач и своевременное введение коррективов при выявлении отклонений. Однако не все руководители организаций знакомы с современным инструментарием проектного менеджмента и другими научными достижениями в этой сфере деятельности, поэтому и не готовы использовать проектных подход у себя на предприятиях, поскольку считают, что он присущ только проектным организациям. Это связано, прежде всего, с непониманием сущности самого термина «проект» и, соответственно, с незнанием общих характеристик проектов.

На сегодня в РФ существуют разработчики проектов в качестве отдельных фирм, сотрудники которых составляют планы в зависимости от потребностей рынка таких услуг. Так, например, очень эффективно

развивается бизнес-планирования новых проектов. Правильно разработанный проект определяет и раскрывает все основные вопросы по бизнес-плану, просчитывает финансы нового предприятия и предусматривает различные варианты развития ситуации:

- перспективы развития нового бизнеса;
- реализация товара, работ и услуг;
- денежные выгоды от данной идеи;
- план действий в условиях благоприятной экономической, политической, конкурентной обстановки и в непредвиденной ситуации.

Важнейшей составляющей проекта является его участники. При использовании традиционного типа управления в общем виде участниками проекта могут быть:

- инициатор проекта;
- заказчик проекта;
- спонсор или инвестор проекта;
- управляющий проектом;
- генеральный проектировщик;
- генеральный подрядчик;
- субподрядчики;
- кредиторы.

Инициатор проекта - лицо, которое является автором идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. Им может быть любой из участников проекта. Главный участник - заказчик проекта, будущий владелец и пользователь результатами проекта. Заказчиком могут выступать как физические, так и юридические лица. Заказчик выдвигает основные требования к проекту, прежде всего по масштабу, обеспечивает его финансирование за собственные средства и средства инвесторов, заключает соглашения по обеспечению реализации

проекта, руководит процессом взаимодействия между всеми участниками проекта.

Спонсор или инвестор проекта вкладывает капитал в осуществление проекта на основе инвестиционного соглашения с заказчиком или на основе контракта на проект. Он может быть, как банковским, так и небанковским учреждением или даже физическим лицом.

Управляющим проектом является лицо, которому заказчик и инвесторы делегируют полномочия по управлению проектом. Это может быть юридическое лицо, которое для выполнения своих функций образует команду проекта, или менеджер проекта.

Генеральный проектировщик и генеральный подрядчик назначаются управляющим проектом из организаций, обеспечивающих реализацию всего проекта, и при необходимости заключают договоры с субподрядчиками на выполнение разовых или отдельных работ. Кредиторы составляют отдельную группу инвесторов проекта, которые не участвуют в финансировании проекта, но создают условия роста капитала.

В расширенном виде к участникам проекта относят также контракторов, субконтракторов, поставщиков, органы власти, потребителей продукции проекта, и т. п. Нужно отметить, что участники проекта могут одновременно выступать в нескольких лицах, например, заказчики могут быть и инвесторами, инвесторы - управляющими проектом, и тому подобное.

Наличие хорошего плана способствует привлечению капитала, определению планов на будущее, тщательному изучению предполагаемых рисков и возможных трудностей, которые могут помешать практической реализации бизнес-проекта.

Итак, разработка проекта и управления им с целью создания нового бизнеса является необходимым мероприятием, которое приводят в действие при создании нового направления деятельности во всех сферах

предпринимательства, и которое способствует минимизации риска срыва и неосуществления проекта.

1.3 Методика анализа возможных рисков и преимуществ внедрения нового вида услуги

Прежде всего, следует сказать о том, что риск является одним из главных признаков предпринимательской деятельности. Ведь вряд ли можно представить ситуацию, когда предприятие получает только прибыль от своей деятельности и не несет никаких убытков. Сергеев А.А. обращается к этимологическому определению данного термина. Так, слово «риск» было заимствовано из французского языка «risque», которое, в свою очередь, было заимствовано из итальянского «risico», а происходит оно от греческих слов «скала» и «подножия горы». Таким образом, «рисковать», как отмечает автор, может быть приравнено к высказыванию «лавировать между скал» [30, с. 70].

Итак, существование риска всегда связывается с определенной опасностью. Многие отечественных ученые, в частности специалисты, оказывали собственное определение риска. Так, например, по мнению Абрамса Р., риск представляет собой «опасность возникновения неблагоприятных последствий (имущественного или личного характера) в отношении которых неизвестно, наступят они или нет» [1, с. 75].

Концепция субъективного риска под риском рассматривает сознательное допущение лицом наступления негативных последствий как результата собственных действий или действий других лиц [6]. К основным сторонникам данной концепции следует отнести Богданова В.В., Жукову Т.Н. и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что термин «риск» используется для обозначения угрозы или опасности возникновения ущерба. Риск заключается в совершении действий, последствий которых невозможно

предсказать, но осознавать возможность их наступления необходимо. Учитывая, что предпринимательская деятельность осуществляется в условиях риска, возникает необходимость не только в определении общего понятия риска, но и в установлении особенности такого специфического вида рисков, как предпринимательский.

Достаточно интересной является идея о том, что рисковый характер деятельности предприятия связан не только с понесением убытков, но и с получением доходов. Такую позицию занимал Шумпетер, который настаивал на необходимости учета рискованного характера предпринимательства в связи с тем, что эти риски могут вызвать одновременно и прибыль, и убытки, а потому требуют учета в хозяйственном аспекте [24, с. 21].

Жукова Т.Н. также считает, что риск может трактоваться не только как неблагоприятное событие с отрицательными последствиями, но и как благоприятное событие с положительным результатом» [14, с. 51].

Возможными причинами таких последствий называются изменения в законодательстве, нарушение обязанностей контрагентами, изменения условий предпринимательской деятельности [5, с. 80]. Соответственно, в этом смысле определение предпринимательского риска как обстоятельства, которое не зависит от воли субъекта, нашло свое отражение в объективной концепции риска. Недостатком которой является то, что она игнорирует возможность наступления неблагоприятных последствий по вине самих субъектов предпринимательства. Очевидно, что такие ситуации должны быть учтены, ведь успешность предпринимательской деятельности зависит от профессионализма лиц, ее осуществляющих. И именно они могут отвлечь наступления убытков, кроме случаев, когда вред причиняется через объективно существующие обстоятельства[29, с. 51].

Следует отметить, что такое определение связывает наступление риска только с двумя последствиями: покрытие незапланированных расходов и неполучения доходов в связи с нарушением прав субъекта. В то же время,

как уже отмечалось, в предпринимательской деятельности могут возникать и другие объективные убытки, не связанные с нарушением субъективных прав [34, с. 42].

По нашему мнению, разграничение данных понятий не является целесообразным, ведь предпринимательский риск охватывает собой все случаи причинения вреда субъекту предпринимательства. Таким образом, при характеристике предпринимательского риска необходимо учитывать не просто изменения законодательства, невыполнение обязанностей контрагентами и т.д., а, прежде всего, такие последствия, которые не могут быть предупреждены в силу профессионального поведения субъекта предпринимательской деятельности [22, с. 34].

Сейчас в практике существуют две точки зрения о предпринимательских рисках. Первая заключается в том, что предпринимательский риск отождествляется с финансовым, то есть риском потери денег. Согласно второй точке зрения эти риски рассматриваются широко и к ним относятся любые риски, возникающих в хозяйственной деятельности [18, с. 96].

Янковская В.В. приходит к выводу, что риск в сфере предпринимательства можно определить как опасность наступления потерь и угрозу возникновения других негативных экономических последствий в ходе деятельности субъекта предпринимательской деятельности для его имущественного положения, репутации, условий осуществления деятельности и программы хозяйственной деятельности [41, с. 78].

Учитывая вышеуказанные подходы, представляется довольно важным определить основные виды рисков вывода нового вида услуги на рынок. В экономической литературе выделяют следующие виды рисков вывода нового вида услуги на рынок:

- производственные риски, связанные с невыполнением организацией своих планов и обязательств по оказанию услуг, товаров, услуг, других видов

деятельности в результате воздействия как внешней среды, так и внутренних факторов;

- коммерческие риски - это риски потерь в результате недостаточных объемов оказания нового вида услуги при выводе на рынок, непредвиденное снижение объемов оказания услуг, повышение расходов на оказание услуг, повышение издержек обращения;

- финансовый риск - возникающий в связи с невозможностью выполнения фирмой своих финансовых обязательств по причине изменения покупательной силы денег, неосуществления платежей, изменения валютных курсов, в случае, если предпринимателю потребовались инвестиции для вывода нового вида услуги на рынок [5, с. 76].

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании. Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании.

Аббревиатура SWOT означает: Strengths – сильные стороны; Weakness – слабые стороны; Opportunities – возможности; - Threats – угрозы.

Иначе говоря, SWOT анализ - это анализ сильных и слабых сторон организации а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения. Неотъемлемыми частями SWOT-анализа можно назвать внутренний аудит компании и аудит внешней среды. Внешний аудит, или анализ угроз и благоприятных возможностей внешней среды. В процессе проведения внешнего аудита оценивается привлекательность рынка и другие возможности и угрозы внешней среды.

Факторы, которые обеспечивают устойчивые конкурентные преимущества предприятия при выводе нового вида услуги на рынок:

- выгода для потребителей;
- рентабельность предприятия;
- уникальность услуги;
- устойчивость (не возможность повторения конкурентами);
- профессионализм работников [33, с. 111].

Таким образом, факторы, влияющие на успех предприятия при выводе нового вида услуги на рынок можно классифицировать как:

- маркетинговые - ключевое значение имеют исследования и прогнозирование рынка, система продвижения и сбыта услуг, ценообразование, рекламная деятельность, обслуживание потребителя;

- финансовые - ключевое значение имеют степень ликвидности, активность, доходность, платежеспособность предприятия, привлечение внешних финансовых ресурсов, инвестирование имеющихся средств, общее финансовое состояние предприятия;

- инновационные - ключевое значение имеет осуществление научно-исследовательских и научно-конструкторских работ (НИОКР) собственными силами, использование заимствованных результатов НИОКР, технологии, степень использования информационных технологий;

- кадровые и организационно-культурные - ключевое значение имеют количественный и качественный состав персонала, тип лидера, характер организационных ценностей, коммуникации и процедуры;

- управленческие - ключевое значение имеют тип организационной структуры управления (ОСУ), гибкость и рациональность ОСУ, стиль и методы управления, адаптационные возможности, гибкость и гомеостатичность предприятия [33, с. 120].

Итак, деятельность по выводу нового вида услуги на рынок происходит в условиях неопределенности, то есть рискованность - это наиболее характерная черта современной предпринимательской деятельности. Принимая решение по выводу нового вида услуги на рынок, субъект хозяйствования не может предсказать те изменения, которые могут произойти в политической или социальной сфере, также не может предсказать определенные изменения в законодательстве. Кроме этого, уже непосредственно осуществляя вывод нового вида услуги на рынок заранее довольно сложно предсказать их доходность или убыточность.

Так же заключая хозяйственные договоры, вряд ли можно предположить, будут ли выполнены их условия контрагентами. Однако каждый, кто желает по выводить новый вид услуги на рынок, должен осознавать вероятность наступления таких последствий и понимать, что такая деятельность всегда будет происходить в условиях риска.

Риск вывода нового вида услуги на рынок - это угроза наступления экономически негативных последствий для субъекта предпринимательской деятельности, которые могут быть результатом его действий и / или не зависеть от него.

По нашему мнению, рассматривать риск вывода нового вида услуги на рынок только как следствие, принятых решений субъектом хозяйствования или, наоборот, исключительно как результат объективных обстоятельств является неоправданным. Именно поэтому, кажется

обоснованным, использовать комплексный подход к пониманию риска и учитывать возможность наступления каких-либо негативных последствий по выводу нового вида услуги на рынок.

Организация предпринимательской деятельности в рыночной экономике становится надежной делом только при условии, что в ее основы заложен бизнес-план, который является основой для оценки перспективности предприятий или проектов выпуска новой продукции, а также для мероприятий при реконструкции предприятий с сохранением или с изменением их функций, при антикризисном управлении, приватизации и т. д. В рыночной экономике бизнес-план - это рабочий инструмент, который используется практически во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования фирмы, демонстрирует, каким образом спланировать деятельность, чтобы решить тактические задачи и достичь в установленные сроки основную стратегическую цель - получить или повысить прибыльность работы.

Бизнес-план позволяет инвестору или банку-кредитору оценить уровень доходности и рискованности вложений, в конце концов становится основой для принятия окончательного решения об условиях участия в проекте. Кроме внешней целевой направленности, бизнес-план должен оказывать существенное влияние на внутреннюю политику предприятия, будучи эффективным инструментом управления.

Планирование, которое является важнейшей функцией управления, - очень мощный инструмент в повышении эффективности предпринимательской деятельности. Однако это безусловное утверждение верно только тогда, когда эта функция выполняется согласно логике развития бизнес-идеи.

Существует мнение, что бизнес-план необходимо рассматривать в нескольких аспектах:

- как самодостаточный инструмент внутрифирменного, планирование и аналог стратегического плана;

- как инструмент делового планирования, прежде всего планирование отношений с контактными аудиториями организации, от которых зависит объем ее финансовых ресурсов (кредиторами, инвесторами);

- как плановый документ, разрабатываемый на уровне структурного подразделения предприятия.

Процесс бизнес-планирования на предприятии требует разработки принципиальных подходов к оценке эффективности проекта. Необходимость оценки экономической эффективности связана с проблемой неизбежности выбора вследствие ограниченности ресурсов для достижения цели. Рациональное поведение заключается в стремлении увеличить разницу между прибылью и затратами. На этом принципе рациональности построены базовые законы экономики - закон спроса и предложения. В основе определения эффективности лежит понятие сравнительного преимущества - преимущества в использовании одних ресурсов перед другими, обеспечивает максимальную отдачу. Под эффективностью в производстве можно понимать соотношение между ценностью того, что проведено, и ценностью потерянных альтернативных возможностей. Критерии анализа эффективности бизнес-плана можно сгруппировать в 3 блока:

- методологические;

- методические;

- операционные.

Эти принципиальные подходы к оценке инвестиционного проекта имеют много схожего, хотя они могут существенно различаться в способах реализации. Методологические критерии являются наиболее общими, то есть такими, которые относятся к концептуальной стороне дела оценки эффективности объекта и мало зависят от его специфики. Методические непосредственно связанные с данным проектом, его

спецификой, экономической и финансовой деятельностью. Операционные критерии - это критерии, которые облегчают процесс оценки проекта с информационно вычислительной точки зрения.

Такая структуризация позволит провести всестороннюю оценку реализуемости проекта, то есть возможности его осуществления с учетом всех имеющихся ограничений технического, финансового, экономического и иного характера; оценить абсолютную эффективность проекта, проверить выполнение условий; оценить сравнительную эффективность проекта, сопоставив альтернативные проекты, определить преимущества одних проектов над другими.

В системе управления реальными инвестициями оценка эффективности инвестиционных проектов является одним из самых этапов. От того, насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала, варианты его альтернативного использования, дополнительный поток прибыли предприятия в предстоящем периоде. Эта объективность и всесторонность оценки эффективности инвестиционных проектов в значительной степени определяется использованием современных методов ее проведения.

В своих работах ученые выделяют различные показатели оценки экономической эффективности реальных инвестиций, разделяя либо не разделяя их на группы Под эффективностью проекта в целом понимается эффективность проекта, реализуемого «единственным участником за счет собственных средств. По этой причине показатели эффективности определяются на основании денежных потоков только от инвестиционной и операционной деятельности».

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемого инвестиционного проекта и заинтересованности в нем всех его участников; она содержит:

- Эффективность участия предприятий в проекте (эффективность инвестиционного проекта для предприятий-участников);

- Эффективность инвестирования в акции предприятия (эффективность для акционеров акционерных предприятий - участников инвестиционного проекта);

- Эффективность участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям – участникам инвестиционного проекта;

- Бюджетную эффективность инвестиционного проекта (эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней).

Рассмотрим на практике постановки задач, которые встречаются чаще всего:

1) расчет эффективности проекта в целом;

2) расчет NPV и других показателей эффективности проекта при его реализации конкретным предприятием;

3) постановка задачи оценки эффективности участия в проекте акционера фирмы;

4) постановка задачи оценки эффективности участия в проекте кредитора.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает общественную (социально-экономическую) и коммерческую эффективность проекта.

Коммерческая эффективность инвестиционного проекта определяется следующими основными показателями:

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает общественную (социально-экономическую) и коммерческую эффективность проекта.

Коммерческая эффективность инвестиционного проекта определяется следующими основными показателями:

1. Срок окупаемости ($Т_{ок}$) – это период, начиная с которого первоначальные вложения проекта покрываются суммарными результатами его осуществления.

Срок окупаемости проекта = И/Средний ДП от опер.д. (1)

где, И – инвестиции;

Средний ДП от опер.д. – средний дисконтированный поток от операционной деятельности.

2. Чистая текущая стоимость (ЧТС) или чистый приведенный доход (NVP) определяется как разность между кумулятивным дисконтированным денежным потоком и кумулятивными дисконтированными денежными инвестициями. Она является абсолютным показателем, отражающим размер дохода, получаемого при реализации проекта.

NVP = КЧДП – ДПИ (2)

где, КЧПД – это кумулятивный чистый дисконтированный денежный поток;

ДПИ – дисконтированный поток инвестиций.

3. Индекс доходности определяется как отношение кумулятивного дисконтированного денежного потока (КЧДП) к кумулятивным дисконтированным денежным инвестициям (ДПИ):

PI = КЧДП / ДПИ (3)

где, КЧПД – это кумулятивный чистый дисконтированный денежный поток;

ДПИ – дисконтированный поток инвестиций.

Net Profit Margin / Рентабельность продаж рассчитывается таким образом:

$$NPF = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Объем\ \ продаж} * 100\,\% \quad (4)$$

EBIT margin / Рентабельность по EBIT рассчитывается так:

$$EBIT\ \ margin = \frac{EBIT}{Объем\ \ продаж} * 100\,\% \qquad (5)$$

EBITDA margin / Рентабельность по EBITDA:

$$EBITDA\ \ margin = \frac{EBITDA}{Объем\ \ продаж} * 100\,\% \qquad (6)$$

Return on assets / Рентабельность активов рассчитывается таким образом:

$$ROA = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Средние\ \ суммарные\ \ активы} * 100\,\% \qquad (7)$$

Return on equity / Рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле:

$$ROE = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Средний\ \ собственный\ \ капитал} * 100\,\% \qquad (8)$$

Return on invested capital / Рентабельность инвестированного капитала рассчитывается так:

$$ROIC = \frac{EBIT * (1 - Ставка\ \ налога\ \ на\ \ прибыль)}{Собственный\ \ капитал + Долгосрочные\ \ обязательства} * 100\,\%$$

(9)

Interest coverage ratio / Покрытие процентов по кредиту рассчитывается по формуле:

$$ICR = \frac{EBIT}{Проценты\ \ по\ \ кредитам} \qquad (10)$$

Общий коэффициент покрытия долга рассчитывается по формуле:

$$ОПД = \frac{Ден.поток\ \ до\ \ выплат\ \ банку}{Выплаты\ \ банку\ \ (\% + возврат\ \ кредита)} \qquad (11)$$

Так, расчет эффективности проекта в целом осуществляется для условной проектной компании на момент начала реализации проекта. При этом расчет проводится с учетом всего объема инвестиций в основные и оборотные средства, необходимые для реализации проекта. Выходной баланс фирмы принимается равным нулю, источники финансирования проекта не учитываются. Поступления и оттоки средств, относящихся к финансовой

деятельности (получение и возврат кредитов, выплата дивидендов, продажа акций и др.), не учитываются, кроме лизинговых платежей. Итак, оттоки денежного потока на инвестиционной фазе реализации проекта сопоставляются в дальнейшем с притоками от продажи продукции или услуг, для которых и создается проектная компания. Оценка эффективности бизнес-плана предоставит полную картину для инвесторов, что поможет принять более взвешенное решение о финансировании того или иного проекта и возможных преференций для них.

ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВОГО ВИДА УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА ИП ПЕТРОВ С.С.

2.1 Характеристики и особенности операционной деятельности фирмы и ИП Петров С.С.

ИП Петров С.С. осуществляет деятельность по оказанию услуг такси «Такси888»

В «Такси888» существует линейная структура управления, когда руководство фирмой осуществляется не только из центра, но и непосредственно на рабочих местах: в каждом хозяйственном подразделении организации действует тщательно подобранный персонал, координирующий работу конкретного субъекта в соответствии с генеральной стратегией фирмы (рисунок 1).

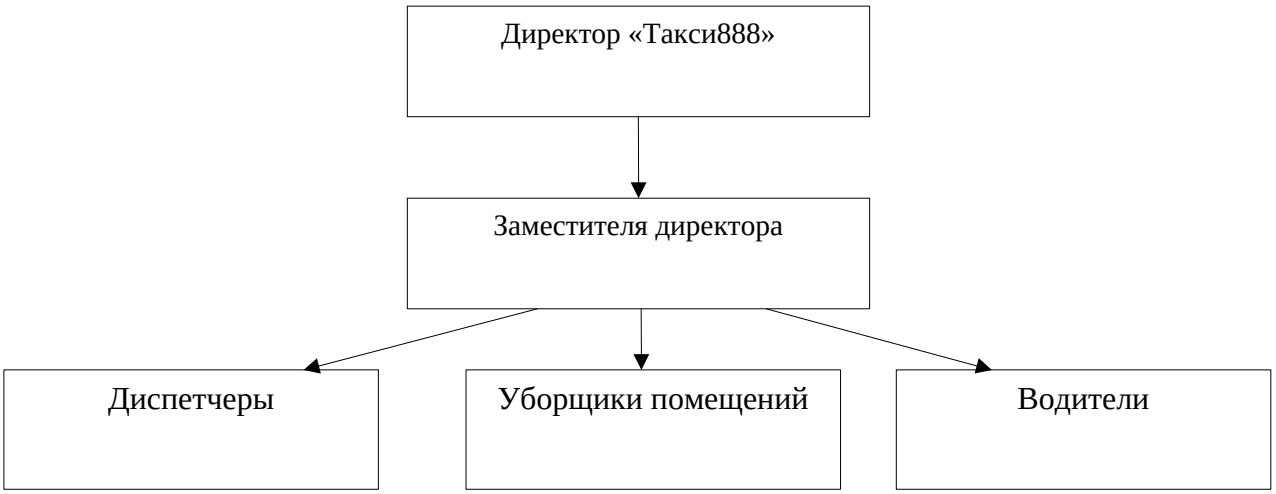

Рис. 1. Организационная структура ИП Петров С.С. «Такси888»

Директор «Такси888» имеет в подчинении заместителя директора. В подчинении у заместителя директора находятся диспетчеры, уборщики помещений, водители.

Преимущества данной структуры: обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей управления, оперативность

управления. Недостаток – необходимость обладания разносторонними знаниями директора «Такси888», а также его заместителя.

Организационная структура «Такси888» постоянно совершенствуется, чтобы и в дальнейшем обеспечивать быстрое принятие решений, оптимизировать расходы и поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов.

С целью оценки эффективности деятельности ИП Петров С.С. далее необходимо провести анализ финансово-экономических показателей деятельности организации. Очередным этапом анализа является анализ изменения основных показателей деятельности в динамике за 3 года (таблица 1).

Таблица 1

Анализ финансовых результатов ИП Петров С.С., тыс. руб.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-) 2017 г. от 2015 г.	Отношение 2017 г в % к 2015 г.
Выручка	3650,5	4876,2	5633	1982,5	54,31
Себестоимость	2525,6	2912,6	3911	1385,4	54,85
Валовая прибыль	1124,9	1963,6	1722	597,1	53,08
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	974,7	905,5	964,5	-10,2	-1,05
Прибыль от продаж	150,2	1058,1	757,5	607,3	404,33
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-
Проценты к получению	0,9	1,2	1,8	0,9	100,00
Проценты к уплате	580,1	561,1	405,9	-174,2	-30,03
Прочие доходы	1449,3	931,3	722,8	-726,5	-50,13
Прочие расходы	799,4	1271,7	978,4	179	22,39
Прибыль до налогообложения	220,9	157,8	97,8	-123,1	-55,73
Налог на прибыль	48,7	48,4	96,3	47,6	97,74
Чистая прибыль	172,2	109,4	1,5	-170,7	-99,13

Исходя из таблицы 1 наблюдаем рост объема выручки на 1982,5 тыс. руб. в 2017 г. по сравнению с 2015 г. Кроме того, наблюдается рост себестоимости на 1385,4 тыс. руб. в исследуемый период. Валовая прибыль ИП Петров С.С. выросла в 2017 г. по сравнению с 2015 г. на 597,1 тыс. руб. При этом наблюдается небольшое снижение управленческих расходов на 10,2 тыс. руб. за анализируемый период. Прибыль от продаж составляет в 2017 г. 767,5 тыс. руб.. что на 607,3 тыс. руб. больше чем в 2015 г. Объем процентов к уплате снизился на 174,2 тыс. руб. в 2017 г. по сравнению с 2015 г. также показали снижение прочие доходы предприятия на 726,5 тыс. руб. за анализируемый период, при увеличении прочих расходов на 179 тыс. руб.

Наблюдается снижение прибыли до налогообложения до уровня 97,8 тыс. руб. в 2017 г. по сравнению с 2015 г., а также чистой прибыли предприятия, которая снизилась на 170,7 тыс. руб.

Проведем факторный анализ прибыли на основании данных таблицы 2.

Таблица 2

Исходные данные для факторного анализа прибыли от реализации продукции

Показатели	За 2016 год	За 2017 год	Изменение за год
Количество проданной продукции (услуг), шт.	1995	2108	113
Цена продукции, тыс. руб.	2,444	2,672	0,228
Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.	4876,2	5633	756,8
Полная себестоимость от реализации продукции, тыс.руб.	3818,1	4875,5	1057,4
Себестоимость 1 ед. продукции, тыс. руб./шт.	1,914	2,313	0,399
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	1058,1	757,5	-300,6

Проведем анализ показателей рентабельности деятельности ИП Петров С.С. (таблица 3).

Таблица 3

Показатели рентабельности деятельности ИП Петров С.С.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 года от	
				2016	2015
Общая рентабельность	6,05	3,24	1,74	-1,5	-4,32
Рентабельность продаж	4,12	21,70	13,45	-8,25	9,33
Рентабельность акционерного капитала	11,45	6,78	0,1	-11,35	-6,68
Рентабельность оборотных активов	14,48	9,97	0,14	-9,83	-14,34
Общая рентабельность производственных фондов	2,22	18,57	14,40	-4,17	12,18
Рентабельность всех активов	2,6	1,88	0,03	-2,57	-1,85
Рентабельность основной деятельности	5,61	26,65	16,23	-10,42	10,61

Исходя из таблицы 3 наблюдаем, что общая рентабельность деятельности ИП Петров С.С. снизилась в 2017 г. по сравнению с 2015 г. и составила 1.74%. Кроме того, в 2017 г. по сравнению с 2015 г. снизилась рентабельность продаж и составила 13,45%. Также тенденцией снижения отмечается и показатель рентабельности акционерного капитала. В данной ситуации в 2017 г. он равен 0,1%.

Также в 2017 г. по сравнению с 2015 г. снизился показатель рентабельности оборотных активов до уровня 0,14% против 14,48% в 2015 г.

В целом в течении 2015-2017 гг. наблюдается тенденция снижения показателей рентабельности деятельности ИП Петров С.С..

Факторный анализ показателей рентабельности предполагает использование различных моделей.

Существует взаимосвязь между показателями рентабельности активов, оборачиваемостью активов и рентабельностью продаж, которую можно получить моделированием коэффициента рентабельности активов по факторным зависимостям.

Для оценки факторов, влияющих на изменение рентабельности активов, рассмотрим данные таблицы 4.

Таблица 4

Исходные данные для факторного анализ рентабельности активов предприятия

Показатели	За 2016 г.	За 2017 г.	Изменение за год
Выручка от продажи товаров, услуг, тыс. руб.	4876,2	5633	756,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	157,8	97,8	-60
Стоимость активов, тыс. руб.	5830,6	5365,4	-465,2
Коэффициент оборачиваемости активов (k_a)	0,84	1,05	0,21
Рентабельность активов по прибыли до налогообложения	2,71	1,82	-0,89
Рентабельность продаж (оказания услуг) по прибыли до налогообложения (kp)	3,236	1,736	-1,5

Как видно из таблицы 4, рентабельность активов снизилась по сравнению с предыдущим периодом на 0,01%.

Это произошло в результате воздействия двух факторов: изменения рентабельности продаж и оборачиваемости активов предприятия.

Анализ финансовой рентабельности можно провести по данным, приведенным в таблице 5.

Таблица 5

Исходные данные для факторного анализ финансовой рентабельности предприятия (2-х факторная модель)

Показатели	За 2016 год	За 2017 год	Изменение за год
Чистая прибыль, тыс. руб.	109,4	1,5	-107,9
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	4876,2	5633	756,8
Собственный капитал, тыс. руб.	1613	1586,3	-26,7
Рентабельность продаж (оказания услуг) по чистой прибыли, % (kp)	2,244	0,0266	-2,217
Коэффициент капиталоотдачи (k_{ck})	3,02	3,55	0,53
Финансовая рентабельность, %	6,782	0,095	-6,688

Изменение уровня финансовой рентабельности произошло в результате воздействия следующих факторов.

Влияние рентабельности продаж:

$$Dk(kp)= (kp1* kск 0) – (kp0* kск0)= (-2,217)*3,02= -20,22$$

Влияние уровня капиталоотдачи:

$$Dk(kск)= (kp1* kск1) – (kp1* kск0)= 0,0266*0,53 =0,000375$$

Общая сумма влияния двух факторов составляет: 0,000375+ (-20,22)=-20,2196%

Таким образом, увеличение прибыли на рубль продаж способствовало снижению уровня финансовой рентабельности на 20,22%. Тогда как, снижение уровня капиталоотдачи привело к повышению уровня финансовой рентабельности на 0,000375%.

Таблица 6

Исходные данные для факторного анализ финансовой рентабельности предприятия (3-х факторная модель Дюпона)

Показатели	За 2016 год	За 2017 год	Изменение за год
Чистая прибыль, тыс. руб.	109,4	1,5	-107,9
Выручка от предоставления услуг, тыс. руб.	4876,2	5633	756,8
Стоимость активов, тыс. руб.	5830,6	5365,4	-465,2
Собственный капитал, тыс. руб.	1613	1586,3	-26,7
Рентабельность продаж по чистой прибыли (kp), %	2,244	0,0266	-2,217
Коэффициент оборачиваемости активов (ka)	0,84	1,05	0,21
Коэффициент, характеризующий структуру авансированного капитала (k_k)	3,62	3,38	-0,24
Финансовая рентабельность, %	6,782	0,095	-6,688

В рассмотренном примере средние остатки активов и собственного капитала не рассчитывались, в виду отсутствия дополнительной информации. Их величина за предыдущий и отчетный год, соответствовали данным баланса на начало и конец года.

Общая сумма влияния трех факторов составляет:

$$-6,742+0,0202+(- 0,0067)= -6,729\%$$

Данные факторного анализа свидетельствуют о том, что снижение уровня финансовой рентабельности в отчетном году по сравнению с предыдущим на 6,729% обусловлено замедлением скорости оборачиваемости активов предприятия.

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы: финансовые результаты деятельности отмечаются негативной динамикой, а проведенный факторный анализ рентабельности позволяет определить основные факторы, оказывающие влияние на показатели рентабельности деятельности организации.

Проведем оценку финансового состояния ИП Петров С.С. по данным бухгалтерской отчетности за 2015-2017 гг.

Следует отметить, что в 2015-2017 гг. баланс ИП Петров С.С. не является абсолютно ликвидным, так как не выполняется 1 из приведенных ниже равенств (таблица 7).

Таблица 7

Оценка ликвидности баланса ИП Петров С.С.

Показатель	2015, тыс. руб	2016, тыс. руб	2017, тыс. руб	Отклонение 2017 г. к 2015 г. (+/-)	Отношение 2017 г. к 2015 г., %
А1-П1 должно быть больше нуля	-1036	81	-7018	-5 982	577,41
А2-П2 должно быть больше нуля	1292	2245	5304	4 012	310,53
А3-П3 должно быть больше нуля	-39594	-29918	-23681	15 913	-40,19
А4-П4 должно быть меньше нуля	-850	-786	-729	121	-14,24

Итак, в двух из четырех представленных выше случаев не выполняются условия, а это означает, что баланс ИП Петров С.С. не является абсолютно ликвидным.

Далее проведем анализ показателей платежеспособности ИП Петров С.С. в 2015-2017 гг. (таблица 8).

Таблица 8

Показатели платежеспособности ИП Петров С.С.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+;-) 2017 г. от	
	2015	2016	2017	2015г.	2016г.
Исходная информация					
1. Денежные средства, тыс. руб.	131,2	477,9	30,7	-100,5	-447,2
2. Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	200	0	0	-200	0
3. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	608,6	219,1	506,6	-102	287,5
4. Запасы, тыс. руб.	226,9	394,8	518,5	291,6	123,7
5. Текущие активы, тыс. руб.	1189,5	1097,2	1079,6	-109,9	-17,6
6.Текущие (краткосрочные) обязательства, тыс. руб.	937	831	892,5	-44,5	61,5
Расчетные показатели					
Величина собственных оборотных средств, тыс. руб.	252,5	266,2	187,1	-65,4	-79,1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,35	0,58	0,03	-0,32	-0,54
Коэффициент промежуточного покрытия	1,03	0,85	0,63	-0,40	-0,22
Коэффициент общего покрытия	1,27	1,32	1,21	-0,06	-0,11
Доля производственных запасов в текущих активах	0,19	0,36	0,48	0,29	0,12
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1,11	0,67	0,36	-0,75	-0,31

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, долю оборотных активов компании, финансируемых за счет собственных средств предприятия. Данный показатель снизился в 2017 году по сравнению с 2015 на 0,75 единиц и стал равен 0,36 единицам, что говорит о достаточной обеспеченности собственными оборотными средствами.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов, т.е. практически абсолютно ликвидными активами. В 2017 году данный коэффициент равен 0,03 единицам, что на 0,32

единицы меньше, чем в 2015 году и на 0,54 единиц меньше, чем в 2016 году. Показатель не входит в норматив рекомендуемых значений (>0,2).

Коэффициент промежуточного покрытия показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости. В 2017 году по сравнению с 2015 годом наблюдалось снижение данного коэффициента на 0,4, в 2016 году снижение на 0,22 единицы и составил 0,63 единицы. Нормальное значение коэффициента не попадает в диапазон 0.7-1, а, следовательно, на предприятии вероятен риск потери потенциального инвестора.

Коэффициент общего покрытия показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. В 2017 году коэффициент общего покрытия равен 1,21 единица, что на 0,06 единицу меньше, чем в 2015 году и на 0,11 единиц меньше, чем в 2016 году. Нормальным считается значение коэффициента 1,5-2,5. Значение в 1,21 единицы может свидетельствовать о рациональной структуре капитала.

Доля производственных запасов в текущих активах характеризует ту часть стоимости запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами.

В 2017 году показатель равен 0,48 единицам, что на 0,29 больше, чем аналогичный показатель в 2015 году и на 0,12 единицы больше, чем в 2016 году. Повышение этого коэффициента характеризует менее эффективную структуру оборотного капитала.

Итак, в ходе исследования была установлена тенденция снижения некоторых показателей ликвидности и платежеспособности, что является

недостаточно благоприятным фактом. Баланс ИП Петров С.С. не является абсолютно ликвидным, так как не выполняется 1 из приведенных равенств.

В целом деятельность ИП Петров С.С. отмечается негативной тенденцией, поэтому необходимо разработать проект по внедрению нового вида услуги – осуществление грузовых перевозок, а также заказ услуг в интернете.

2.2 Анализ рынка услуг

За годы экономических преобразований в России созданы основы конкурентной рыночной экономики в сфере индивидуального предпринимательства. В настоящее время рынок услуг такси является одним из крупнейших рынков.

Рынок такси г. Москва представлен широким ассортиментом организаций, однако, внимание необходимо уделить именно грузовым перевозкам.

Рассмотрим главных участников данного рынка. Чтобы провести анализ объемов прибыли от оказания услуг было проведено исследование различных периодических интернет-источников, данные обобщены и представлены далее в таблице 9.

Таблица 9

Объемы прибыли от оказания услуг такси в 2014-2016 гг. в Чите

Такси	Объемы прибыли в 2014-2016 гг. основными такси в г. Москва, руб.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
«Наземная авиация»	2139583	2294181	2435083
«Лайтком»	1355709	1360237	1456009
«Такси Премиум»	1276490	1410240	1478990
«Инфинити»	1535993	1563223	1565093
«Такси Плюс»	1232285	1542091	1645087
«Драйв»	1231340	1444650	1931670
«Мастер»	1211765	1212502	1115033
«Ягуар»	345456	414370	434520
«Зенит»	549872	619176	648960
«Бумер»	1234242	1122376	1256252

«21 век»	1014546	1221221	1141003

Продолжение таблицы 9

«Час пик»	712156	752273	757036
«Эконом»	875230	918463	948657
«Другие»	1426346	1575436	1768256
Всего	16141013	17450439	18581649

Проанализировав объемы прибыли от оказания услуг такси в г. Москва, следует отметить, что объемы прибыли от продаж возрастают ежегодно на протяжении 3-х лет с 2014 по 2016 гг.

Таким образом, общий объем прибыли в 2015 г. составлял 17450439 руб., а в 2016 г. составил 18581649 руб., что означает рост объемов оказываемых услуг на 6% в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

Значительного внимания требует вопрос конкурентоспособности такси (таблица 10).

Таблица 10

Доля рынка такси г. Москва в 2016 г.

Такси	Прибыль от реализации, руб.	Доля рынка, %
«Наземная авиация»	2435083	13,10
«Лайтком»	145600,9	7,84
«Такси Премиум»	1478990	7,96
«Инфинити»	1565093	8,42
«Такси Плюс»	1645087	8,85
«Драйв»	1931670	10,39
«Мастер»	1115033	6,0
«Ягуар»	434520	2,34
«Зенит»	648960	3,49
«Бумер»	1256252	6,76
«21 век»	1141003	6,14
«Час пик»	757036	4,07
«Эконом»	948657	5,11
«Другие»	1768256	9,53
Всего	18581649	100

Итак, рынок города Москва насыщен большим количеством такси. Среди изобилия можно выделить основные производители: «Наземная

авиация» с долей рынка 13,10 %, «Драйв» - 10,39%, «Такси Плюс» -8,85%, «Инфинити» - 8,42%, «Такси Премимум» - 7,96% и т.д. (рисунок 2).

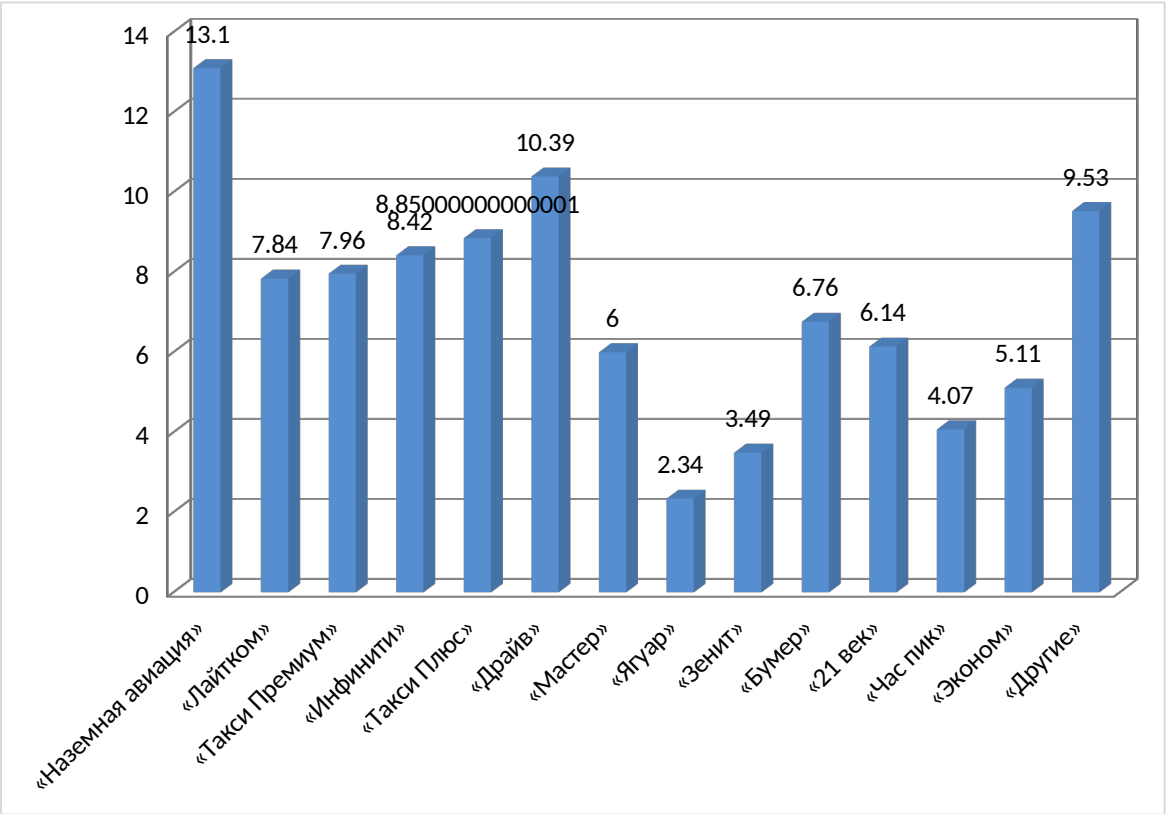

Рис. 2. Доля рынка такси г. Москва, %

Между такси г. Москва сложилась явная конкурентная ситуация, лидирующие позиции на рынке занимает «Наземная авиация» с долей рынка 13,10%, догоняет его «Драйв» - 10,39%, на третьем месте - «Такси Плюс»- 8,85%, а наименьшую долю рынка в свою очередь занимает такой субъект как «Ягуар» – всего 2,34%.

Итак, на рынке такси г. Москва представлен широкий ассортимент производителей, а также присутствует высокая конкуренция.

Рассмотрим и проанализируем основных конкурентов такси «Такси888» В качестве основных конкурентов были выбраны такис, которые занимают наибольшую долю рынка: «Наземная авиация», «Драйв», «Такси Плюс», «Инфинити», «Такси Премимум» и «Лайтком». Выбор основывается

на выделении наиболее крупных на рассматриваемой нише рынка производителях (таблица 11).

Таблица 11

Оценка сравнительных преимуществ по 5-ти бальной системе, в баллах

Показатель	«Наземная авиация»	«Драйв»	«Такси Плюс»	«Инфинити»	«Такси Премиум»	«Лайтком»
Размер прибыли от реализации	5	5	5	4	4	4
Уровень качества услуг	5	5	3	4	3	4
Цены	4	5	3	3	4	3
Ассортимент услуг	5	4	3	5	4	3
Профессионализм водителей	4	4	3	4	5	4
Численность положительных отзывов клиентов	5	5	3	2	5	3
Рекламные кампании	5	5	3	4	3	2
Итого:	33	33	23	26	28	23

Лидером рынка являются такие субъекты, как «Наземная авиация» и «Драйв». Главными критериями, по которым остальные производители уступают лидерам, являются цены и рекламные кампании, а также ассортимент продукции.

Анализ показателей ассортимента продукции показал, что относительно широкий ассортимент услуг представлен у «Инфинити» - данному фактору конкурентоспособности на этом предприятии присвоено 5 баллов, а также у «Наземная авиация» - 5 баллов. Высокой оценки рекламных кампаний не удостоен ни один из остальных такси.

Изучим положение рассматриваемых такси г. Москва с помощью многоугольника конкурентоспособности (рисунок 3).

Каждая ось отражает значения семи исследуемых факторов по четырем рассмотренным организациям. По некоторым параметрам

количество баллов совпадает, различия существуют в основном по: продвижению, цене и рекламе.

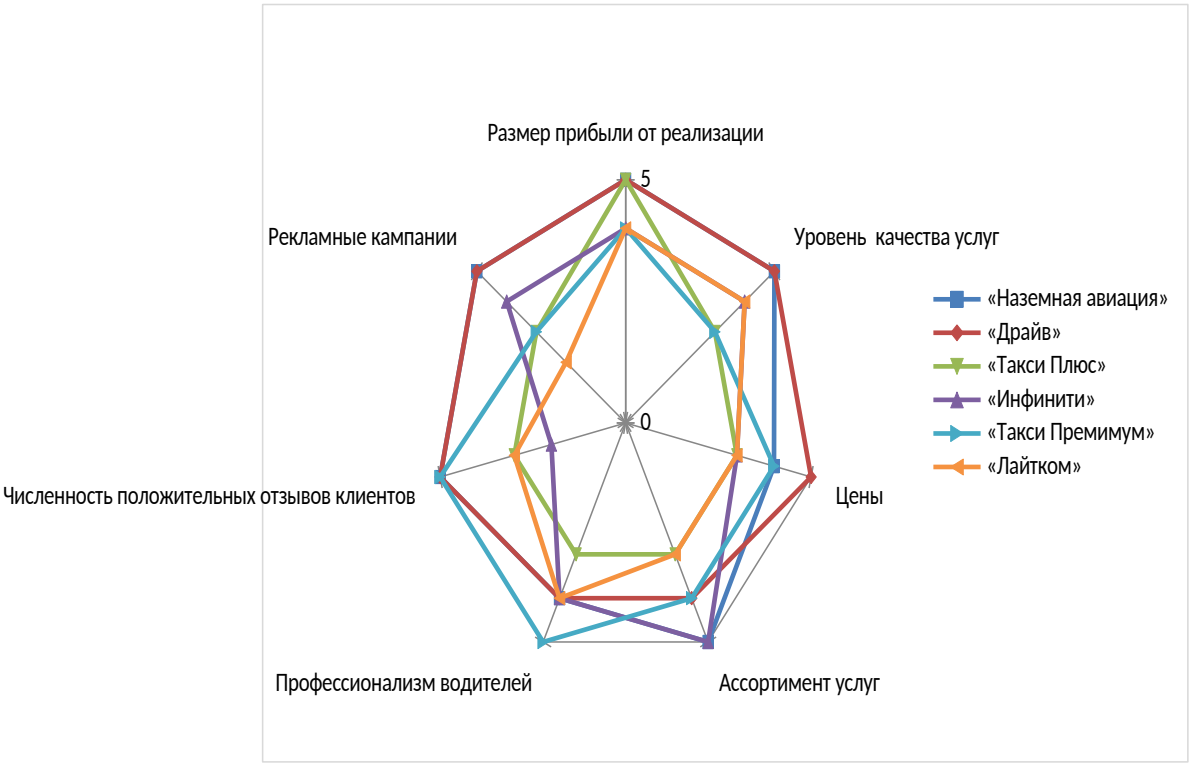

Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности такси г. Москва

В результате проведения анализа, следует отметить, что «Наземная авиация» является конкурентоспособным по основным параметрам, также ему не уступает другой лидер рынка «Драйв» Остальным остальные производителям необходимо уделить внимание повышению квалификации персонала, усовершенствованию рекламных кампаний, а также ценовой политике, чтобы иметь возможность догнать лидеров рынка. А ИП Петров С.С., такси «Такси888» необходимо уделить внимание повышению уровня всех представленных ранее критериев, с целью иметь более устойчивую позицию на рынке.

В целом реализация проекта по внедрению услуг грузовых перевозок «Такси888» является целесообразной, так как в отличие от потенциальных конкурентов «Такси888» предложит своим заказчикам доставку грузовым автотранспортом. Данный факт положительно выделит марку «Такси888»

среди конкурентов и поможет быстро завоевать благосклонность потенциальных клиентов.

Следует отметить, что для того, чтобы деятельности «Такси888» была эффективной, необходимо уделить внимание отличительным особенностям организации конкурентам, способам продвижения организации, а также методов повышения лояльности со стороны потенциальных клиентов. Кроме того, необходимо максимально рационально осуществлять затраты на организацию марки «Такси888», чтобы получить максимальную выгоду и эффективность деятельности организации.

2.3 Планирование внедрение нового вида услуги для малого предприятия

Разработаем проект внедрения услуги грузовых перевозок в «Такси888», которые будут осуществляться под заказ.

Рассмотрим основные мероприятия проекта в таблице 12.

Таблица 12

Основные мероприятия проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный за выполнение	Начало выполнения	Окончание выполнения	Время, часов
1	Принятие решения о внедрении услуги грузовых перевозок в «Такси888»	Индивидуальный предприниматель	03.01.2018	03.01.2018	1 ч
2	Разработка концепции услуги грузовых перевозок в «Такси888»	Сотрудник IT-компании	04.01.2018	04.01.2018	5 ч
3	Выбор и создание интернет-сайта	Индивидуальный предприниматель	08.01.2018	09.01.2018	2дн
4	Поиск и аренда транспорта	Индивидуальный предприниматель	10.01.2018	11.01.2018	1дн 4 ч
5	Принятие решения об оформлении кредита на текущие расходы	Индивидуальный предприниматель	11.01.2018	12.01.2018	1дн
6	Оформление кредита	Индивидуальный	15.01.2018	15.01.2018	1дн

		предприниматель			

Продолжение таблицы 12

7	Приобретение расходных материалов	Индивидуальный предприниматель	16.01.2018	16.01.2018	1дн
8	Приобретение хозяйственного инвентаря	Индивидуальный предприниматель	12.01.2018	12.01.2018	3 ч
9	Поиск сотрудников	Индивидуальный предприниматель	12.01.2018	16.01.2018	1 дн 3 ч
10	Найм сотрудников	Индивидуальный предприниматель	16.01.2018	16.01.2018	7 ч
11	Заключение договоров на аутсорсинговое обслуживание	Индивидуальный предприниматель	16.01.2018	16.01.2018	3 ч
12	Разработка и проведение рекламной кампании	Сотрудник рекламного агентства	17.01.2018	19.01.2018	3 дн
13	Закупка расходных деталей	Индивидуальный предприниматель	22.01.2018	22.01.2018	5 ч
14	Запуск услуги грузовых перевозок в «Такси888»	Индивидуальный предприниматель	22.01.2018	23.01.2018	1 дн 2 ч

На рисунке 4 отражен сетевой график реализации проекта услуги грузовых перевозок в «Такси888» , который показывает различные виды работ, их исполнителей, а также последовательность их выполнения.

На рисунке 5 отражен критический путь проекта услуги грузовых перевозок в «Такси888», который показывает обязательные работы к выполнению, а также минимальный и оптимальный срок их выполнения.

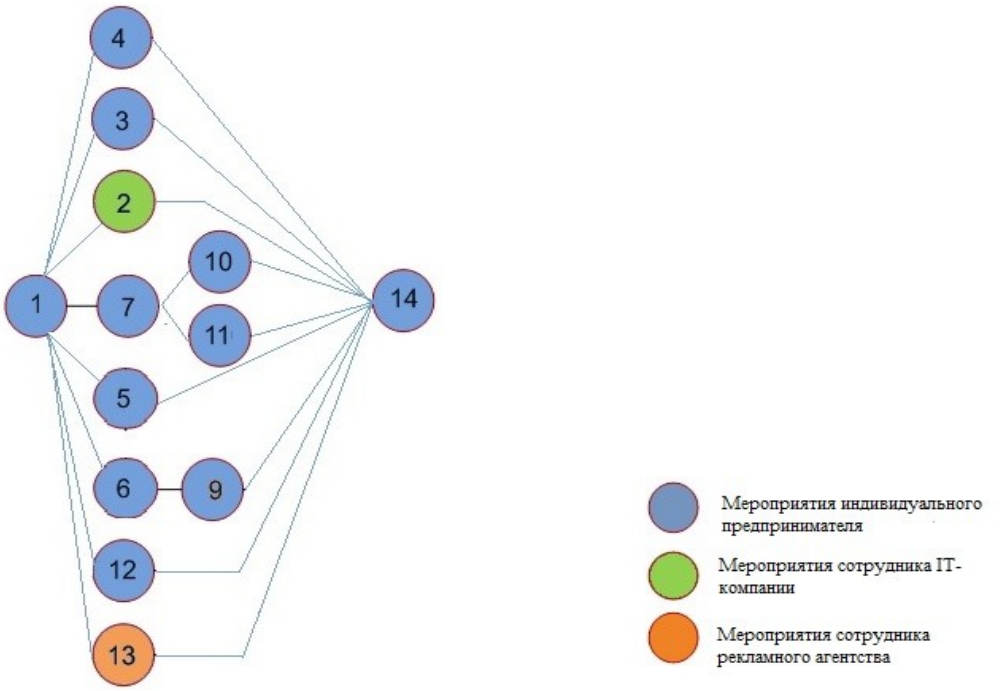

Рис. 4. Сетевой график реализации проекта услуги грузовых перевозок в «Такси888»

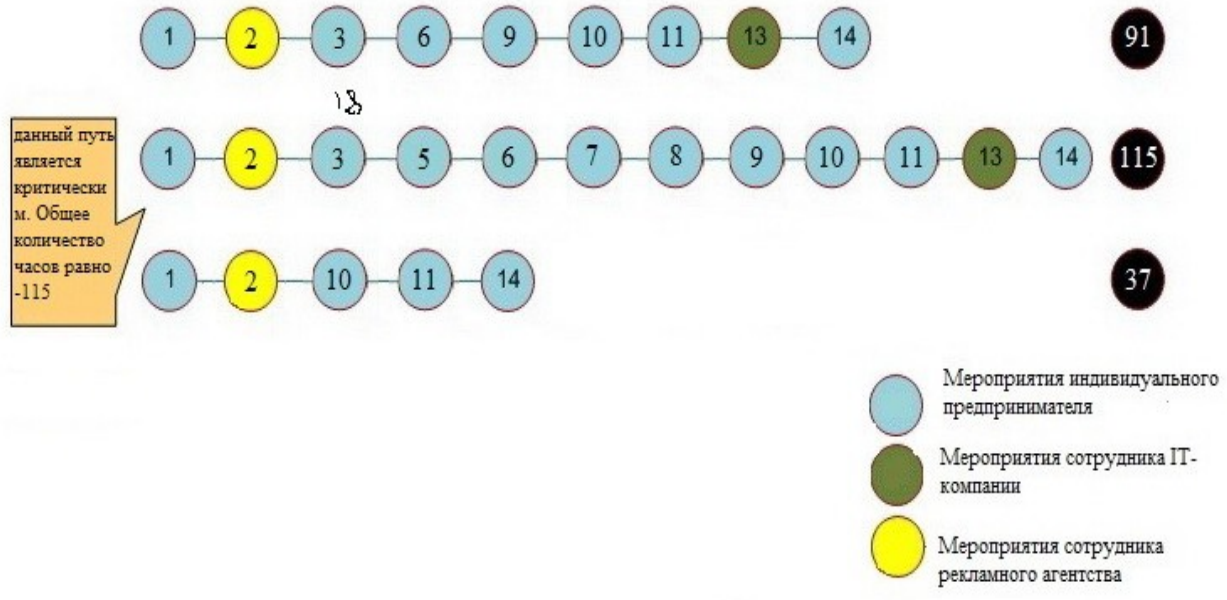

Рис. 5. Критический путь проекта услуги грузовых перевозок в «Такси888»

Рассмотрим SMART-цели проекта услуги грузовых перевозок в «Такси888» представлены в таблице 13.

Таблица 13

SMART-цели проекта услуги грузовых перевозок в «Такси888»

S	**Создать проект услуги грузовых перевозок в «Такси888»**
M	Проект должен быть реализован в срок 14 дней. Рентабельность деятельности должна составить не менее 15%.
A	Популярность позволит получить прибыль не менее 1012500 уже в 1 квартале 2018 г.
R	Срок окупаемости проекта составляет 2,778 года.
T	Срок достижения генеральной цели - запуск деятельности состоится в 2018 г.

Итак, для того, чтобы услуги грузовых перевозок в «Такси888» начало осуществлять деятельность, индивидуальному предпринимателю и остальным участников процесса реализации проекта понадобится 12,5 рабочих дней.

Необходимые первоначальные расходы составляют 893950 рублей.

Имеются собственные средства в размере 550400 рублей.

Требуется заемных средств: 893550 – 550400 = 343500 рублей.

Для этого необходимо взять кредит в банке.

Сегментом рынка для услуги грузовых перевозок в «Такси888» с географической точки зрения будет рынок г. Москва.

Далее в рамках выделенного сегмента определим реальных клиентов (таблица 14).

Таблица 14

Сегментация рынка

Факторы	**Значение**
Географические	г. Москва
Демографические: - Пол - Возраст	 - м/ж - 15-34 лет, 35-49 лет, 50-70 лет.
Уровень доходов	- средний; - высокий.
Психологические: - Социальный слой	-выше среднего достатка, среднего достатка
Поведенческие: -Степень случайности покупки	-низкая.

Для определения наиболее подходящей стратегии развития услуги грузовых перевозок в «Такси888», определим рынок, на котором будет функционировать услуги, которые «Такси888» будет предлагать этому рынку (таблица 15).

Таблица 15

Стратегия развития

		Тип рынка	
		Существующий	**Новый**
Товар	Существующие	Глубокое проникновение на рынок	Освоение и расширение нового рынка
	Новые	Разработка новых товаров и продвижение их на рынке	Формирование нового рынка под инновационный продукт, для которого нет аналогов

Услуги грузовых перевозок в «Такси888» планируют охватывать рынок с услугами, которые уже предлагаются конкурентами, то наиболее целесообразную стратегию, которую компания может выбрать, это стратегия №1 «Глубокое проникновение на рынок», то есть занятие места, близкого к позиции конкурента. И для успешного функционирования необходимо увеличить объем оказания услуг. Главное внимание в выбранной стратегии должно быть направленно на повышение эффективности деятельности.

Ожидается, что максимальную выручку будут приносить услуги доставки среднегабаритных грузов. Также планируется договориться о сотрудничестве с event-агентствами, которые осуществляют организацию свадеб, корпоративов, дней рождения, юбилеев и т.д. Учитывая, что такие event-агентства практически всегда располагают заказами, то «Такси888» сможет предлагать свои услуги.

Следует отметить, что сезонность бизнеса отсутствует, так как спрос на услуги есть независимо от времени года.

Разработаем план маркетинга, который детально раскрывает политику в области обслуживания и торговли, цен, рекламную стратегию,

позволяющую достичь планируемых объемов оказания услуг и занять соответствующее место на рынке.

Первостепенными целями и задачами предприятия являются:

- создание новой «ниши» на существующем сегменте рынка г. Москва;

- занятие части сегмента рынка в г. Москва;

- окупаемость капитальных вложений;

- получение положительного финансового результата.

Деятельность фирмы будет в основном направлена на клиентов-жителей г. Москва. Рыночные возможности фирмы определяются максимальным количеством клиентов, потребности которых фирма может удовлетворить за определенный период времени.

Услуги грузовых перевозок в «Такси888» будут работать, опираясь на стратегию концентрированного маркетинга, подразумевает сосредоточение усилий на одном или нескольких, но обязательно прибыльных сегментах рынка. Что касается типа маркетинга, то будет использоваться такой тип маркетинга как синхромаркетинг, который предусматривает использование системы гибких цен при наличии колебаний спроса в различные периоды времени.

Услугам грузовых перевозок в «Такси888» предполагается использовать следующие виды рекламы:

- банерная реклама.

- печать в интернет-изданиях.

- видео-реклама в интернете.

- спам-рассылка.

Таблица 16

Расходы на рекламу в квартал

Вид рекламы	Сумма, руб.
Банерная реклама	10000
Печатная реклама	1500
Видео-реклама в интернете	11000
Спам-рассылка	7000
Итого затрат:	29500

Планируется, что печатную рекламу доставит ИП Петров С.С. в различные общественные места и event-агентства, а также проведет личные встречи с администраторами, управляющими и директорами и предложит на постоянной основе сотрудничать с «Такси888».

Исходя из таблицы 18 затраты на баннерную рекламу составят 33000 руб. в квартал, печатная реклама обойдется в 5500 руб., видео-реклама в интернете будет стоить 20000 руб. в квартал, а спам-расслыка – 18000 руб.

Для хранения транспорта предполагается взять в аренду помещение площадью 200 кв. м.

Также необходимо произвести расчет затрат на оплату труда персонала, а также указать потребность в персонале. Рассчитаем заработную плату персонала в таблице 18.

Таблица 17

Потребность в персонале

Персонал	Кол-во	Оклад	Затраты на оплату труда персонала
Водители	2	30000	60000
Грузчик	1	15000	15000
Итого:	-	-	75000

Исходя из таблицы 17 индивидуальному предпринимателю необходима будет помощь таких специалистов, как водители, грузчик. Ведение сайта «Такси888» будет осуществлять самостоятельно индивидуальный предприниматель.

Рассчитаем отчисления от заработной платы сотрудников (таблица 18).

Таблица 18

Отчисления от заработной платы персонала

Должность	Сумма, руб./мес.
Водитель	
ПФР - 22%	13200
ФСС - 2,9%	1740
ФФОМС - 5,1%	3060
Итого:	18000
Грузчик	
ПФР - 22%	3300
ФСС - 2,9%	435
ФФОМС - 5,1%	765
Итого:	4500
Всего	22500

Кроме того, гаражи для грузовых авто необходимо охранять, поэтому заниматься охраной будет охранное предприятие ООО «Грифон», которое находится на рынке охранных услуг с 2003 года. Эта организация осуществляет охрану предприятий, строящихся объектов на любом этапе строительства, офисных и производственных помещений, финансовых учреждений, учебных заведений, предприятий и организаций любой формы собственности, личную охрану физических лиц с применением оружия, сопровождение грузов.

Страхование профессиональной ответственности будет производиться в компании «ВТБ-Страхование». Объектом страхования являются имущественные интересы Страхователя, связанные с его обязанностью в порядке, установленном законодательством, возместить вред, причиненный потерпевшим третьим лицам, в связи с осуществлением деятельности водителей и грузчика.

Страховая сумма составляет 100000 тыс., страховой тариф составляет 2.5%.

Также для осуществления деятельности необходимо будет закупить хозяйственный инвентарь. В таблице 19 представлены затраты на хозяйственный инвентарь для поддержания транспорта в чистоте.

Таблица 19

Затраты на хозяйственный инвентарь для поддержания транспорта в чистоте

Наименование	Кол-во	Стоимость	Общая стоимость
Моющие средства с насадкой (смена раз в 2 квартала)	2	200	400
Ведро пластиковое (смена раз в год)	3	200	600
Чистящие средства (ежемесячно)	5	70	350
Тряпки, полотенца, мусорные пакеты, перчатки	14	50	700
Мусорный контейнер	4	150	600
Итого:			2650

К хозяйственному инвентарю для поддержания транспорта в чистоте следует отнести моющие средства с насадкой, ведро пластиковое, чистящие средства, тряпки полотенца, мусорный контейнер.

Для создания сайта необходимо обратиться в компанию «Bonsite», которая специализируется на создании интернет-сайтов. Отличительные особенности сайта «Такси888»:

- возможность просмотра всего ассортимента услуг и машин;
- простой, понятный интерфейс;
- возможность осуществить заказ онлайн.

Стоимость создания сайта равна 225000 руб.

Затраты на продвижение такого сайта в течении всего периода обойдется ИП Петров С.С. в 143134 рублей.

Прочие затраты:

Организационная структура управления «Такси888» представлена на рисунке 6.



Рис. 6. Организационная структура управления проектом

ИП Петров С.С. создаст услуги грузоперевозок «Такси888» в 2018 г.

Заключенные договора:

- Договор на аренду помещения, договор страхования имущества.

Согласно требованиям СанПин, сотрудники прошли инструктаж по технике безопасности и поведении в экстренной ситуации. Все работники проходят плановый ежегодный медосмотр и являются абсолютно здоровыми как физически так и эмоционально.

Итак, ранее были рассчитаны все основные затраты, которые понесет ИП Петров С.С. в ходе создания услуги грузовых перевозок. Далее будут проведены расчеты касательно необходимых инвестиций в проект и финансового планирования деятельности.

Для реализации проекта необходимо рассчитать все необходимые затраты, а также спрогнозировать поступления. Рассмотрим общие первоначальные затраты на создание нового вида услуги (таблица 20).

Таблица 20

Общие первоначальные затраты на первый месяц

Необходимые затраты в первом месяце		
Наименование расхода	**Стоимость**	**Примечание**
Аренда помещения (гаражей для грузового транспорта)	40000	Общая площадь помещения 40 кв.м. Стоимость 1 кв.м в месяц 1000 рублей.
Хозяйственный инвентарь	2650	Закупка вперед на один квартал.
Заработная плата сотрудников	97500	З/П сотрудников за месяц.
Охрана (сигнализация)	10900	Установка комплекта сигнализации, 8900
Аренда грузового транспорта	492000	Закупка необходимого оборудования перед началом деятельности.
Создание сайта	225000	
Предоплата за продвижение сайта	12000	
Прочие затраты	13900	Разрешение на осуществление деятельности
Итого:	893950	
Собственные средства	550400	
Требуется заемных средств	343500	

Необходимые первоначальные расходы составляют 893550 рублей.

Имеются собственные средства в размере 550400 рублей.

Требуется заемных средств: 893550 – 550000 = 343500 рублей.

Для финансирования было принято решение взять кредит в банке «ВТБ24» под 21%, однако, проанализировав предложения различных банков было принято решение взять кредит в ПАО «Сбербанк». Детально условия кредитования различных банков представлены в таблице 21.

Таблица 21

Условия кредитования

Банк	Программа кредитования	Процентная ставка,%	Максимальная сумма кредита, руб.	Срок кредита
ПАО «Сбербанк»	«Легкий»	19	1500000	36 мес.
«ВТБ24»		21	600000	36 мес.
ПАО «ОТП-банк»	«Малому бизнесу»	19,5	1000000	12 мес.
АО «ЮниКредитБанк»	«Клик»	21,5	1200000	36 мес.
АО «Газпромбанк»	«Потребительские цели»	19,5	500000	12 мес.

Расчет кредита:

Кредит будет взят в банке «Сбербанке».

Кредит наличными «Бизнес», ставка 19%.

Минимальная сумма по кредиту составляет 100 тыс.рублей.

Максимальная сумма – 1,5 млн.рублей.

Срок кредита от 6 до 36 месяцев.

Сумма займа составит 343500 рублей, срок займа 36 месяцев. Погашаться кредит будет поквартально.

12 кварталов за 3 года, следовательно, будет произведено 12 платежей по кредиту.

В таблице 22 представлен график погашения кредита.

Таблица 22

График погашения кредита

Дата платежа	Сумма платежа	Основной долг	Начисленные проценты
Январь, 2018	31 655,78	26 217,03	5 438,75
Февраль, 2018	31 655,78	26 632,14	5 023,65
Март, 2018	31 655,78	27 053,81	4 601,97
Апрель, 2018	31 655,78	27 482,17	4 173,62
Май, 2018	31 655,78	27 917,30	3 738,49
Июнь, 2018	31 655,78	28 359,32	3 296,46
Июль, 2018	31 655,78	28 808,35	2 847,44
Август, 2018	31 655,78	29 264,48	2 391,31
Сентябрь, 2018	31 655,78	29 727,83	1 927,95
Октябрь, 2018	31 655,78	30 198,52	1 457,26
Ноябрь, 2018	31 655,78	30 676,67	979,12
Декабрь, 2018	31 655,78	31 162,38	493,40

Исходя из таблицы 22 кредит будет выплачен в течение 3-х лет.

Итак, ранее были представлены затраты на реализацию проекта по внедрению услуг грузоперевозок «Такси888». Однако, необходимо проанализировать основные риски, с которыми есть вероятность столкнуться в ходе осуществления проекта, а также оценить эффективность разработанного проекта.

ГЛАВА 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВОГО ВИДА УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА ИП ПЕТРОВ С.С.

3.1 Оценка эффективности проекта развития предприятия малого бизнеса

Внедрение любого инвестиционного проекта направлено на получение максимально возможного эффекта, то есть ожидаются результаты от реализации инвестиционного проекта. Эти результаты могут быть выражены в достижении определенного уровня экономических показателей, то есть максимизировать прибыли, наращивать или расширять производство и др.

Оценка финансовой реализуемости проекта грузоперевозок «Такси888»:

Net Profit Margin / Рентабельность продаж:

$$NPF = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Объем\ \ продаж} * 100\,\% \quad (1)$$

Рентабельность продаж 2018 г. = (430676,43/ 3922500) * 100% = 10,98 %

EBIT margin / Рентабельность по EBIT:

$$EBIT\ \ margin = \frac{EBIT}{Объем\ \ продаж} * 100\,\% \quad (2)$$

Рентабельность по EBIT 2018 г. = (444946,24/8317585) *100% = 11,34%

EBITDA margin / Рентабельность по EBITDA:

$$EBITDA\ \ margin = \frac{EBITDA}{Объем\ \ продаж} * 100\,\% \quad (3)$$

Рентабельность по EBITDA 2018 г. = (408576,82 /8317585) *100% = 10,42%

Величина ставки дисконтирования составляет 40 %. Данная ставка выбрана по методу «куммулятивного построения». Согласно методу величины безрисковой ставки дохода добавляются премии за различные виды риска, связанные с конкретным инвестированием инфляция, страновой риск, риски, связанные с размером компании, с зависимостью от ключевой

фигуры, с товарной/географической диверсификацией, с диверсификацией клиентуры. По каждому из рисков присваивается величина премии от 0% до 5% (представлены в таблице 23).

Ставка дисконта: 19% (ставка по кредиту) + 17% (риски проекта) + 4% (инфляция) = 40%

Таблица 23

Оценка эффективности проекта

Год реализации проекта	**Кеш-фло операционной деятельности**	**Коэффициент дисконтирования**	**Капитальные вложения**	**Дисконтированный кеш-фло**
1	458846	0,714	492000	327616,22
2	502512	0,51		256281
3	324691	0,364		118187,58
Сумма	1286049		492000	702084,80

Рассчитаем чистую приведённую стоимость NPV:

$$NPV = \sum_{t=0}^{N} \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^{N} \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (4)$$

IC – начальные инвестиции;

CF – поток платежей;

– ставка дисконтирования.

NPV = 702084,8 – 492000 = 210084,8 руб.

В данном случае NPV инвестиционного проекта положительный, следовательно проект эффективен при данном прогнозируемом коэффициенте дисконтирования – значит можно рассматривать вопрос о его принятии и финансирования.

Рассчитаем индекс доходности PI:

$$PI = \frac{1}{I} \sum_{t=1}^{N} \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (5)$$

I – инвестиции;

PI= 702084,8 /492000 = 1,427

Индекс доходности тесно связан с NPV, а именно если NPV является положительным, то ИД > 1.

Рассчитаем срок окупаемости проекта PP:

PP = число лет, предшествующих году окупаемости + Невозмещенная стоимость на начало года окупаемости / Приток наличности в течение года окупаемости

Таблица 24

Расчет срока окупаемости проекта

Период	0	1	2	3
Денежный поток	-492000	458846	502512	324691,16
Дисконтированный денежный поток	-492000	327616	256281	118187,58
Ставка дисконта – 40%				
Накопленный дисконтированный денежный поток	-492000	-164384	91897,2	210084,8

PP = 1+(1-((458846+502512)- 492000)/118187,58) = 1,07 года

Срок окупаемости проекта составляет 1,07 года.

Внутренняя норма доходности:

Внутренняя норма доходности (IRR) это ставка дисконта, при которой чистая приведенная стоимость проекта капитальных инвестиций равен нулю. Иначе говоря, это ставка дисконта, при которой денежные поступления равны начальным инвестициям. Этот показатель иногда называют внутренним коэффициентом окупаемости или дисконтированной нормой прибыли. ВНП характеризует максимальную стоимость капитала для финансирования инвестиционного проекта.

$$IC = \sum_{t=1}^{N} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \quad (6)$$

$$492000 = \frac{458846,24}{(1+IRR)} + \frac{502511,76}{(1+IRR)^2} + \frac{324691,16}{(1+IRR)^3}$$

$$-492000(1+IRR)^3 + 458846,24(1+IRR)^2 + 502511,76(1+IRR) + 324691,16 = 0$$

IRR = 0,739

Также возможно найти IRR с помощью графического метода. Так как IRR – это ставка дисконтирования, при которой NPV анализируемого проекта равняется нулю. Следовательно, точка пересечения графика NPV с осью абсцисс и есть внутренняя норма доходности предприятия.

Отобразим данные точки на графике и определим при каком значении чистая приведённая стоимость (NPV) будет равна нулю (рисунок 7)

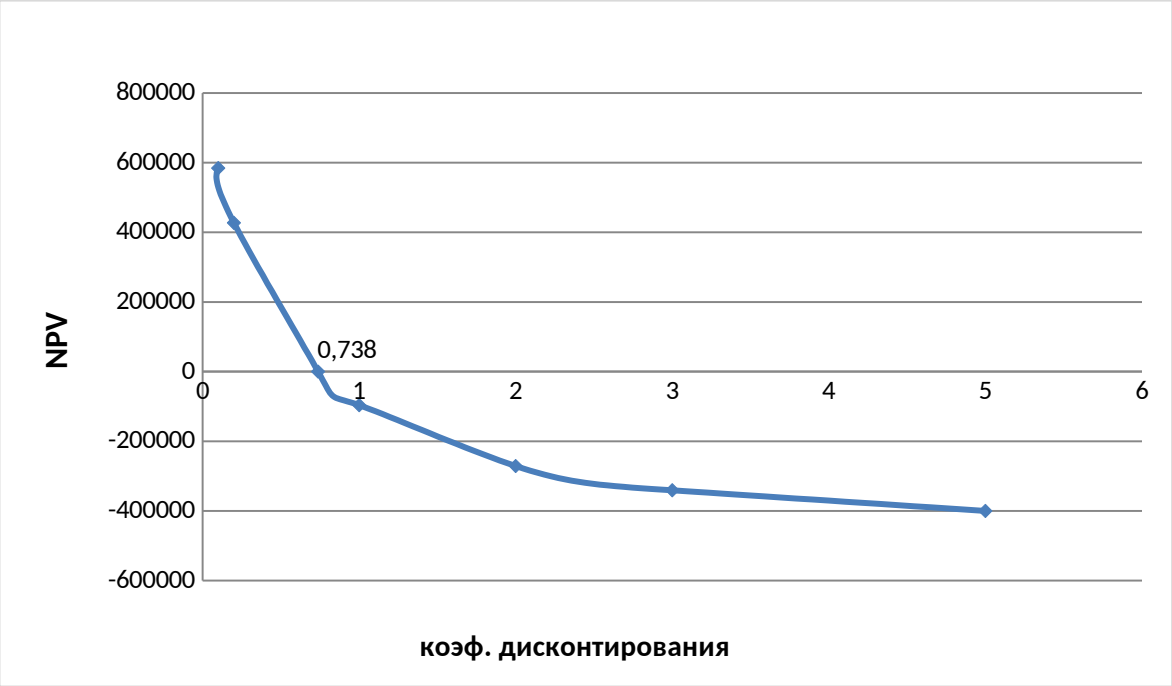

Рис. 7. График зависимости чистой приведенной стоимости (NPV) от ставки дисконтирования

В целом проект грузоперевозок «Такси888» является эффективным и принесет своему владельцу чистую прибыль и позволит повысить благосостояние. Поставленные SMART-цели будут достигнуты своевременно и в полном объеме, проект окупится, а деятельность его будет рентабельной.

Прогнозируемый отчет о финансовых результатах грузоперевозок и отчет о движении денежных средств представлен в приложении А и Б.

Следует обобщить, что оказание услуг грузоперевозок «Такси888» отмечается положительной динамикой и будет пользоваться спросом у клиентов.

3.2 Оценка рисков внедрение нового вида услуги

Итак, ранее были представлены затраты на реализацию проекта по созданию грузоперевозок «Такси888». Однако, необходимо проанализировать основные риски, с которыми есть вероятность столкнуться в ходе осуществления проекта, а также оценить эффективность разработанного проекта.

Важным из всех рисков проекта является риск недостаточной занятости грузоперевозок «Такси888». Причиной этого риска может послужить неудачно выбранная политика продвижения и концепция грузоперевозок «Такси888».

В таблице 25 представлены основные риски, которые хоть как-то могут повлиять на результат финансовой деятельности предприятия грузоперевозок «Такси888».

Таблица 25

Риски реализации проекта

Риски	**Негативное влияние на прибыль**
1. Недостаточный спрос на услуги, по причине: - недостаточной квалификации персонала; - недобросовестной конкуренции; - активной политики продвижения конкурентов; - неудовлетворенности клиентов; - «негативным сарафанным радио» (2%)	Снижение чистой прибыли, неокупаемость инвестиций
2. Непредвиденные расходы: - реальная стоимость транспорта окажется выше планируемой из-за непрогнозируемого роста цен на оборудование (3%)	Необходимость поиска источников заемных средств, так как собственных средств может не быть достаточно для запуска деятельности
3. Невозможность грузоперевозок «Такси888» приступить к работе в положенные сроки: - Отсутствие подходящего транспорта; - трудности с заключением договора аренды; - чрезмерные затраты времени на поиск персонала; - трудности в оформлении документов (4%)	Неполучение планируемой прибыли

Продолжение таблицы 25

4. Несвоевременная поставка необходимого инвентаря (4%)	Увеличение срока запуска бизнеса, недополучение прибыли, высокий риск срыва бизнес-проекта
5. Износ транспорта и техники (1%)	Появление расходов на ремонт
6. Недостаточное качество оказания услуг (2%)	Увеличение стоимости ремонтных работ, необходимость дополнительных затрат на ремонт
7. Недостаточный уровень заработной платы (1%)	Текучесть кадров

Таким образом, можно сделать вывод, что самым важным риском, на который стоит обратить внимание, является недостаточный спрос на услуги грузоперевозок «Такси888», самыми незначительными риски 6 и 7. Риск недостаточного качества услуг, так как будет осуществлена аренда авто с небольшим пробегом. Риск недостаточного уровня заработной платы также маловероятен, так как установленная зарплата является среднерыночной в данной сфере. Рост налогов также не отразится негативно на деятельности «Такси888», так как оформлено ИП и всегда есть возможность перейти на другую форму налогообложения.

Для данного вида проекта (оказание новой услуги) уровень риска составляет 17 %. Принятый процент риска (17%) включается в ставку дисконтирования при расчете эффективности инвестиционного проекта.

Таблица 26

Перечень рисков

Перечень рисков	**Влияние на реализацию и эффект проекта**	**Меры, уменьшающие степень влияния рисков или ликвидирующие их**
Коммерческий: - сезонность продаж; - падение спроса; - снижение цен конкурентами	Снижение экономической эффективности	Реклама
Финансовый: - несвоевременный вклад инвестиций	Проект не реализовывается	Выбор инвестора, способного внести необходимую сумму, увеличение числа учредителей

Продолжение таблицы 26

Макроэкономические: - зависимость от поставщиков; -рост себестоимости из-за ускорения внутренней инфляции	Уменьшение объема, прибыли; увеличение срока окупаемости	Снижение накладных расходов, внедрение программ по снижению прямых и переменных затрат
Технические и организационные:- затягивание в запуске услуги	Увеличение сроков запуска оказания услуг	Поиск альтернативных вариантов оказания услуг

Наиболее рискованной стадией проекта является стадия функционирования. В особенности:

- рост цен на услуги;

- сезонность продаж;

- зависимость от клиентов;

- снижение цен конкурентами.

Для снижения наиболее высоких показателей риска необходимо предпринять следующие действия:

- увеличивать число постоянных клиентов и привлекать новых;

- постараться увеличить объем оказания услуг, сократить другие затраты;

- формировать «специальные предложения»;

- можно попытаться снизить цены, с условием, что «Такси888» не останется в убытке; также можно понизить цены на ряд предложений, повысив стоимость других; либо же постараться увеличить объем оказания услуг, не меняя цену.

Итак, ранее были представлены основные риски создания и реализации проекта грузоперевозок «Такси888». В целом следует обобщить, что проект не несет существенный риск, так как выбранное направление деятельности является достаточно развитым и востребованным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность по выводу нового вида услуги на рынок происходит в условиях неопределенности, то есть рискованность - это наиболее характерная черта современной предпринимательской деятельности. Принимая решение по выводу нового вида услуги на рынок, субъект хозяйствования не может предсказать те изменения, которые могут произойти в политической или социальной сфере, также не может предсказать определенные изменения в законодательстве. Кроме этого, уже непосредственно осуществляя вывод нового вида услуги на рынок заранее довольно сложно предсказать их доходность или убыточность.

Так же заключая хозяйственные договоры, вряд ли можно предположить, будут ли выполнены их условия контрагентами. Однако каждый, кто желает по выводить новый вид услуги на рынок, должен осознавать вероятность наступления таких последствий и понимать, что такая деятельность всегда будет происходить в условиях риска.

Риск вывода нового вида услуги на рынок - это угроза наступления экономически негативных последствий для субъекта предпринимательской деятельности, которые могут быть результатом его действий и / или не зависеть от него.

По нашему мнению, рассматривать риск вывода нового вида услуги на рынок только как следствие, принятых решений субъектом хозяйствования или, наоборот, исключительно как результат объективных обстоятельств является неоправданным. Именно поэтому, кажется обоснованным, использовать комплексный подход к пониманию риска и учитывать возможность наступления каких-либо негативных последствий по выводу нового вида услуги на рынок.

ИП Петров С.С. осуществляет деятельность по оказанию услуг такси «Такси888»

В «Такси888» существует линейная структура управления, когда руководство фирмой осуществляется не только из центра, но и непосредственно на рабочих местах: в каждом хозяйственном подразделении организации действует тщательно подобранный персонал, координирующий работу конкретного субъекта в соответствии с генеральной стратегией фирмы.

За годы экономических преобразований в России созданы основы конкурентной рыночной экономики в сфере индивидуального предпринимательства. В настоящее время рынок услуг такси является одним из крупнейших рынков.

Рынок такси г. Москва представлен широким ассортиментом организаций, однако, внимание необходимо уделить именно грузовым перевозкам. Чтобы провести анализ объемов прибыли от оказания услуг было проведено исследование различных периодических интернет-источников.

Услуги грузовых перевозок в «Такси888» будут работать, опираясь на стратегию концентрированного маркетинга, подразумевает сосредоточение усилий на одном или нескольких, но обязательно прибыльных сегментах рынка. Что касается типа маркетинга, то будет использоваться такой тип маркетинга как синхромаркетинг, который предусматривает использование системы гибких цен при наличии колебаний спроса в различные периоды времени.

Услуги грузовых перевозок в «Такси888» планируют охватывать рынок с услугами, которые уже предлагаются конкурентами, то наиболее целесообразную стратегию, которую компания может выбрать, это стратегия №1 «Глубокое проникновение на рынок», то есть занятие места, близкого к позиции конкурента. И для успешного функционирования необходимо увеличить объем оказания услуг. Главное внимание в выбранной стратегии должно быть направленно на повышение эффективности деятельности.

Ожидается, что максимальную выручку будут приносить услуги доставки среднегабаритных грузов. Также планируется договориться о сотрудничестве с event-агентствами, которые осуществляют организацию свадеб, корпоративов, дней рождения, юбилеев и т.д. Учитывая, что такие event-агентства практически всегда располагают заказами, то «Такси888» сможет предлагать свои услуги.

Следует отметить, что сезонность бизнеса отсутствует, так как спрос на услуги есть независимо от времени года.

Оказание услуг грузоперевозок «Такси888» отмечается положительной динамикой и будет пользоваться спросом у клиентов.

В целом проект грузоперевозок «Такси888» является эффективным и принесет своему владельцу чистую прибыль и позволит повысить благосостояние. Поставленные SMART-цели будут достигнуты своевременно и в полном объеме, проект окупится, а деятельность его будет рентабельной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса: монография / Абрамс Р. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 468 с.

2. Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / Алешин А.В. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 620 с.

3. Барсуков Д.П. Бизнес-планирование: учебное пособие / Барсуков Д.П. – СПб.: СПбГУКиТ, 2013. – 80 с.

4. Батлер Д. Проектируя бизнес. Как захватить рынок, адаптируясь к переменам: монография / Батлер Д. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 306 с.

5. Бланк С. Стартап. Настольная книга основателя: монография / Бланк С. – М.: Альпина паблишер, 2016. –156 с.

6. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом: монография / Богданов В.В. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 248 с.

7. Божук С.Г. Маркетинг: учебное пособие / Божук С.Г. – СПб.: Питер, 2013. – 448 с.

8. Боронина Л.Н. Основы управления проектами: учебное пособие / Боронина Л.Н. - Екатеринбург: УрФУ, 2015. - 112 с.

9. Верзух Э. Управление проектами. Ускоренный курс по программе MBA: учебное пособие / Верзух Э. – М.: Вильямс, 2015. – 480 с.

10. Володин В.В. Управление проектом: учебное пособие / Володин В.В. – М.: МФПУ «Синергия», 2013. – 96 с.

11. Гавриленко Н.И. Маркетинг: учебное пособие / Гавриленко Н.И. – М.: Academia, 2013. – 192 с.

12. Гассман О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов: монография / Гассман О. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 432 с.

13. Герасимов Б.И. Маркетинговые исследования рынка: учебное пособие / Герасимов Б.И. – М.: Инфра-М, 2014. – 336 с.

14. Жукова Т.Н. Управление и организация маркетинговой деятельности: учебное пособие / Жукова Т.Н. – М.: Инфра-М, 2015. – 208 с.

15. Зайцев А.Г. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Зайцев А.Г. – М.: Инфра-М, 2015. – 88 с.

16. Калюжнова Н.Я. Маркетинг. Общий курс: учебное пособие / Калюжнова Н.Я. – М.: Омега-Л, 2013. – 480 с.

17. Кемп Дж. Сначала скажите «нет». Секреты профессиональных переговорщиков: монография / Кемп Дж. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 272 с.

18. Кукушкина С.Н. Планирование деятельности на предприятии: учебное пособие / Кукушкина С.Н. – М.: Юрайт, 2013. - 350 с.

19. Ляшук А.М. Корпоративная система управления проектами. От методологии к практике: монография / Ляшук А.М. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 432 с.

20. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебное пособие / Мазилкина Е.И. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 336 с.

21. Мередит Дж. Управление проектами: учебное пособие / Мередит Дж. – СПб.: Питер. 2014. – 640 с.

22. Минко И.С. Бизнес-планирование в отрасли: учебное пособие / Минко И.С. – СПб.: ИХиБТ, 2014. - 125 с.

23. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / Морошкин В.А. – М.: Инфра-М, 2016. – 288 с.

24. Наумов В.Н. Стратегический маркетинг: учебник / Наумов В.Н. – М.: Инфра-М, 2016. – 272 с.

25. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: монография / Ньютон Р. – М.: Альпина Паблишер. 2016. – 182 с.

26. Огилви Д. The Unpublished: монография / Огилви Д. – М.: Азбука-Аттикус, 2014. – 241 с.

27. Орлова Е.Р. Бизнес-план. Методика составления и анализ типовых ошибок: учебное пособие / Орлова Е.Р. – М.: Омега-Л, 2016. – 176 с.

28. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебное пособие / Панкрухин А.П. – М.: Омега-Л, 2013. – 656 с.

29. Романова М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / Романова М.В. – М.: Инфра-М, 2015. – 240 с.

30. Сергеев А.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / Сергеев А.А. – М.: Юрайт, 2016. – 463 с.

31. Синицына О.Н. Маркетинг: учебное пособие / Синицына О.Н. – М.: КноРус, 2014. – 216 с.

32. Синяева И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности: учебник / Синяева И.М. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 266 с.

33. Томпсон А.А. Стратегический маркетинг. Создание конкурентного преимущества: учебник / Томпсон А.А. – М.: Вильямс, 2016. – 592 с.

34. Торосян Е.К. Бизнес-планирование: учебное пособие / Торосян Е.К. – СПб.: ИТМО, 2015. - 90 с.

35. Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Тюрин Д.В. – М.: Юрайт, 2014. – 352 с.

36. Уманова Ю.Д. Основы маркетинга: учебное пособие / Уманова Ю.Д. – М.: КноРус, 2016. - 236 с.

37. Федотова М.А. Проектное финансирование и анализ: учебное пособие / Федотова М.А. – М.: Юрайт, 2016. – 146 с.

38. Хапенков В.А. Основы рекламной деятельности: ученик / Хапенков В.А. – М.: Академия, 2014. – 272 с.

39. Хелдман К. Профессиональное управление проектом: монография / Хелдман К. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.

40. Черченко Н.В. Основы маркетинга: практикум / Черченко Н.В. – М.: Тетралит, 2014. – 112 с.

41. Янковская В.В. Планирование на предприятии: учебное пособие / Янковская В.В. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.

42. Володин В.В. Основные концепции стандартизации управления проектами / Володин В.В. // Науковедение. – 2015. - №2. – С. 2-17.

43. Вязикова Г.В. К вопросу об оценке маркетинговой деятельности предприятий / Вязикова Г.В. // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. - №8. - С. 218-222.

44. Карвицкая Г.В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности / Карвицкая Г.В. // Вестник РГУ им. С.А. Есенина. – 2013. - № 1(38). – С. 22-32.

45. Лябишев К.А. Разработка предложений по совершенствованию маркетинговой деятельности / Лябишев К.А. // Концепт. – 2015. - №6. - С. 2-7.

46. Рыманов А.Ю. Оценка применяемости моделей в маркетинговой деятельности / Рыманов А.Ю. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2013. - №7. - С. 9-15.

47. Степанова М.А. Механизм организации бизнес-планирования инновационных проектов / Степанова М.А. // ИнВестРегион. – 2014. - №2. – С. 26-32.

48. Холкина Я.С. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия / Холкина Я.С. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. - №9. – С. 101-102.

49. Шинкаренко В.Г. Объект маркетинговой деятельности предприятия / Шинкаренко В.Г. // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – 22. – С. 82-97.

50. Шустов А.А. Особенности бизнес-плана инновационного проекта / Шустов А.А. // Молодой ученый. - 2013. - №9. - С. 264-269.

Приложение А

Прогнозируемый отчет о финансовых результатах грузоперевозок «Такси888», руб.

	2018				2019				2020			
Статьи	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Выручка (без НДС)	1012500	947500	1030000	932500	997500	1000000	1045000	937500	1060000	1005000	1065000	1025000
Себестоимость	405000	378999	411999	372999	399000	399999	417999	375000	423990	402000	426000	410001
Валовая прибыль	607500	568501	618001	559501	598500	600001	627001	562500	636010	603000	639000	614999
Заработная плата+отчисления от ЗП	292500	292500	292500	292500	336375	336375	336375	336375	386832	386832	386832	386832
Затраты на монтаж оборудования	3000											
Затраты на проведение ремонта	22000											
Затраты на создание сайта	200000											
Затраты на продвижение сайта	18000	9700	9700	9700	11155	11155	11155	11155	12828	12828	12828	12828
Аренда помещения	40000	40000	40000	40000	46000	46000	46000	46000	52900	52900	52900	52900
Страхование имущества и ответств	10110	10110	10110	10110	11626,5	11626,5	11626,5	11626,5	13369,74	13369,74	13369,74	13369,74

енности												

Продолжение приложения А

Охрана	10900	3000	3000	3000	3450	3450	3450	3450	3967,5	3967,5	3967,5	3967,5
Бух.аутсорсинг	9000	9000	9000	9000	10350	10350	10350	10350	11903	11903	11903	11903
Мобильная связь	1200	1200	1200	1200	1380	1380	1380	1380	1587	1587	1587	1587
Хоз. Инвентарь	2250	2250	2250	2250	2587,5	2587,5	2587,5	2587,5	2975,75	2975,75	2975,75	2975,75
Прочие издержки	13900											
Реклама	26350,00	12450,00	12450,00	12450,00	14317,50	14317,50	14317,50	14317,50	16465,75	16465,75	16465,75	16465,75
Коммунальные расходы всего (электроэнергия, вода)	29679,19	29679,19	29679,19	29679,19	34131,06	34131,06	34131,06	34131,06	39250,72	39250,72	39250,72	39250,72
Операционная прибыль	-71389,19	158611,81	208111,81	149611,81	127127,44	128628,44	155628,44	91127,44	93930,54	60920,54	96920,54	72919,54
% по кредиту	15064,37	11208,57	7166,7	2929,78								
Прибыль до налогообложения	-86453,56	147403,24	200945,11	146682,03	127127,44	128628,44	155628,44	91127,44	93930,54	60920,54	96920,54	72919,54
Налог на прибыль	0	19162,421	26122,864	19068,664	16526,567	16721,697	20231,697	11846,567	12210,97	7919,6702	12599,67	9479,5402
Чистая прибыль	0,00	128240,82	174822,25	127613,37	110600,87	111906,74	135396,74	79280,87	81719,5	53000,87	84320,87	63440,00

									7			

Приложение Б

Прогнозируемые денежные потоки грузоперевозок «Такси888», руб.

Показатели	2018				2019				2020			
	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв
Выручка (без НДС)	1012500	947500	1030000	932500	997500	1000000	1045000	937500	1060000	1005000	1065000	1025000
Закупка сырья	405000	378999	411999	372999	399000	399999	417999	375000	423990	402000	426000	410001
З/п персонала	292500	292500	292500	292500	336375	336375	336375	336375	386832	386832	386832	386832
Затраты на монтаж оборудования	3000											
Затраты на проведение ремонта	22000											
Затраты на создание сайта	200000											
Затраты на продвижение сайта	18000	9700	9700	9700	11155	11155	11155	11155	12828	12828	12828	12828
Аренда помещения	40000	40000	40000	40000	46000	46000	46000	46000	52900	52900	52900	52900

Продолжение приложения Б

Страхование имущества и ответственности	10110	10110	10110	10110	11626,5	11626,5	11626,5	11626,5	13369,74	13369,74	133699,74	13369,74
% по кредитам	10900	3000	3000	3000	3450	3450	3450	3450	3967,5	3967,5	3967,5	3967,5
Бух.аутсорсинг	9000	9000	9000	9000	10350	10350	10350	10350	11903	11903	11903	11903
Мобильная связь	1200	1200	1200	1200	1380	1380	1380	1380	1587	1587	1587	1587
Хоз. Инвентарь	2250	2250	2250	2250	2587,5	2587,5	2587,5	2587,5	2975,75	2975,75	2975,75	2975,75
Реклама	26350,00	12450,00	12450,00	12450,00	14317,50	14317,50	14317,50	14317,50	16465,75	16465,75	16465,75	16465,75
Коммунальные расходы всего (электроэнергия, вода)	29679,19	2967 9,19	29679,19	29679,19	34131,06	34131,06	34131,06	34131,06	39250,72	39250,72	39250,72	39250,72
Денежный поток от операционной деятельности	-57489,19	1586 11,81	208111,81	149611,81	127127,44	128628,44	155628,44	91127,44	93930,54	60920,54	96920,54	72919,54
Инвестиционная деятельность												
Приобретение основных средств	-492000											
Затрат	-139											

ы на открытие	00											

Продолжение приложения Б

Денежный поток от инвест. Деятельности	-505 900											
Финансовая деятельность												
Собственные средства	550 000											
фПоступления заемных средств	343 500											
Возврат займов	-949 67,3	-949 67,3	-949 67,3	-949 67,3								
Расходы по кредитам	-15 064, 37	-11 208, 57	-7 166, 70	-2 929, 78								
Денежный поток от финансовой деятельности	783 468, 29	-106 175, 91	-102 134, 04	-97 897, 12								
Суммарный денежный поток	220 079, 10	52 435, 90	105 977, 77	51 714, 69	127 127, 44	128 628, 44	155 628, 44	91 127, 44	93 930 ,54	60 920, 54	96 920 ,54	72 91 9,5 4
Денежные средства на начало периода	0	220 079, 1	272 515	378 492, 77	430 207, 46	557 334, 90	685 963, 34	841 591, 78	932 719 ,22	102 664 9,76	1 087 570 ,3	11 84 49 0,8 4
Денежные средства на конец периода	220 079, 10	272 515, 00	378 492, 77	430 207, 46	557 334, 90	685 963, 34	841 591, 78	932 719, 22	1 026 649 ,76	1 087 570, 30	1 184 490 ,84	1 25 7 41 0,3 8

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

_____ / Аминова Ю.М./
подпись *(Ф.И.О.)*

«___» _____ 2018 г.