Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
ПЕРВЫЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени И.М. СЕЧЕНОВА
Министерства здравоохранения Российской Федерации
(Сеченовский университет)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка бизнес-плана диверсификации деятельности малого предприятия (на примере ИП Подгорная)»

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Студентка: Ажнова Ирина Петровна

Научный руководитель: Шамалова Елена Викторовна, к.э.н., доц.

_____
(подпись, дата)

Допустить к ГИА:

Зав. кафедрой экономики и менеджмента Федорова Ю.В.

_____
(подпись, дата)

Москва, 2019

Содержание

Введение.....3
Глава 1 Теоретические аспекты бизнес-планирования ИП.....6
1.1 Стратегическое развитие малых предприятий.....6
1.2. Бизнес-план как основа диверсификации деятельности ИП.....13
1.3. Структура бизнес-плана.....19
Глава 2 Бизнес-планирование диверсификации деятельности малого предприятия.....28
2.1. Краткая характеристика хозяйственной деятельности ИП Подгорная Г.А 28
2.2. Анализ финансово-экономических результатов деятельности ИП Подгорная Г.А.....30
2.3. Разработка бизнес-плана по диверсификации бизнеса.....32
2.3.1 Резюме проекта.....32
2.3.2. Описание продукта.....34
2.3.3. Рыночные исследования и анализ сбыта.....37
2.3.4. Производственный и организационный план.....39
2.3.5. Маркетинговый план.....44
2.3.6. Финансовый план.....48
2.3.7. Оценка рисков проекта.....53
Заключение.....61
Список используемой литературы.....64

Введение

В современных экономических условиях бизнес-планирование является основным залогом успеха предприятия. Бизнес-план отражает в себе цели, техники и технологии производства, а также выбор стратегии и тактики ведения бизнеса.

Качественно проработанный бизнес-план не только отражает цели предприятия, но и позволяет определить наиболее оптимальные пути и способы их достижения, максимально использовать конкурентные преимущества предприятия. Помимо этого в бизнес-плане оценивается надежность, реализуемость и эффективность проекта.

Процесс составления бизнес-плана помогает руководителю организации более глубоко понять механизм ее функционирования, включая всесторонний анализ экономических и организационных аспектов.

При создании бизнес-плана преследуются различные цели: привлечение инвесторов; получение субсидий, грантов, кредитов; определение путей развития существующей организации или открытие новой и др. В зависимости от целей бизнес-планы могут быть различны по своей структуре, а также содержанию. При этом техника бизнес-планирования является универсальной, в связи с чем, овладение ею является актуальной задачей предпринимателей.

Сегодня потребность в бизнес-плане четко прослеживается при решении многих актуальных задач, как: подготовка заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредитов в коммерческих банках; разработка проектов создания нового хозяйства; выбор видов, направлений и способов осуществления коммерческих сделок предприятиями и др. Особая сфера применения бизнес-планов – привлечение потенциальных инвесторов – отечественных так и иностранных. Начинать переговоры о получении инвестиций без бизнес-плана (а он является привычным для зарубежных

партнеров), не рискуя сразу же породить сомнения в компетентности и серьезности своих намерений, невозможно.

В процессе хозяйственно-финансовой деятельности малыхпредприятий постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов диверсификации деятельности. В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому значительную роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких вариантов решений. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры организации, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации. Так, значительная часть предприятий банкротится из-за того, что не имеют достаточных знаний и навыков хозяйствования. Поэтому любая коммерческая акция (приватизация государственного предприятия, создание частной фирмы, привлечение инвестиций, переход на новую технологию, организация выпуска новой продукции и т. д.) требует грамотной подготовки к ее осуществлению. Насколько основательно будет подготовлена, организована и проведена такая работа, настолько успешно будет реализовываться предпринимательская идея. Отсюда теоретические обоснования и выработка рекомендаций по бизнес-планированию является актуальным.

Разработке теории бизнес-планирования посвящено множество работ известных отечественных и зарубежных ученых, в том числе Лавров Л. А., Горемыкина В.А., Идрисова А.Б., Кучеренко В.Г., Липсица И.В., Лунева М.М., Макаревича Л. М., Марковой В.Д., Пелиха А.С., Покропивного С.Ф., Попова В.М., Уткина Е.А., Черняка В.С., Швиданенко Г.А. и др.

Целью работы является разработка бизнес-план диверсификации деятельности малого предприятия.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть бизнес-план как основу диверсификации деятельности ИП

2. Изучить структуру бизнес-плана.

3.Выявить особенности бизнес-планирования в сфере торговли.

4. Дать краткую характеристику хозяйственной деятельности ИП Подгорная Г.А.

5. Проанализировать финансово-экономические результаты деятельности ИП Подгорная Г.А..

6. Разработать бизнес-план по диверсификации бизнеса.

7. Оценить риски проекта.

Объектом работы является деятельность ИП Подгорной Г.А.

Предметом работы является процесс разработки бизнес-план диверсификации деятельности предприятия.

Методы и приемы исследования: анализ и синтез, системный, монографический, аналитический. Достоверность и обоснованность исследования обеспечило использование: методов логического обобщения; методов сравнительного, графического и статистического анализа; методов научного абстрагирования и др.

Информационную основу исследования составляют монографии, статьи, учебные учебники отечественных и зарубежных ученых по менеджменту, предпринимательству и бизнес-планированию, законодательные акты, публикации практиков стратегического управления, статистические и практические материалы.

Глава 1 Теоретические аспекты бизнес-планирования ИП

1.1 Стратегическое развитие малых предприятий

Стратегическое управление развитием малых предприятий - это не только умение моделировать ситуацию, способность выявлять необходимость изменений, разработка самой стратегии, но и способность воплощать эту стратегию в жизнь.

Основой для стратегических проектов, стратегических программ и стратегической политики является корпоративная стратегия организации, т.е. общий план управления организацией, направленный на определение деловых целей организации, а также подходов, методов и действий их достижения [62].

Система стратегического развития состоит из планов действий отдельных подразделений компании, отражающих пути достижения конкретных целей предприятия, так называемых функциональных стратегий [19]. Необходимость формирования этих стратегии возникает в случае перехода организации на самостоятельное бюджетирование, а также при сегментировании организации, выделении подразделений в рамках аутсорсинга [24].

Помимо этого наличие функциональных стратегий позволяет оптимально распределять ресурсы организации.

В каждой организации принято выделять и разрабатывать следующие типы функциональных стратегий:

- финансовые (прогнозирование финансовых результатов деятельности предприятия или организации и расходование финансовых ресурсов);
- управление персоналом (эффективное использование трудового

ресурса во всех его проявлениях);

- инновационные и инвестиционные (активизация деятельности предприятия или организации);

- производственные (эффективное использование факторов производительности труда, собственности и капитала) [21].

Наряду с перечисленными выше функциональными стратегиями могут быть определены следующие типы стратегий: учетная, структурная, организационная, корпоративная социальная, и внешнеторговая политика организации [21].

Помимо этих стратегий могут разрабатываться и другие: стратегии реинжиниринга, информатизации, безопасности и т.д. [23].

Принято рассматривать организацию, как единое целое, как некую открытую систему, которая взаимодействует с внешней средой: из неё получает ресурсы и в неё передаёт произведенные продукты. Графическая модель структуры политики организации представлена на рисунке 1.1[19].

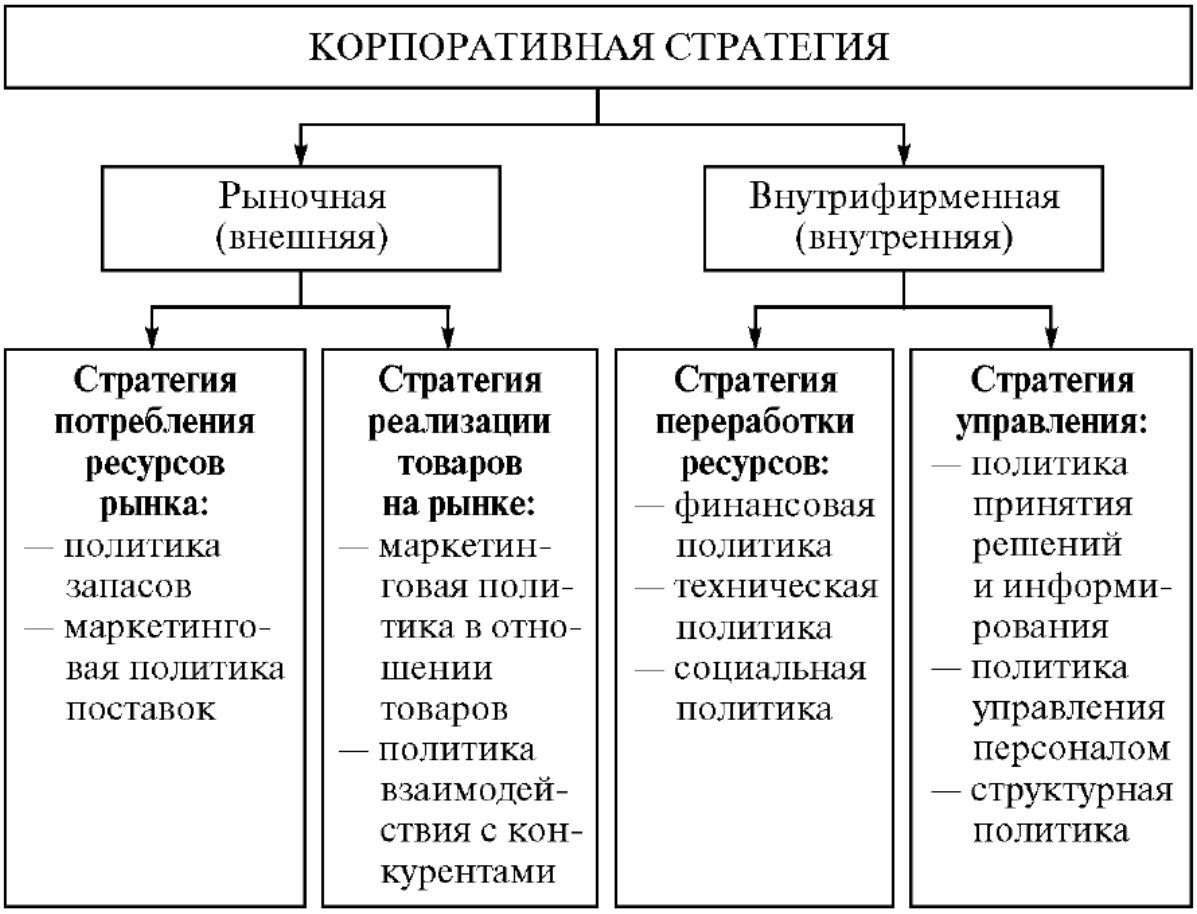


Рисунок 1.1 – Корпоративная стратегия

Все функциональные стратегии связаны между собой и взаимозависимы при реализации. Более того при их совместной реализации необходимо получить синергический эффект.

Учитывая необходимые взаимосвязи между функциональными стратегиями можно построить модель системы, которую называют структурой.

Сразу после разработки функциональных стратегий приступают к разработке соответствующих им мероприятий, определяют ресурсы необходимые для реализации.

Разработка функциональным стратегий в организации является не обязательным процессами, вместо нее создаются программы и проекты, направленные на достижение стратегических целей, включающие в себя подзадачи функциональных стратегий.

Программа – это план действий, необходимых для решения конкретной проблемы. В программах более подробно прорабатываются стратегии, определяются все необходимые действия для достижения поставленных целей, а также учитываются все необходимые ресурсы. Программа является одной из составных частей стратегии, т.е. каждая стратегия включает в себя ряд программ.

Для построения модели трансформации стратегии в программы, необходимо учитывать состав программ. Для структурирования программ можно использовать разные способы группировок. Рассмотрим один из видов группировок по следующим показателям:

- степень важности – это федеральные, президентские, региональные, муниципальные программы;
- функциональная направленность к ней относятся программы экономические, социальные, инвестиционные;
- совокупность отдельных объектов – это такие программы, как реконструкция памятников, забота о детях и т.п. [24]

Второй элемент функциональной стратегии – проект, т.е. задача, которая содержит в себе определенные исходные данные и требуемые результаты, которые в свою очередь обусловливают способ ее решения. Таким образом, проект – это система реализации стратегии с помощью модели «черного ящика», которая на входе имеет результат анализа внешней и внутренней среды для организации, а на выходе результат – достижение поставленной стратегической цели [20].

Можно сказать что, любой проект, представляет собой замысел, который описан по определенной форме. В каждом проекте четко сформулированы цели и средства их достижения: документы, мероприятия и ресурсы. Следует обратить внимание на то, что любой проект необходимо начинать с этапа разработки стратегии предприятия, а лишь потом определять цели и задачи. Ведь даже самые удачные на первый взгляд концепции проекта, проект и его реализация не всегда дают ожидаемый результат.

Синтез функциональных стратегий посредством составления проектов называют проектным подходом.

При использовании проектного подхода прогноз сводится к анализу задачи, которая необходима для получения требуемого результате, а не к прогнозу состояния организации в целом. Выбор цели всегда осуществляется из числа возможных целей, что позволяет уменьшить амбиции работников организации и занижает уровень самих целей. Разработкой концепции проекта, зачастую занимаются функциональные специалисты, а именно это имеет негативное влияние на результативность проекта на всех стадиях его жизненного цикла. Наряду с этим некоторые проблемы могут возникать с взаимной увязкой проектов, которые были выполнены одновременно или имели один объект воздействия.

Проектный подход направлен на достижение результата, а не на выполнение определённых функций. В связи с этим проектный подход

является более подходящим средством для стратегического управления, чем функциональный подход [23].

Для конкретизации политики, программ и проектов обычно используется БП, т.е. происходит разработка планов организованных действий, наряду с этим разрабатывается план мероприятий для определения необходимых ресурсов.

При разработке планов мероприятий, необходимо в первую очередь определить его цель и содержание, а также объем и методы работ. Кроме того необходимо определить всю последовательность работ и их срок выполнения.

Особое внимание следует обратить на ресурсы, конечно, же самым значимым ресурсов является – мотивационный ресурс, благодаря нему приходят в движение все другие ресурсы и именно этот ресурс создает интеллектуальный и деятельностный ресурсы.

Что касается малого бизнеса, то стратегия его развития практически всегда будет очень плотно связана с производством и реализацией нового товара или услуги, для обоснования которой необходим БП. Следовательно, в таком случае определения «бизнес-план» и «стратегия» являются синонимами [19].

Необходимость создания БП возникает при образовании БИ. По утверждению специалистов, источниками БИ являются «отзывы потребителей, продукция, которую выпускают конкуренты, идеи работников отдела маркетинга, публикации органов власти, а также результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, для реализации которых необходимы инвестиции» [19].

Стратегические БП, которые содержат БИ и требуют составления БП для обоснования целесообразности их реализации, классифицированы по разным признакам, которые представлены на Рисунке 1.2 [19].

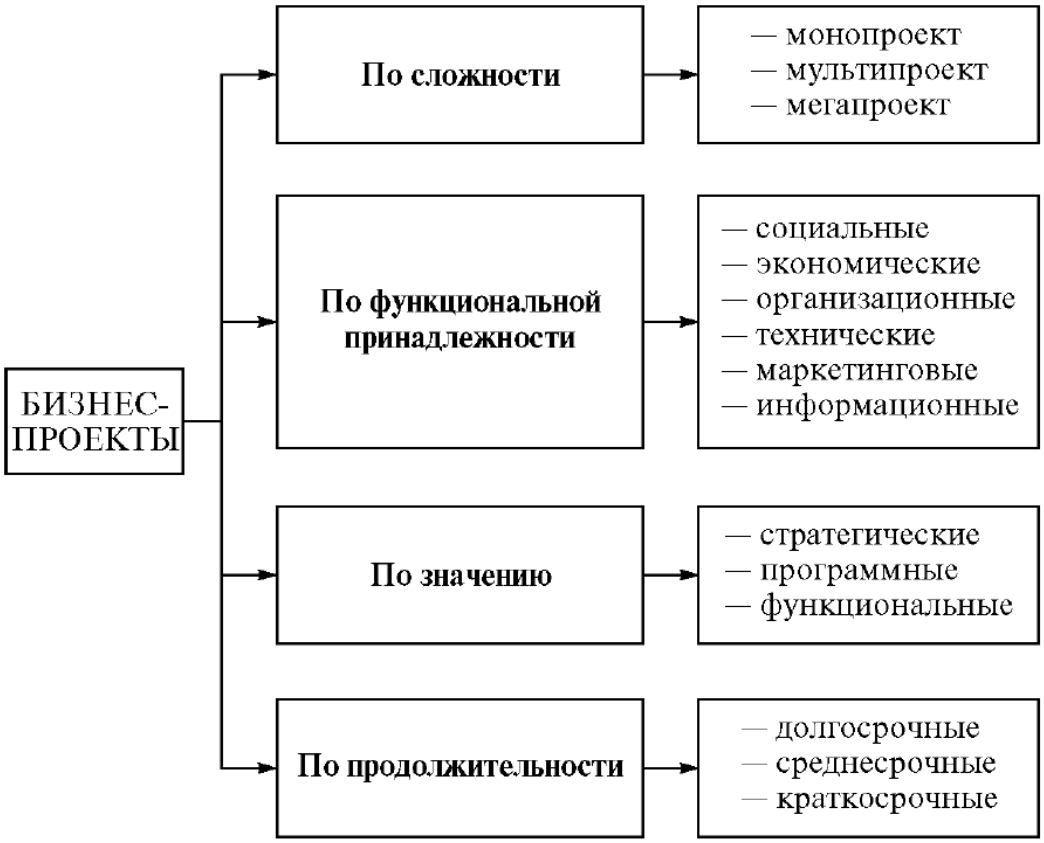


Рисунок 1.2 – Бизнес-проекты

При разработке нового проекта самым важным этапом является определение цели проекта. В каждом проекте может быть бесконечное количество взаимосвязей между целями, которые отражают структуру проекта и целеполагание главных его участников.

Цель организации формируется под воздействием множества факторов, о чем свидетельствуют данные Рисунка 1.3 [19].

Из информации, представленной выше видно, что цели различаются по времени достижения (краткосрочные и долгосрочные), ориентации (экономические и неэкономические), направленности в пространстве (внешние и внутренние). Кроме того, факторы различаются по установкам субъектов целеполагания. Часть из них определяется объективными свойствами организационных структур. Для определения степени достижения цели вводится ряд критериев, свойственных для конкретного решения.



Рисунок 1.3 – Факторы, влияющие на формирование целей

Цели проекта должны быть четкими, ясными и понятными каждому человеку, а результаты их достижения должны быть оцениваемыми в рамках заданных ограничений и критериев.

Переход от стратегических целей организации к целям проектов, а затем к целям БП, осуществляется методом декомпозиции [23].

1.2. Бизнес-план как основа диверсификации деятельности ИП

БП – это вид планирования, связанный с осуществлением предпринимательской деятельности, ведением бизнеса. Необходимость осуществления БП появляется при возникновении потребности исследования возможностей развития организации, их детализации и обоснования, а также оценки возможных рисков.

Чтобы добиться стабильного успеха в условиях конкуренции, необходимо планировать, а для этого необходимо точно представлять перспективу развития, а также своевременно использовать возможности,

которые предоставляются внешней средой, и смягчают неблагоприятные воздействия внешней среды, воспринимаемые как угроза.

БП – это инструмент, включающий в себя проектно-инвестиционные решения, соответствующие конкурентной ситуации на рынке, а также учитывающий потенциал организации, который обеспечивает оценку собственной предпринимательской деятельности [19].

БП является одним из заключительных этапов стратегического планирования, в связи с этим он способствует определению перечня ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей, определению сбалансированной системы показателей, посредством которой осуществляется оперативное управление и оценивается успешность реализуемых стратегий.

Как показывают исследования зарубежных фирм просчеты и ошибки в БП являются причинами банкротства. В российских организациях БП практически не используется для выработки и обоснования решений. Практика показывает, что российские руководители все еще не владеют философией БП и скептически относится к его полезности.

В условиях быстро меняющейся внешней среды большая длительность подготовки БП уменьшает его значение, а в некоторых случаях и вовсе губительна для него. Этот феномен является следствием того, что большое влияние имеет актуальность информации, которая зачастую устаревает раньше, чем начинается осуществление БП.

Но без детализации планов ведение бизнеса невозможно. Для решения противоречия пользуются корректировкой БП со временем его выполнения.

Из практики лидеров бизнеса видно, что реактивное управление (т.е. следование запросам рынка) не позволяет организации развиваться, а лишь помогает сохранить свое текущее положение. Успеха достигают те организации, которые разрабатывают и реализуют стратегические проекты, тем самым сами формируют внешнюю среду.

При реализации БП происходит их модификация, именно эти изменения позволяют получить максимально эффективный по своей актуальности инструмент, который дает возможности исследования динамических процессов бизнеса, что позволяет обеспечить непрерывное управление организацией, способствующее достижению текущих целей.

В данном случае социальная культура работников организации формирует постоянство целей, благодаря чему коллектив сплачивается и создается ощущение стабильности даже в случае корректировки БП.

БП является важным этапом в процессе обучения персонала разных уровней, так как, во-первых, позволяет определить их место в бизнесе, во-вторых, повышает эффективность проводимых мероприятий и взаимную координация, в-третьих, обучает и развивает умение взаимодействовать в среде менеджеров.

Потребности организаций в БП бывают двух видов внутренние и внешние. В первом случае потребность состоит в ведении систематического анализа бизнеса, а также синтезе структурированной программы деятельности организации. Во втором случае потребность организаций в БП связана, прежде всего, с борьбой за финансовые ресурсы и необходимостью обеспечивать прозрачность доход для инвесторов [21].

Введение в организацию системы бюджетирования и внутреннего предпринимательства, оказывает на организацию положительное влияние, так как в подразделениях организации начинают самостоятельно планировать свою деятельность, ограничиваясь предоставляемыми ресурсами.

Обобщенные типы БП могут быть следующими:

1) БП организации;

2) БП структурного подразделения организации;

3) БП как заявка на кредит;

4) БП как заявка на грант;

5) БП инвестиционного проекта;

6) БП развития региона [19].

БП организации содержит в себе информацию о перспективах развития на предстоящий плановый период, в котором указаны основные бюджетные и хозяйственные показатели, служащие обоснованием объемов инвестиционных или других ресурсов.

БП структурного подразделения (центра финансовой ответственности) – план деятельности подразделения, служащий обоснованием необходимости выделяемых организацией ресурсов.

БП как заявка на кредит служит для получения денежных средств от кредитора на коммерческой основе.

БП как заявка на грант служит для получения денежных средств из государственного фонда на осуществление деятельности, выгодной для общества.

БП инвестиционного проекта – это документ, представляющий возможности развития организации, освоения рынка, также содержащий информацию об экономической эффективности проекта, служащий обоснованием для потенциального инвестора для заключения о целесообразности осуществления инвестиций.

БП развития региона содержит информацию о перспективах развития региона, необходимых программах, а также необходимых средствах для их реализации для органов с бюджетными полномочиями.

Иные классификации БП основаны на выделении бизнес-линий (аспектов производства), определении путей развития организации, также выделяют БП специального характера. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке 1.4 [19].

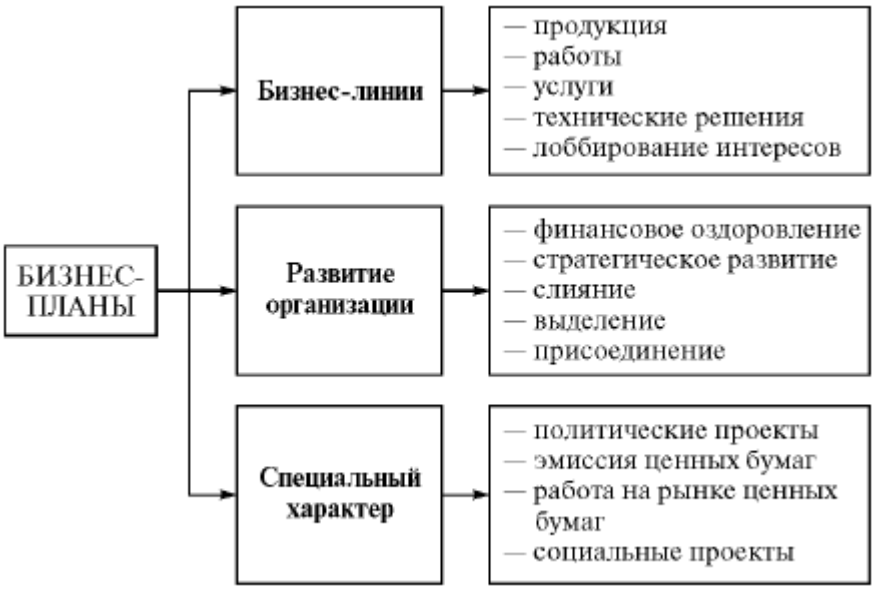


Рисунок 1.4 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

В заключение, можно сделать вывод, что БП занимает важное место в системе управления организацией. В случае, когда у организации присутствует необходимость поиска инвесторов или партнеров, помимо презентации предполагаемого бизнеса ей необходимо найти аргументы, уверяющие потенциальных инвесторов в пользе проекта, и его эффективности. В мировой практике разработана форма БП, как планового документа, позволяющая осуществлять множество целей: обоснование нового бизнеса, определение возможностей развития существующего бизнеса, и т.д. [23].

В общем виде БП – это системная оценка перспектив развития организации, основанная на результатах анализа факторов внутренней и внешней среды.

Процесс планирования необходим предпринимателю, так как позволяет составить объективную и всестороннюю оценку бизнеса. План — это документ, в котором устанавливается алгоритм действий на каждом этапе построения бизнеса, а также происходит ранжирование приоритетов при условии ограниченности ресурсов.

Совокупность достоинств и выгод БП представлены на рисунке 1.5[19].



Рисунок 1.5 – Сочетание достоинств и выгод бизнес-планирования

БП – это рабочий инструмент оценки перспектив, оперативного управления организацией на основе контроллинга качественных и количественных показателей плана. Завершенный БП – это визитная карточка предпринимателя [19].

Составление БП необходимо осуществлять как для малого, среднего, так и для большого бизнеса. Это обусловлено тем, что проведение всестороннего анализа способствует выработке качеств у предпринимателя, позволяющих оперативно и адекватно реагировать на быстроизменяющуюся среду организации.

Как показывает предпринимательская практика, решение задач, возникающих в процессе деятельности компании, требует качественно составленного БП.

При разработке БП учитывают ряд потребностей (см. Рисунок 1.6) [19].



Рисунок 1.6 – Взаимосвязь потребностей в составлении бизнес-плана

В структуре БП учитываются как внутренние организационные цели, так и цели внешних лиц, потенциально полезных новому предприятию, в отличие от традиционных экономических и социальных планов развития организации.

Основная особенность БП – направленность на маркетинговые и финансово-экономические аспекты бизнеса. В свою очередь, научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее подробно.

При составлении БП используют два подхода.

Первый подход предусматривает самостоятельную разработку БП инициаторами проекта с использованием экспертных знаний по отдельным аспектам.

Второй подход, в свою очередь, предусматривает разработку БП консультационными фирмами, коллективами или отдельными специалистами.

На практике первый подход является более предпочтительным, так как в процессе разработки БП руководители организации получают более углубленное понимание этапов функционирования организации, а также влияний, оказываемых внешней средой. Помимо этого, у команды

разработчиков формируется понимание ответственности за принятые решения. Кроме перечисленного ранее, упрощается процесс реализации БП, так как руководители (после самостоятельной проработки) уверены в его целесообразности и мотивированы на достижение целей БП. В мировой практике участие руководителя организации является необходимостью при разработке БП. При несоблюдении указанного условия зарубежные банки и инвестиционные фонды вправе отказать в рассмотрении заявки на выделение финансовых ресурсов.

1.3. Структура бизнес-плана

Структура БП точно не определена, но у каждой финансовой структуры (банка, инвестиционного фонда и др.), которая занимается финансированием БП, существуют рекомендуемый шаблон БП, который включает в себя перечень разделов и показателей, необходимых для данной структуры. Все шаблоны похожи друг на друга, т.к. основанием для их составления служит международная методика проектного анализа.

В общем виде БП начинается с обзора, рассчитанного на занятого делового человека, после чего следует подробная информация для заинтересованного лица, т.е. представлены: обзор и оценка, производственный, организационный, финансовый и общий планы развития организации [20].

Существуют международные стандарты оформления БП. Эти стандарты не являются обязательными к использованию. Наиболее популярная структура оформления БП – это структура, разработанная в UnitedNationsIndustrialDevelopmentOrganization (далее – UNIDO) – Организации Объединенных Наций по промышленному развитию. В соответствии со стандартами UNIDO структура БП выглядит, следующим образом:

1. Резюме;

2. Описание отрасли и компании (предприятия);
3. Описание продукции (услуг);
4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг);
5. Производственный план;
6. Организационный план;
7. Финансовый план;
8. Оценка эффективности проекта;
9. Гарантии и риски;
10. Приложения [19].

Данная структура БП универсальна, ее легко можно видоизменить под любой проект.

Подробно ознакомимся с каждым из разделов БП стандарта UNIDO.

1. Резюме.

Данный раздел БП представляет собой самостоятельный рекламный документ, который содержит все основные положения БП. Резюме – это та часть БП, которую читают все потенциальные инвесторы. По резюме проекта составляется впечатление о разрабатываемом проекте. Именно поэтому резюме проекта должно содержать краткую и ясную информацию о проекте, которая будет доступна любому читателю. Также в этом разделе БП должна быть предоставлена информация об объеме первоначальных инвестиций, сроках кредитования, о количестве собственных средств, об эффективности проекта, гарантиях возврата и т.д. Во всех последующих разделах БП предоставляется более обширная информация о проекте и доказывается правильность расчетов в резюме.

2. Описание отрасли и компании (предприятия).

Во втором разделе БП рассматриваются такие аспекты, как:

- Общая информация о рынке;
- Перспективы развития в данной отрасли;
- Информация о предприятии или компании;
- Показатели финансово-экономической деятельности предприятия;

- Управленческая структура предприятия и её кадровый состав;
- Описание вида деятельности и выпускаемой продукции (услуги);
- Связи спартнерами [19].

3. Описание продукции (услуг).

Для любого разрабатываемого проекта наилучшим будет наглядное представление производимой продукции – это может быть сам товар, либо его фотография или рисунок. Если производимый товар не один, то лучше предоставить описание по каждому виду продукции.

Структура данного раздела может включать в себя:

- наименование продукции (услуги);
- назначение и область применения;
- описание продукции (услуги) и её основные характеристики;
- определение конкурентоспособности продукции (услуги);
- информация об авторских правах;
- информация об условиях необходимости лицензирования выпускаемой продукции, а также о наличии сертификатов качества;
- информация о степени готовности продукции к реализации;
- информация о безопасности продукции для потребителей, а также для окружающей среды;
- информация об упаковке продукции, а также об условиях её поставки;
- информация о предоставлении гарантийного и сервисного обслуживания;
- информация об условиях эксплуатации и утилизации продукции по окончанию периода её эксплуатации [19].

4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).

Данный раздел необходим для того, чтобы убедить инвестора в наличии рынка сбыта для разрабатываемого товара (услуги). Также в данном разделе нужно определить потенциальных покупателей, это могут быть оптовые покупатели, розничные покупатели и конечные потребители. Для

каждого типа потенциальных потребителей выделяется ряд признаков, характеризующих его особенности. Для потребителя-предприятия – это отрасль, в которой оно осуществляет деятельность, а также его местоположение. В случае потребителя-населения выделяют стандартные социальные характеристики: половая принадлежность, возрастная группа, семейное положение, социальное положение и др.

Кроме того, в разделе представляются потребительские свойства товаров (ценовая категория, предполагаемый срок службы, визуальные характеристики товара и т.д.).

Примерная структура данного раздела:

- требования, предъявляемые потребителем к продукции (услуги) данного типа и возможности разрабатываемого товара (услуги) соответствовать этим требованиям;
- анализ и описание конкурентов: определение сильных и слабых сторон;
- маркетинговые исследования;
- сбытовая политика (поставка, упаковка, хранение, сбыт в местах продаж, гарантии, послепродажное обслуживание);
- описание канала сбыта: магазины розничной торговли, мелкооптовые магазины (базы), разъездная служба, интернет-магазин и др.;
- привлечение клиентов (рекламная кампания, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.);
- ценовая политика и объем сбыта;
- анализ зависимости объема потребления от цены [19].

5. Производственный план.

Раздел представляет информацию о производстве, включая сведения о производственных издержках при планируемом объеме сбыта. Помимо этого, в текущем разделе приводится расчет постоянных и переменных затрат на производство, расчет себестоимости продукции и др.

Структура рассматриваемого раздела:

- месторасположение предприятия относительно рынка сбыта, наличие транспортных путей и коммуникаций;
- необходимость производственного помещения;
- информация о необходимом уровне квалификации обслуживающего персонала и исполнителей;
- информация о требованиях к безопасности людей и окружающей среды;
- затраты на обеспечения производства необходимым персоналом;
- затраты на обеспечения производства необходимыми ресурсами (постоянные и переменные);
- информация о планируемом объеме производства.

6. Организационный план.

В этом разделе описывается состав и организация руководящей группы, описаны основные специалисты и оценена роль каждого из них. Также описана организационная структура предприятия. Наряду с этим имеется график реализации проекта. Разработана система мотивации руководящего состава и других участников проекта.

7. Финансовый план.

Цель данного раздела – произвести основные финансовые расчеты. Для проведения финансового анализа в данном разделе приводятся нормативы, расчет постоянных и переменных производственных затрат, расчет себестоимости продукции, смета доходов и расходов, информация об источниках финансирования а также о реальном денежном потоке. Помимо этого составляется прогнозный баланс.

Рекомендуемая структура проекта:

- затраты на подготовительный период;
- затраты на текущий (основного) период;
- расчет доходов проекта;
- кредитные издержки (лизинг);
- расчет налоговых выплат;

- расчеты прочих поступлений и выплат;
- отчет о прибылях и убытках;
- поток реальных денег;
- прогнозный баланс [19].

8. Оценка эффективности проекта.

В данном разделе проводится оценка значимости проекта, его эффективность и направленность, рассчитываются показатели эффективность проекта, проводится анализ чувствительности проекта к внешним факторам.

9. Гарантии и риски.

Этот раздел БП содержит информацию о возможных рисках проекта и о форс-мажорных ситуациях. Также в данном разделе представлена информация о гарантиях по окупаемости проекта и возврату денежных средств партнерам и инвесторам.

10. Приложения.

Приложения способствуют разгрузки БП от лишних таблиц, графиков, рисунков и прочего, а также предоставляют потенциальным партнерам и инвесторам дополнительные наглядные материалы.

В приложениях чаще всего описываются следующие материалы:

- основные сведения о предприятии (информация о регистрационном свидетельстве, уставе и учредительном договоре предприятия, информация об имеющихся лицензий и сертификатах, информация о деятельности предприятия, в том числе упоминания в прессе, почетные дипломы и свидетельства, информация от заказчиков и партнеров и т.д.);
- информация о характеристиках продукции (фотографии, рисунки, чертежи, схемы, патенты, отзывы, а также результаты испытаний и сертификации продукции и т.д.);
- информация, подтверждающая востребованность продукции (маркетинговое исследовании и его результаты, информация о конкурентоспособности продукта, договора, протоколы о намерениях и

заявки на поставку продукции);

- информация о возможностях производства (фотографии предприятия, его оборудования, копии документов по сертификации производства и др.);

- информация о организационно-правовой готовности проекта (организационная структура, механизм реализации проекта, выписки из нормативных документов и др.);

- обоснования финансово-экономических расчетов (калькуляции, таблицы, и т.д.);

- информация, подтверждающая наличие мер прогнозирования и ликвидации возможности возникновения рисков, форс-мажорных обстоятельств, а также информация о гарантиях возврата займов [19].

Данный стандарт БП является очень подробным, поэтому идеально подходит для начинающих предпринимателей.

Бизнес-план является письменным документом, в котором изложены сущность, пути и способы реализации предпринимательской идеи, охарактеризованы рыночные, производственные, организационные и финансовые аспекты будущего бизнеса и особенности управления им. Он является основой для осуществления предпринимательской деятельности, необходимой предпосылкой привлечения инвесторов к процессу финансирования разработки и реализации предпринимательской идеи, к инновационно-инвестиционным проектам.

Бизнес-планы классифицируются по трем основным признакам: сфере бизнеса - производство, строительство, торговля, оказание услуг, посредническаядеятельность и тому подобное; масштабам бизнеса - малый, средний, большой; характеру продукта бизнеса - традиционный, принципиально новый, продукты производственно-технического и потребительского назначения.

В рамках каждого классификационного признака можно выделять и разрабатывать: а) полный бизнес-план коммерческой идеи или

инвестиционного проекта(для потенциальных партнеров и инвесторов); б) бизнес-план фирмы (для совета директоров или собрания акционеров); в) бизнес-план структурного подразделения (для высшего руководства фирмы). Могут также составляться специальные (сокращенные)бизнес-планы для определенного круга заинтересованных лиц, а также бизнес-планы развития конкретного региона для органов с бюджетными полномочиями.

Конкретными целями разработки бизнес-плана как многофункционального документа нужно считать следующие: налаживание коммуникаций между предпринимателем и будущими поставщиками, продавцами и наемными работниками; проектирование системы управления бизнесом в конкретной сфере производственной деятельности; своевременное предвидение возможных препятствий и проблем на пути к успеху собственного дела; формирование и развитие управленческих качеств предпринимателя; возможность проверки правильности собственной предпринимательской идеи еще до ее практической реализации.

Глава 2 Бизнес-планирование диверсификации деятельности малого предприятия

2.1. Краткая характеристика хозяйственной деятельности ИП Подгорная

Предприятие ИП Подгорной Г.А. находится в г. Москве по адресу: 1-й Вязовский проезд, д.7, стр. 4. Организационная структура управления предприятием представлена в приложении А.

Предприятие ИП Подгорной Г.А. было организовано в 2000 году на территории ЗАО «Экспериментальный механический завод» г. Москве и занималось изготовлением и ремонтом карданных валов для завода. С 2001 года ИП Подгорная Г.А. начинает выполнять эти же работы для сторонних организаций и частных лиц.

Постепенно формируется трудовой коллектив и материально-техническая база предприятия. Основную часть инженерно-технического персонала составляют специалисты «Московского Автомобильного завода имени И.А. Лихачева и «Экспериментального проектно-производственного объединения» Министерства Обороны.

В 2003 году приобретается переносной вибродиагностический комплекс фирмы «Schenck», позволяющий во время работы оборудования, выявить причину вибрации и произвести балансировку карданного вала, маховика, диска, барабана и т.д. непосредственно на объекте.

С помощью этого прибора также производится проверка всех балансировочных станков, работающих на производстве.

В 2004 году был куплен первый сварочный аппарат австрийской фирмы «Fronius», позволяющий автоматизировать сварку кольцевых швов на карданных валах.

К 2005 году предприятие ИП Подгорной Г.А. была полностью оснащено всем необходимым технологическим оборудованием.

В 2008 году сфера деятельности организации была расширена за счет производства тяжелых промышленных карданных валов.

Функции управления деятельностью организации реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношение друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

Перечень выпускаемой продукции: карданный вал, крестовина кардана, фланец вилка, шлицевая пара, скользящая вилка, шлицевой вал, вилка с шлицевым валом, шлицевая втулка, шлицевой вал под подвесной подшипник, приемный фланец, вилка под подвесной подшипник, подвесной подшипник, пыльник, труба, вилка в трубу, промежуточный карданный вал.

Главная цель компании - сохранить и укрепить лидирующее положение в отрасли карданных валов, продолжая поставлять продукцию высокой надежности, с лучшим соотношением качество-цена на рынке. В достижение этой цели вносят решающий вклад исследования материалов и усилия, прилагаемые к проектированию, направленному на то, чтобы самым эффективным образом отвечать на настоящие и будущие запросы клиентов.

Миссия: наши исследования, инновации и качество продуктов являются гарантией для клиентов.

Видение: предлагая лучшее соотношение цена-качество, быть крупнейшим, самым эффективным и квалифицированным производителем карданных валов в мире.

Подход к ведению бизнеса: лидерство, конкурентоспособность, честность и открытость.

Поставщики являются определяющим фактором для данной организации, так как она осуществляет свою деятельность на рынке карданных валов.

Поставщиками являются предприятия, поставляющие те или иные детали, использующиеся в дальнейшем для производства продукции. Поставщиками предприятия ИП Подгорной Г.А. является "Welte", "DanaSpicer", "Bakkeren", "Tirsan", ...

Сегодня над выполнением заказов трудятся более 40 сотрудников предприятия ИП Подгорной Г.А.

Все люди, работающие на предприятии, имеют высшее образование, большой стаж работы и высший разряд. Все это очень необходимо для предприятия, т.к. лучшие кадры залог успеха предприятия.

2.2. Анализ финансово-экономических результатов деятельности ИП Подгорная Г.А.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности предприятия ИП Подгорной Г.А. за период 2016 - 2018 гг. и представим данные для анализа в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности предприятия ИП Подгорной Г.А. в динамике

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение (+,-)		Темп роста, % (раз)	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	47 723	52 074	54 717	4 351	2 643	8%	5%
Среднесписочная численность,	25	38	40	13	2	101,9	100,9

чел.							
Средняя выручка одного сотрудника в год, тыс. руб.	450,2	482,2	777,2	32	295	107,1	161,2
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	12 540	11 996	11 776	-544	-220	95,7	98,2
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	15292	16 540	17 331	1 248	791	108,2	104,8
Среднегодовая заработная плата на 1 сотрудника, тыс. руб.	144,3	153,1	159,0	8,8	5,9	106,1	103,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	466	479	1 093	13	614	102,8	в 2,3 раза
Чистая прибыль, приходящаяся на 1 сотрудника, тыс. руб.	4,3	4,4	10,0	0,1	5,6	102,3	в 2,3 раза
Рентабельность реализации продукции	3,75	3,9	2,646	-0,15	-1,254	104	67,84
Рентабельность производственных активов	4,8	5,3	2,83	0,5	-2,47	110,4	53,4
Рентабельность вложенного капитала	4,2	4,34	3,1	0,14	-1,24	103,3	71,4

Анализ основных экономических показателей предприятия ИП Подгорной за 2016 - 2018 гг. позволяет сделать вывод о том, что выручка от реализации продукции в 2017 г. по отношению к 2016 г. возросла на 4351 тыс. руб. (8%), а в 2018 г. увеличилась по отношению к 2017 г. на 2 643 тыс. руб. (5%). Данный рост вызван увеличением спроса как со стороны населения, так и со стороны организаций и предприятий.

Среднесписочная численность сотрудников в 2016 - 2018 гг. имеет восходящую динамику, в 2017 г. численность по отношению к уровню 2016 г. возросла на 13 чел., в 2018 г. количество по отношению к уровню 2017 г. возросло на 2 чел., данная динамика говорит о том, что в основном численный состав в Обществе постоянный, и предприятие дорожит своими сотрудниками.

Размер средней выручки, приходящийся на 1 сотрудника в 2017 г. по отношению к уровню 2016 г. увеличился на 32 тыс. руб. (7,1%), а в 2018 г. по отношению к уровню 2017 г. величина возросла на 295 тыс. руб. или на 61,2%.

Величина среднегодовой стоимости ОПФ имеет нисходящую тенденцию: в 2017 г. по отношению к уровню 2016 г. произошло снижение на 544 тыс. руб. (4,3%), в 2018 г. по отношению к уровню 2017 г. произошло также снижение на 220 тыс. руб. (1,8%).

Фонд оплаты труда в 2017 г. по сравнению с уровнем 2016 г. увеличился на 1248 тыс. руб. (8,2%), в 2018 г. произошло также увеличение фонда на 791 тыс. руб. (4,8%).

Размер среднегодовой заработной платы, приходящийся на 1 сотрудника имеет положительную динамику: в 2017 г. произошло увеличение на 8,8 тыс. руб., а в 2018 г. на 5,9 тыс. руб.

Величина чистой прибыли в 2017 г. увеличилась по отношению к уровню 2016 г. на 13 тыс. руб., а в 2018 г. по отношению к уровню 2017 г. произошло значительное увеличение более чем в 2 раза.

Размер чистой прибыли, приходящийся на 1 сотрудника также имеет положительную динамику: в 2017 г. произошло увеличение на 0,1 тыс. руб., а в 2018 г. более чем в 2 раза.

2.3. Разработка бизнес-плана по диверсификации бизнеса

2.3.1 Резюме проекта

Развитие современных технологий коммуникаций выводит на рынок новые возможности представления существующих услуг. Россия, как страна с распределенными по большой территории центрами наукоемких производств и исследовательских центров получает в этой связи существенные преимущества.

Если до сих пор для проведения исследований с использованием высокотехнологичного оборудования было необходимо физическое присутствие на предприятии, то новые технологии коммуникаций позволяют не тратить время на перемещение и организацию работы специалистов – к оборудованию можно подключаться удаленно по защищенным каналам связи из любого места, где есть доступ в сеть Интернет. Для этого достаточно адаптировать лабораторный прибор и подключить к нему специальное оборудование для удаленного доступа.

Удаленный доступ к оборудованию через интернет имеет ряд преимуществ:

Для предприятия ИП Подгорной Г.А.:

1. Снижение затрат на научно-исследовательские работы, проводимые на микро- и наноуровне за счет сокращения командировок и времени на проведение работ.

2. Расширение доступной приборной базы без значительных вложений, за счет объединения возможностей разных предприятий.

3. Возможность одновременной работы над одним объектом нескольких специалистов, дистанционно удаленных друг от друга.

Для владельцев предприятия:

1. Расширение бизнеса с появлением клиентской базы за счет легкого доступа из любого места.

2. Включение оборудование предприятия в опубликованный пул оборудования.

3. Сокращение издержек на сопровождение командированных заказчиков.

5. Отсутствие физического доступа заказчика в «чистую комнату».

6. Уменьшение рисков повреждения оборудования за счет выполнения регламентных задач узкоквалифицированным персоналом.

7. Оперативная сервисная поддержка.

Установив систему удаленного доступа на предприятии обеспечивается доступ к оборудованию из любой точки земного шара, где есть выход в сеть Интернет (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Резюме проекта

Показатель	Характеристика показателя
1	2
Наименование предприятия	Индивидуальный предприниматель Подгорная Г.А.
Юридический адрес	г.Москва, ул.Борисовские Пруды, д. 28/1 кв.435
ИНН	772421745180

ОГРН	304770000278598
Расчётный счёт	40802810338000070926
Дата создания предприятия	10 апреля 2000г.
ФИО руководителя	Подгорная Галина Алексеевна
ФИО главного бухгалтера	Подгорная Галина Алексеевна
Цели развития (создания) фирмы	Удовлетворение спроса предприятий во внедрении систем удаленного доступа
Характеристика продукции	Компоненты систем удаленного доступа основных производителей
Численность сотрудников	24
Ориентировочная себестоимость продукции (изделия)	776 тыс. руб.
Покупатель продукции	частные лица, организации и предприятия, нуждающиеся во внедрении на своих объектах системы удаленного доступа
Место реализации	Г. Москва,1-й Вязовский проезд, д.7, стр. 4.
Стратегия финансирования	Собственные средства владельца
Метод ценообразования	Стратегия сигнализирования ценами
Вид рекламы	Радио, ТВ, выставки, тематические издания, интернет
Способ распространения продукции	Интернет, POS-материалы, телефонные презентации, визит к потенциальным потребителям, участие в выставках «сарафанное радио», объявления в СМИ, присутствие на форумах.
Основные фонды предприятия	455 тыс. руб.
Оборотные средства предприятия	99680 руб.
Прибыль	3510 тыс. руб.

2.3.2. Описание продукта

Основная задача системы удаленного доступа - обеспечение бесперебойным «питанием» корпоративными данными сотрудников,

работающих вне офиса. Безусловным преимуществом такой «горячей точки» является снижение затрат на обслуживание данной категории пользователей. Во-первых, пропадает необходимость выделения офисного пространства выездным или надомным работникам (например, менеджерам по продажам, программистам, дизайнерам, журналистам, переводчикам). Во-вторых, не нужно приобретать дополнительно мебель, компьютер и т.д. В-третьих, увеличивается эффективность работы компании и ее филиалов, что достигается за счет автоматизации многих бизнес-процессов. Таким образом, удаленный доступ - это не роскошь, а еще один компонент успешного ведения современного бизнеса.

Естественно, организация системы удаленного доступа - задача не из легких. Конечно, можно обойтись и телефонными переговорами, отвлекая остальных сотрудников и руководство от выполнения их собственной работы. А время, как известно, деньги: что не успел ты - успели твои конкуренты. Получить необходимые данные вовремя и быстро принять решение - значит успешно вести свой бизнес. Организация системы удаленного доступа во многом облегчает жизнь пользователей: во-первых, в любое время можно отследить заказ клиента или занести нового в базу данных, во-вторых, проверить свою электронную почту, в-третьих, «разведать» информацию о конкурирующей фирме в глобальной сети.

Универсального рецепта, который подходил бы абсолютно всем клиентам от небольшой фирмы, в которой требуется организовать доступ для нескольких человек, до крупной корпорации, где удаленно работают несколько тысяч сотрудников, не существует. Сколько пользователей - столько и решений. Основным фактором, влияющим на выбор, следует назвать размер компании. Исходя из ее потребностей и возможностей, определяется «прожиточный минимум» удаленного пользователя, то есть пакет необходимых ему программно-аппаратных средств. Теперь дело за

малым: «подобрать» такое оборудование, которое бы решало данные задачи, а главное без переплаты за массу других ненужных функций.

Система контроля удаленного действия может функционировать только на сетевых СКУД, так как они снабжены общим соединением в локальной сети и возможностью выхода в глобальную сеть. По функциональности можно выделить следующие виды подключений:

- Передача данных с одного устройства на другое;

- Доступ к дополнительным аппаратам, подключенным для возможности распечатывания или сканирования;

- Полноценное управление удаленным компьютером с установкой дополнительных программ и изменением базы данных.

На крупных организациях к одному IP-адресу может быть подключено большое количество компьютеров, и выбрать нужный аппарат будет очень сложно, так как при введении одного адреса будет автоматически выдаваться сразу доступ ко всем устройствам. Поэтому, чтобы получить разрешение для доступа к компьютеру, необходимо заказать у провайдера отдельный IP-адрес к тому устройству, к которому необходимо подключиться.

В отличие от представленных ранее решений, нынешнее не зависит от системного криптографического провайдера (CSP) и Java-машин, используемых на клиентском месте Oracle E-BusinessSuite. CSP - это модули, обеспечивающие криптографическое преобразование информации; они разрабатываются рядом компаний на основе различных алгоритмов шифрования, поэтому обычно требуется доработка ПО для совместимости его с конкретным используемым алгоритмом. Новое решение такой доработки не требует, а значит, упрощает процесс внедрения и настройки криптоалгоритмов, используемых для защиты удаленного доступа к ERP-системам на базе Oracle E-BusinessSuite. Также существенно упрощается техническое обслуживание и сопровождение решения.

Значительное преимущество нового решения обеспечено полной интеграцией с продуктами по информационной безопасности компании Aladdin. Для хранения ключевой информации применяются аппаратные устройства eToken (USB-ключи или смарт-карты). В рамках проекта используется строгая аутентификация приложений, пользователей и сервера по цифровому сертификату стандарта X 509.

Решение является неотъемлемой частью работ, позволяющей расширить возможности создаваемой или находящейся в эксплуатации системы управления предприятия, а также снизить риски потери информации. Решение основано на использовании криптографических средств, соответствующих отечественным криптографическим стандартам (ГОСТ).

По оценкам специалистов компаний-партнеров, в свете Законов РФ от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», от 29 июля 2004 г. N 98-ФЗ «О коммерческой тайне» и Постановления Правительства РФ от 15 августа 2006 г № 504 «О лицензировании деятельности по технической защите информации», результаты проекта будут востребованы предприятиями, использующими бизнес-приложения Oracle E-BusinessSuite. Отметим, что действующее российское законодательство обязывает применять только сертифицированные криптографические средства защиты информации.

2.3.3. Рыночные исследования и анализ сбыта

Несмотря на широкий ассортимент услуг, конкуренция между производителями систем удаленного доступа и постепенное снижение цен на оборудование, системы удаленного доступа становятся доступными для более широкого круга потребителей, а следовательно емкость рынка данных систем постепенно растет.

Итак, целевой аудиторией предприятия ИП Подгорной Г.А. будет:

1. Сегмент «эконом» (60%) - при выборе товаров и услуг для потребителей этого сегмента на первый план выступает цена продукции, а на второй план - технические характеристики и качество.

2. Сегмент «средний» (30%) - потребители этого сегмента выбирают продукцию по оптимальному соотношению «цена / качество», «надежность / функциональность»

3. Сегмент «профессиональный» (10%) - для потребителей этого сегмента при выборе оборудования главную роль играют технические характеристики.

Потенциальная емкость рынка

Общая годовая емкость рынка систем удаленного доступа составляет около 450 млн. руб., из них 270 млн. руб. приходится на системы широкого потребления, 150 млн. руб. - на системы «среднего» класса, а остальные - класс профессиональной аппаратуры. При этом ежегодный рост емкости рынка составляет 15-20%.

Оценка потенциальной суммы продаж (доли рынка)

Таблица 2.3 - Прогнозирование объема продаж

Статья	Период												Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	2019 год						2020 год						
	июль	август	сентябр	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	
Емкость рынка, мрд. руб.	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	450
План продаж, млн. руб.	10	15	26	32	35	40	30	40	45	50	55	60	438
Доля	0,02	0,03%	0,07%	0,08%	0,09%	0,11%	0,08%	0,11%	0,12	0,13%	0,15%	0,16%	0,1%

рынка, %	%								%				

Учитывая емкость рынка, скорость его роста и прогнозируемые объемы продаж на конец 2019 года объем продаж составит 0.16% рынка, а в первые 1-2 года можно рассчитывать на занятие более 0.3% рынка систем удаленного доступа.

2.3.4. Производственный и организационный план

Организация деятельности по продаже комплектующих систем удаленного доступа и услуг по обслуживанию и монтажу будет осуществляться в несколько этапов:

1. Регистрация нового вида деятельности.
2. Создание собственного интернет магазина.
3. Аренда офиса.
4. Закупка необходимого оборудования и инструментов.
5. Осуществление мероприятий по продвижению товаров и услуг.
6. Осуществление продаж товаров.
7. Выполнение монтажных работ и сервисного обслуживания на объектах клиентов.

В первый год работы создания товарных запасов не предвидится, небольшие запасы расходных материалов (кабель в бухтах, разъемы и т.д.) будут храниться в офисном помещении.

Поставщики товаров - это в основном дистрибьюторы, компании оптовой торговли и производители комплектующих систем удаленного доступа.

Закупку материалов и комплектующих планируется осуществлять по оптовым ценам.

Оборудование, инструменты и программное обеспечение, которые необходимо закупить для осуществления продажи товаров и оказания услуг, представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Оборудование, инструменты и программное обеспечение, которые необходимо закупить для осуществления продажи товаров и оказания услуг

Оборудование, инструменты и программное обеспечение	Количество, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.
Сайт интернет-магазина	1	35000	35000
Ноутбук	2	15000	30000
Программное обеспечение Autocad	1	24500	24500
Программное обеспечение Windows	1	6780	6780
Комплект инструментов для монтажа	1	3400	3400
Всего			99680

Необходимые расчеты по проекту начинаем с определения прогнозов объема работ. Базовая стоимость установки системы удаленного доступа определяется на примере 2-х этажного офисного здания.

$$C=V*b*a,$$

где C - базовая стоимость установки;

V-объем объекта;

b=0,017 руб/м3 – удельная расчетная стоимость базовой цены разработки проектной документации на 1м3 офисного помещения; a =120,717 тыс. руб. (постоянная величина базовой цены разработки проектной документации на 2-х этажное офисное здание)

V = длина*ширина*высота=12м*9, 6*3=346 м3

C=346*0,017+120,717=126т.600руб. - стоимость работ (100% базовой цены);

85% от «С» - стоимость раздела РП, т.е. 107т.610руб. (в ценах 2015г.)

Коэффициент перевода в цены 2015 г.=2,96

С=126т.600руб. *2,96=374736 руб. (в ценах 2015г.)

30% от «С» =112420 руб.- стоимость всего проекта в стадии РП.

7% от 112420 руб. =7т.800р. - стоимость раздела «ЭОМ».

Из них 5% - отчисления в фонд администрации предприятия,

10% предварительные работы, 7%- генплан и транспорт.

Итого стоимость работы равна 6200 руб.

Базируясь на данных о трудоемкости выполнения работ по установке системы удаленного доступа, определяется трудоемкость выполнения работ по монтажу оборудования.

$$Т=Ч*Д*Н,$$

где Т- трудоемкость;

Ч- численность персонала для выполнения одного объекта;

Д- количество дней необходимых для монтажа;

Н- нагрузка работника в единицах трудоемкости в смену;

$$Т=1*1*8,2=41ч.$$

Трудоемкость одного проектного задания составляет 41 час (на 2-х этажное офисное здание площадью 346м3).

Трудоемкость 1 м3 объекта = 41/ 346=0,1ч.

Рассчитаем необходимое количество персонала для осуществления работ.

$$Ч = \frac{tм3 \times V}{Fg},$$

где Ч – численность персонала

tм3 – трудоемкость, час/м3;

V – объем доли вводимых систем удаленного доступа.

Fg – годовой фонд действительного времени, час.

$$Fg = [365-(52x2)-14] x0,92x8,2=1863$$

$$Ч=0,1x108000/1863=5,2 чел.$$

Анализ показал, что работники низковольтной группы в настоящее время загружены не полностью. Предлагается догрузить их выполнением

других работ, кроме этого необходимо принять трех человек. Для успешной работы новых сотрудников, исходя из текущего материального обеспечения группы низковольтного проектирования, необходимо приобретение трех персональных компьютеров, трех столов, трех стульев.

Таким образом, годовые расходы на ЗП составят:

Основная ЗП=(20+18+15) х12=636 тыс. руб.

Дополнительная ЗП=20% х 636=127,2 тыс. руб.

Страховые взносы =30% от Σ ЗП= 198 тыс. руб.

Данный проект является краткосрочным, время его реализации составляет 1 год.

Таблица 2.5 - Расходы предприятия на оборудование рабочих мест

Организационное и хозяйственное оснащение	Сумма, тыс. руб.
- мебель - компьютеры	40 80
Всего	120

В общей сложности расходы предприятия на оборудование рабочих мест составят – 120 тыс. руб.

Таблица 2.6 - Расходы на заработанную плату новых сотрудников

Категория специалиста	Количество	ЗП основная тыс. руб/мес	ЗП доп. тыс. руб/мес	Страховые взносы, %
Ведущий сп.	1	40	4	46
Монтажник 1-ой категории	1	38	6	44
Монтажник 2-ой категории	1	35	3	38

Расширение объема работ предполагается осуществлять по следующим направлениям:

- увеличение объема традиционных для предприятия работ за счет привлечения новых клиентов;

- новых видов работ.

Чтобы определить выгоду данного предложения рассчитаем сумму выручки от реализуемого проекта.

$$B=VxC,$$

где В- выручка от реализации;

V – объем выполненных услуг;

С – стоимость 1м3 офисного здания.

В=108000м3х25 тыс. руб. =3510 тыс. руб.

Данные табл. 2.7 показывают, что предлагаемый проект обеспечивает получение прибыли. Получение прибыли свидетельствует о реализации продукции, целесообразности производственных затрат, об общественном признании потребительских свойств продукта.

Таблица 2.7 - Динамика изменения выручки

Показатель	2018г.	Новый вид услуги	Сумма	Изменение
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	103300	3510	106810	+3510

Необходимо создать в организации организационно-экономические условия, обеспечивающие предоставление видов продукции (услуг), в том числе повышение квалификации (при необходимости переподготовка) работников, проведение необходимых маркетинговых исследований и рекламных мероприятий, обеспечивающих успех реализации услуг.

Для повышения квалификации персонала рекомендовано привлекать работников других организаций, которые приступили к проведению работ по расширению видов продукции (услуг). Ориентировочные затраты организации на повышение квалификации и переподготовку специалистов составляют 0,5 - 1 % годового объема работ.

Организационная схема предприятия. На первом этапе деятельности предприятия ИП Подгорной иметь 2-х сотрудников. В состав обязанностей директора входить: управление предприятием, организация мероприятий по

продвижению товаров и услуг, консультация клиентов, выполнение монтажных работ и сервисного обслуживания, ведения отчетности. В обязанности наемного работника будет входить поиск потенциальных клиентов, а обработка запросов от них. В случае большого объема монтажных работ планируется привлекать работников на работу на временной основе.

Штат сотрудников:

При условии увеличения объемов реализации продукции на каждые 40000 руб. / мес. планируется с помощью центра занятости создавать еще одно рабочее место.

Основными требованиями к кандидатам: высшее образование по соответствующей специальности, опыт работы по специальности, свободное владение ПК, знание принципов построения систем удаленного доступа.

Повышение уровня квалификации.

С целью повышения уровня квалификации в статью расходов в первый год деятельности включены расходы на участие в семинарах и тренингах по повышению эффективности ведения бизнеса.

2.3.5. Маркетинговый план

1. Product (товар, услуги):

Перечень товаров, реализация которых будет осуществлять предприятия ИП Подгорной:

1. Модемы;
2. Цифровые коммутаторы;
3. Термокожухи;
4. Пульты управления удаленным доступом;
5. Платы;
6. Усилители сигналов;
7. Блоки бесперебойного питания и аккумуляторы к ним;

8. Жесткие диски;

9. Мониторы;

10. Серверы систем удаленного доступа;

11. Материалы и комплектующие, используемые для монтажа систем удаленного доступа.

Перечень услуг, которые будут предоставляться:

1. Консультации по выбору систем удаленного доступа и компонентов к ним;

2. Проектирование систем удаленного доступа;

3. Монтажные работы;

4. Сервисное обслуживание (в т.ч. ремонт и модернизация).

2. Place (каналы сбыта):

Основными каналами сбыта товаров и услуг предприятия ИП Подгорной будут:

1. Собственный интернет-магазин

2. Продажа по телефону

3. Выставки

3. Price (цена):

Для расчета цены были взяты:

- Себестоимость товаров и услуг;

- Уровень цен конкурентов.

Рассмотрим уровень цен на товары и услуги предприятия ИП Подгорной и компаний конкурентов на примере типового проекта системы удаленного доступа для офисного помещения. Данные приведены в табл. 2.8.

Таблица 2.8 - Расчет стоимости услуг предприятия ИП Подгорной по сравнению с конкурентами

№ п/п	Наименование комплектующих и виды работ	Ед. изм.	Кол-во	Себестоимость, тыс. руб.	Стоимость у конкурентов, тыс. руб.	Стоимость у предприятия ИП Подгорной, тыс. руб.
Оборудование						

1	Модем CCTV 4 channel	шт.	1	250,00	300,00	280,00
2	Жесткий диск SATA 500GB	шт.	1	75,00	85,00	80,00
3	Сервер 1/3 "Sharp CCD, 380 твл, f = 3,6,	шт.	4	25,00	35,00	30,00
4	Блок питания ББП-1250	шт.	1	60,00	70,00	65,00
	Итого			**410**	**490**	**455**
Материалы						
1	Кабель коакс	м.п.	100	20,00	25,00	22,00
2	Кабель ШВВП 2х0,5	м.п.	100	20,00	25,00	22,00
3	Монтажний набор	шт.	1	25,00	30,00	27,00
	Итого			**65.00**	**80,00**	**71,00**
Монтажные и пусконаладочные работы						
1	Прокладка кабеля	м.п.	100		50,00	50,00
2	Подключение модема	шт.	4		100	80,00
3	Установка и наладка сервера	шт.	1		50,00	40,00
4	Пусконаладочные работы	шт.	1		100,00	80,00
	Итого				**300.00**	**250,00**
	Всего			**475**	**870**	**776,00**

Итак, как видно из приведенного примера, средняя наценка на оборудование упредприятия ИП Подгорной составляет 10%, в то время как у компаний конкурентов - около 20%, наценка на материалы у предприятия ИП Подгорной - 9%, в то время как у компаний конкурентов - около 19%, цены на выполнение монтажных и пусконаладочных работ у предприятия ИП Подгорной ниже на 17% чем у компаний-конкурентов.

4. Promotion (продвижение):

Учитывая специфику товаров и услуг предприятия ИП Подгорной для их продвижения использоваться следующие каналы:

- Собственный интернет-магазин;

- Контекстная и баннерная реклама, SEO;

- Объявление в СМИ и Интернет;

- Участие в тематических выставках;

- Информирование потенциальных клиентов по телефону и с помощью коммерческих предложений;

- Построение долгосрочных взаимоотношений с клиентами

- Присутствие на тематических форумах и активность в социальных сетях;

- «Сарафанное радио»;

- Участие в социальных проектах.

Как видно из приведенного перечня, одним из основных способов продвижения товаров и услуг является их продажа с помощью сети Интернет. С целью информирования потенциальных клиентов, предприятия ИП Подгорной будет создан собственный интернет-магазин, в котором будет размещено широкий ассортимент предлагаемых товаров и услуг, а также информация о ценах на них. Для оказания помощи потенциальным клиентам, при осуществлении выбора оборудования, на сайте магазина будут размещены полезные советы и статьи. Для его продвижения будет использоваться контекстная и баннерная реклама, SEO, присутствие на тематических форумах, объявления в СМИ и интернет. С целью информирования потенциальных клиентов о товарах и услугах предприятия ИП Подгорной принимать участие в тематических выставках. Для поддержания продаж постоянным клиентам будут использоваться программы лояльности, а для их учета будет вестись соответствующая база данных.

По результатам анализа посещения пользователями сети интернет сайта магазина, телефонных звонков и результатов продаж - будут приниматься соответствующие решения по корректировке ассортимента товаров и мер их продвижению.

С целью информирования общественности о своей деятельности, предприятия ИП Подгорной будет приниматься участие в социальных проектах.

2.3.6. Финансовый план

При расчетах эффективности воспользуемся бюджетным методом, т.е. сравнением дисконтируемых входящих и исходящих денежных потоков.

При расчете принимаем:

Первоначальные вложения – 2400 тыс. руб.

Доход (упущенная прибыль) – 2020тыс.руб.

Амортизационные отчисления – 120 тыс.руб.

Дисконтная ставка – 0,2

Текущие расходы– 239,5 тыс. руб.

Произведем расчеты

Произведем расчет затрат по годам

Таблица 2.9 – Расчет затрат

Период	1	2	3	4	5	6
Единовр.затраты	2400	0	0	0	0	0
Текущие затраты		239,5	239,5	239,5	239,5	239,5
Итого	2400	239,5	239,5	239,5	239,5	239,5

Таблица 2.10 - Поступления от проекта

Период	1	2	3	4	5	6
Доходы		2020	2020	2020	2020	2020
Амортизация		120	120	120	120	120
Итого		2140	2140	2140	2140	2140

На основании рассчитанных затрат и поступлений можно определить потоки денежных средств

Таблица 2.11 - Потоки денежных средств

Период	1	2	3	4	5	6
Приток		2140-	2140	2140	2140	2140

Отток	2400	239,5	239,5	239,5	239,5	239,5
Поток	-2400	1900,5	1900,5	1900,5	1900,5	1900,5

Изобразим поток средств графически (рис.2.1)

На графике видно, что денежный поток приобретает положительные значения на второй год реализации проекта.

Для дальнейших расчетов определим коэффициент дисконтирования

Таблица 2.12 - Расчет коэффициента дисконтирования -

Рублевый депозит	%	16
Уровень риска проекта	%	2
Инфляция на валютном рынке	%	2

d = 0,2 a=1/1,2 i-1

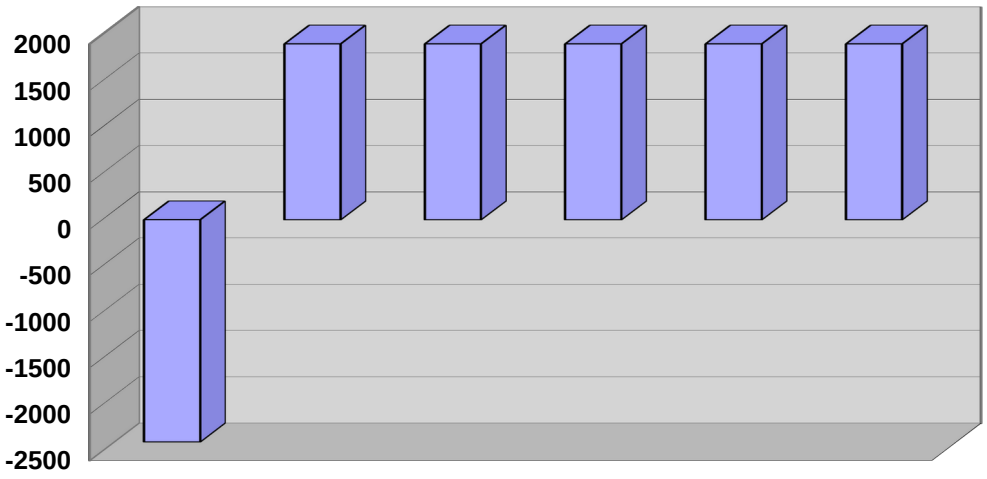


Рисунок 2.1 - График денежных потоков.

Таблица 2.13 - Расчет чистого дисконтированного дохода

Дисконт 0,2							
период	D	K	a	D*a	K*a	ЧДД	ЧТС
1	0	2400	1	0	2400	-2400	-2400
2	2140		0,840	1798	0	1798,32	-601,68
3	2140		0,706	1511	0	1511,19	909,512
4	2140		0,593	1270	0	1269,91	2179,42
5	2140		0,499	1067	0	1067,15	3246,57
6	2140		0,419	897	0	896,77	4143,33
Итого				6543		4143,34	

Очевидно, что ЧДД имеет положительное значение, следовательно проект экономически оправдан.

Построим график ЧДД и ЧТС.(рис. 2.2).

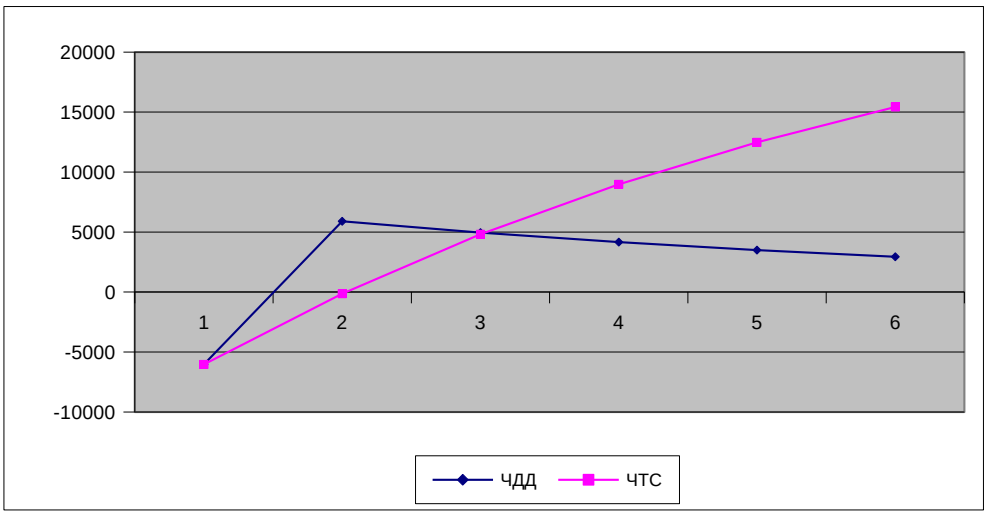


Рисунок 2.2 - График ЧДД и ЧТС

Из построенного графика видно, что кривые пересекаются между вторым и третьим годами реализации проекта – в точке срока окупаемости.

Произведем расчет срока окупаемости на основе расчета ЧДД

Ток=2-(-601,68)/(909,51-(-601,68))= 2,4 года

Далее определим индекс доходности

ИД= 6543/4143,34= 1,58

При этом среднегодовая рентабельность проекта равна

СР = (1,58-1)*100/6 = 9,67%

Следовательно, проект рентабелен и может быть принят к исполнению.

Далее проведем расчет внутренней нормы доходности.

Для определения ВНД произведем расчет ЧДД при разных значениях коэффициента дисконтирования

Таблица 2.14 - Расчет ЧДД при разных значениях коэффициента дисконтирования

Дисконт 0,3							
период	D	K	a	D*a	K*a	ЧДД	ЧТС
1	0	2400	1	0	2400	-2400	-2400
2	2140		0,769	1646	0	1646,15	-753,846
3	2140		0,592	1266	0	1266,27	512,426
4	2140		0,455	974	0	974,06	1486,482
5	2140		0,350	749	0	749,27	2235,755
6	2140		0,269	576	0	576,36	2812,119
итого						2812,12	
Дисконт 0,5							

период	D	K	a	D*a	K*a	ЧДД	ЧТС
1	0	2400	1	0	2400	-2400	-2400
2	2140		0,667	1427	0	1426,67	-973,333
3	2140		0,444	951	0	951,11	-22,2222
4	2140		0,296	634	0	634,07	611,85
5	2140		0,198	423	0	422,72	1034,56
6	2140		0,132	282	0	281,81	1316,37
итого						1316,38	
Дисконт 0,8							
период	D	K	a	D*a	K*a	ЧДД	ЧТС
1	0	2400	1	0	2400	-2400	-2400
2	2140		0,556	1189	0	1188,89	-1211,11
3	2140		0,309	660	0	660,49	-550,617
4	2140		0,171	367	0	366,94	-183,676
5	2140		0,095	204	0	203,86	20,1798
6	2140		0,053	113	0	113,25	133,433
итого						133,43	
Дисконт 1							
период	D	K	a	D*a	K*a	ЧДД	ЧТС
1	0	2400	1	0	2400	-2400	-2400
2	2140		0,503	1075	0	1075,38	-1324,62
3	2140		0,253	540	0	540,39	-784,233
4	2140		0,127	272	0	271,55	-512,68
5	2140		0,064	136	0	136,46	-376,221
6	2140		0,032	69	0	68,57	-307,649
						-307,65	

Полученные значения ЧДД сведем в таблицу 2.15и построим график (рис.2.3).

Таблица 2.15 - Расчет ЧДД

дисконт	0,2	0,3	0,5	0,8	1
ЧДД	4143	2812	1316,4	133,43	-307,65

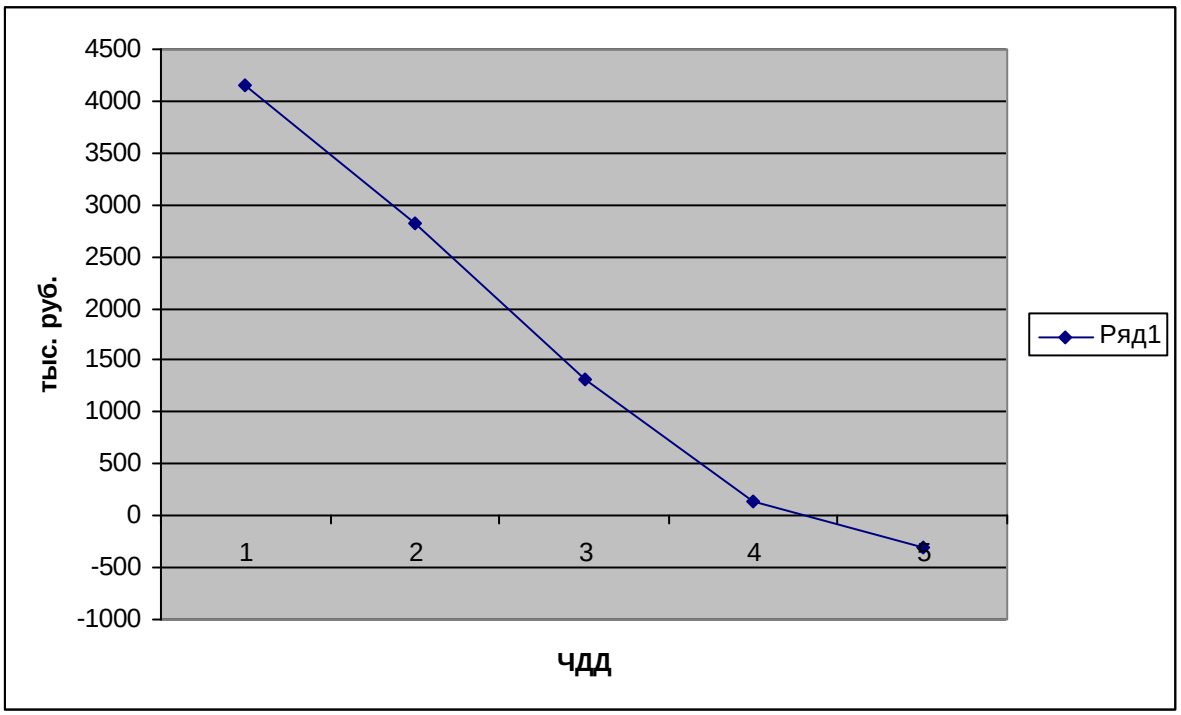


Рисунок 2.3 - График ЧДД

ВНД = 0,83 и больше, чем принятый в предыдущих расчетах.

Далее рассчитаем устойчивость проекта к увеличению текущих затрат. Проект считается устойчивым, если ЧДД остается положительным при увеличении текущих затрат на десять процентов

Таблица 2.16 - Расчет ЧТД

затраты						
период	1	2	3	4	5	6
единовр.затр	2400	0	0	0	0	0
текущие затр.		265	265	265	265	265
итого	2400	265	265	265	265	265
поступления						
период	1	2	3	4	5	6
доход от продаж		2320	2320	2320	2320	2320
амортизация		120	120	120	120	120
итог		2440	2440	2440	2440	2440
поток						
период	1	2	3	4	5	6
приток		2440	2440	2440	2440	2440
отток	2400	265	265	265	265	265
итого	-2400	2175	2175	2175	2175	2175

Таблица 2.17 - Расчет ЧДД и ЧТС

период	D	K	a	D*a	K*a	ЧДД	ЧТС
1	0	6040	1	0	6040	-6040	-6040
2	2175		0,840	1828	0	1827,73	-4212,3
3	2175		0,706	1536	0	1535,91	-2676,4
4	2175		0,593	1291	0	1290,68	-1385,7
5	2175		0,499	1085	0	1084,60	-301,07
6	2175		0,419	911	0	911,43	610,36
итого						610,36	

Расчет показал, что при росте текущих затрат на 10%, ЧДД сохраняет положительное значение, следовательно проект к риску увеличения текущих затрат устойчив.

ВЫВОД: разработанный инновационный проект позволяет уменьшить затраты на единицу хранения, повысит качество логистических услуг, предотвратит потерю клиентов и позволит за счет этого получить дополнительную прибыль, которая окупит затраты на создание проекта.

2.3.7 Оценка рисков проекта

Следует отметить, что не последнюю роль в борьбе за устойчивость на рынке играют всевозможные риски. Предприятие ИП Подгорной может столкнуться со множеством рисков, такими как: предпринимательские, организационные, финансовые, внешние и внутренние (управленческие) при осуществлении деятельности. Самыми опасными могут оказаться предпринимательские и финансовые риски, т.к. их возникновение сделает работу предприятия ИП Подгорной затруднительной, а так же организационные риски, т.к. человеческие и материальные ресурсы необходимы для бесперебойной работы предприятия ИП Подгорной.

Предпринимательские риски

Предпринимательские риски в нашем случае определены проблемами работы с возможными поставщиками и клиентами. Самое главное, что нужно сделать, начиная работать с новым поставщиком или заказчиком:

- Сбор информации (платежеспособность, выполнение сроков поставки);

- Анализ и оценка альтернативных предложений на рынке;

- Документирование и подготовка обоснований для поставщика;

- Пересмотр договорных соглашений и подготовка к переговорам; формирование ключевых целей и целей-доноров.

Существуют определенные переговорные технологии:

- Начало переговоров: к чему готов и к чему не готов оппонент. Типичные возражения и сопротивление;

- Техника работы с возражениями;

- Сопротивление коммерческому предложению: методы противодействия;

- Сопротивление эмоционального характера: типы сопротивления;

- Работа с предъявленными аргументами. Варианты защитных тактик;

- Риски в переговорном процессе: допустимые и недопустимые риски;

Учитывая все это можно снизить возможные риски от взаимодействия с поставщиками и сложными клиентами и добиться выгодных для обеих сторон условий. Главное осуществлять контроль над поставщиком, контроль выполнения заказа и возможную корректировку договорных условий.

Финансовые риски

Финансовая деятельность фирмы во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками, степень влияния которых на результаты этой деятельности фирмы достаточно высока. Риски, сопутствующие финансовой деятельности фирмы, выделяются в особую группу рисков, которые носят название - финансовые риски.

Финансовые риски играют наиболее значимую роль в общем портфеле предпринимательских рисков фирмы.

Возрастание степени влияния финансовых рисков не только на результаты финансовой деятельности фирмы, но и в целом на результаты хозяйственной деятельности связано с быстрой изменчивостью

экономической ситуации и конъюнктуры финансового рынка, расширением сферы финансовых отношений фирмы, появлением новых фирм, финансовых технологий и другими факторами.

Предпринимательство всегда сопряжено с неопределенностью экономической конъюнктуры, которая обусловлена непостоянством спроса – предложения на товары, денежные средства, факторы производства, многовариантностью сфер приложения капиталов и разнообразием критериев предпочтительности инвестирования средств, ограниченностью информации и многими другими обстоятельствами. Таким образом, объективность финансовых рисков связана с наличием факторов, существование которых, в конечном счете, не зависит от деятельности фирмы.

С другой стороны, финансовые риски имеют и субъективную основу, поскольку всегда реализуются через человека. Действительно, ведь именно предприниматель оценивает рисковую ситуацию, формирует множество возможных исходов и делает выбор из множества альтернатив. Кроме этого, восприятие риска зависит от каждого конкретного человека с его характером, складом ума, психологическими особенностями, уровнем знаний и опыта в области его деятельности.

Финансовые риски - это, с одной стороны, опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данной сфере деятельности, с другой – это вероятность получения дополнительного объема прибыли, связанного с риском. Таким образом, финансовые риски относятся к группе спекулятивных рисков, которые в результате возникновения могут привести как к потерям, так и к выигрышу.

Организационные и управленческие риски

Бизнес остается человеческим и творческим, где от талантов руководителя во многом зависит успех дела. Владельцу необходимо иметь высшее образование, чтобы эффективно управлять предприятием ИП Подгорной и изучить специфику бизнеса он обязан. Эти знания помогут

предпринимателю придумать немало «фишек», которые будут привлекать клиентов, и выгодно отличать его компанию от конкурентов.

К организационным рискам можно отнести:

- организационные сложности;
- ресурсы;
- финансирование;
- содержание помещения.

Управленческие риски – риски связанные с управлением предприятием ИП Подгорной. Это риски, которые возникают при оценке проекта, при планировании мероприятий, проблемы в контрольных процедурах и коммуникации. Например, при работе с поставщиками и заказчиками.

В данном случае немаловажную роль сыграет мотивация сотрудников. Существуют два вида мотивации - внешняя и внутренняя. Внешняя мотивация - это средство достижения цели. При этом она может использоваться в двух направлениях: как стимул при ожидании преимуществ - принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков - принцип страха. Внешняя мотивация должна выполнять на начальном этапе как роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации. Если преимущество, например, премии исчезает или к ней просто привыкают, то активность деятельности снижается, а необходимое поведение будет все хуже и хуже. Поэтому долговременная мотивация и эффективные изменения в поведении сотрудников достигаются только при условии создания внутренней мотивации, за счет ее долговременного влияния на результаты труда и отношение к работе. Внутренняя мотивация - это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные. На предприятии ИП Подгорной будут применяться оба вида мотивации.

Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор)

При освещении этой темы, прежде всего, необходимо обратиться к закону. В соответствии с ч. 3 ст. 401 ГК РФ лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, т.е. чрезвычайных и непреодолимых при данных условиях обстоятельствах. Такие обстоятельства в международных и внутренних гражданско - правовых отношениях обозначаются терминами «форс – мажор» или «форс – мажорные» обстоятельства.

В предпринимательских отношениях действует принцип повышенной ответственности сторон. Лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность и не исполнившее или ненадлежаще исполнившее обязательство, несет ответственность даже при отсутствии вины. От ответственности оно может быть освобождено, только если надлежащее исполнение обязательства оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы. В теории и практике непреодолимую силу также обозначают как форс-мажор. Поэтому необходимо прописать все возможные форс-мажорные ситуации в договоре сторон, чтобы избежать лишних разногласий.

К форс-мажорным обстоятельствам относят: пожары, землетрясения, наводнения, другие стихийные бедствия.

Методы борьбы с рисками

Для уменьшения рисков предлагается страхование имущества и разработка эффективной стратегии рекламы на рынке, поскольку именно к изменению объемов оказываемых услуг наиболее чувствителен проект.

Таблица 2.18 - Методы борьбы с рисками

Вид риска	Вероятность проявления	Страхование рисков
1.Отсутствие сбыта	Вероятность невелика	Объемы сбыта зависят от правильной маркетинговой политики фирмы и работы логистов. Работа предприятия ИП Подгорной становится рентабельной после преодоления 48% загрузки. Активная реклама,

		направленная на данную целевую аудиторию. Скидки, и заманчивые предложения для клиентов. Стимулирование продаж.
2. Конкуренция	Вероятность не велика	Ценовой запас прочности составляет 40-50%, что позволит снизить цену в борьбе за покупателя
3.Реклама не эффективна	Вероятность невелика	Необходимо сделать более качественную рекламу, которая направлена на конкретную целевую аудиторию. В рекламе описать преимущества компании и дополнительные услуги.
4.Потеря сотрудников	Вероятность невелика	Стимулирование работников: карьерный рост, повышение квалификации, высокая заработная плата, премии
5.Потеря клиентов	Вероятность не велика	Стимулирование клиентов при помощи скидок, льгот, хорошего обслуживания. Завоевание преимущества перед другими центрами.

Таким образом, проведя анализ проектных рисков можно сделать вывод, что для разрабатываемого проекта существует несколько типов рисков, возникновение которых возможно как на подготовительном этапе, так и на этапе функционирования. Наиболее вероятными из них являются: невыход на проектную мощность, высокая конкуренция, а также несвоевременная поставка продукции. Первый из перечисленных рисков, как правило, является следствием второго. Для минимизации вероятности их возникновения необходимы следующие меры: качественное маркетинговое исследование, обширная рекламная кампания, новизна услуг. Для ликвидации третьего риска необходимо заключение договора с поставщиками, четко определяющего сроки поставки.

Следующая группа рисков включает в себя такие риски, как невыполнение обязательств поставщика материалов, несвоевременная поставка оборудования, а также превышение расчетной стоимости проекта. Эти риски относятся к подготовительному этапу, их возникновение – маловероятно. Для борьбы с первыми двумя рисками необходимо заключение договоров с поставщиками оборудования об их своевременной поставке. Для предотвращения последнего риска необходимо качественное выполнение БП.

К последней группе рисков относятся те риски, вероятность возникновения которых минимальна. Это оказание услуг не соответствующего качества и неудачное позиционирование на рынке. Меры по их предотвращению принимаются еще до начала проекта, в связи с этим в процессе функционирования их возникновения практически невозможно. К таким мерам относятся обязательная сертификация услуг и оборудования, а также маркетинговое исследование, проводимое еще на подготовительном этапе.

Таким образом, разработанный инновационный проект позволяет уменьшить затраты на единицу услуги, повысит качество услуг, предотвратит потерю клиентов и позволит за счет этого получить дополнительную прибыль, которая окупит затраты на установку системы удаленного доступа.

В результате проделанной работы были изучены методологические основы БП и структура БП. Разработан организационный план для, открывающегося проекта по созданию системы удаленного доступа, включающий организационную структуру. Выявлен начальный состав штата сотрудников и определены должностные инструкции. Помимо этого было проведено маркетинговое исследование рынка систем удаленного доступа. Также были определены основные конкуренты, представляющие угрозу для нового бизнеса. Получен портрет потенциальных клиентов. Проведен анализ контрагентов. Наряду с этим проведен анализ систем налогообложения, проведен расчет налоговых выплат при различных налоговых режимах, после чего выбран наиболее подходящий режим для данного проекта. Наряду с этим была проведена оценка эффективности проекта, в рамках которой выявлены следующие показатели: период окупаемости проекта составляет 8,65 месяца, средняя норма прибыли составила 14,76 %. Кроме того был произведен анализ показателей рентабельности: рентабельность собственного капитала за год составляет 177 %, рентабельность продаж за год равна 25 %, рентабельность производственных затрат за год – 33 %.

Также была проведена оценка уровня безубыточности. Определены следующие показатели: точка безубыточности в денежном выражении составляет 72 439,98 руб., следовательно, при уменьшении объема продаж свыше данного значения предприятие будет нести убытки. Запас прочности равен 22 %. Помимо этого в работе представлен анализ возможных рисков проекта и предложены методы по их снижению.

Заключение

Бизнес-план является письменным документом, в котором изложены сущность, пути и способы реализации предпринимательской идеи, охарактеризованы рыночные, производственные, организационные и финансовые аспекты будущего бизнеса и особенности управления им. Он является основой для осуществления предпринимательской деятельности, необходимой предпосылкой привлечения инвесторов к процессу финансирования разработки и реализации предпринимательской идеи, к инновационно-инвестиционным проектам.

Бизнес-планы классифицируются по трем основным признакам: сфере бизнеса - производство, строительство, торговля, оказание услуг, посредническая деятельность и тому подобное; масштабам бизнеса - малый, средний, большой; характеру продукта бизнеса - традиционный, принципиально новый, продукты производственно-технического и потребительского назначения.

В рамках каждого классификационного признака можно выделять и разрабатывать: а) полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта(для потенциальных партнеров и инвесторов); б) бизнес-план фирмы (для совета директоров или собрания акционеров); в) бизнес-план структурного подразделения (для высшего руководства фирмы). Могут также составляться специальные (сокращенные)бизнес-планы для определенного круга заинтересованных лиц, а также бизнес-планы развития конкретного региона для органов с бюджетными полномочиями.

Конкретными целями разработки бизнес-плана как многофункционального документа нужно считать следующие: налаживание коммуникаций между предпринимателем и будущими поставщиками, продавцами и наемными работниками; проектирование системы управления бизнесом в конкретной сфере производственной деятельности; своевременное предвидение возможных препятствий и проблем на пути к

успеху собственного дела; формирование и развитие управленческих качеств предпринимателя; возможность проверки правильности собственной предпринимательской идеи еще до ее практической реализации.

Обязательной предпосылкой разработки высококачественного бизнес-плана является формирование конкретного информационного поля, то есть целенаправленно создаваемой совокупности сведений различного характера для обеспечения информационных потребностей предпринимателя (хозяйственника) в процессе бизнес-планирования.

Для разработки бизнес-плана необходима следующая информация: маркетинговая(конкуренты, потребители, цены, особенности продвижения на рынок); производственная(технология, оборудование, производственные площади, сырье и материалы, персонал);финансовая (доходность и рентабельность, кредиты, налоги, страхование);общеэкономическая и отраслевая (экономическая ситуация, законодательство, политические и социальные условия, тенденции развития отрасли). При этом важно обеспечить объективность, актуальность, своевременность, коммуникабельность и наглядность информации.

В результате проделанной работы были изучены методологические основы БП и структура БП. Разработан организационный план для, открывающегося проекта по созданию системы удаленного доступа, включающий организационную структуру. Выявлен начальный состав штата сотрудников и определены должностные инструкции. Помимо этого было проведено маркетинговое исследование рынка систем удаленного доступа. Также были определены основные конкуренты, представляющие угрозу для нового бизнеса. Получен портрет потенциальных клиентов. Проведен анализ контрагентов. Наряду с этим проведен анализ систем налогообложения, проведен расчет налоговых выплат при различных налоговых режимах, после чего выбран наиболее подходящий режим для данного проекта. Наряду с этим была проведена оценка эффективности проекта, в рамках которой выявлены следующие показатели: период окупаемости проекта составляет

8,65 месяца, средняя норма прибыли составила 14,76 %. Кроме того был произведен анализ показателей рентабельности: рентабельность собственного капитала за год составляет 177 %, рентабельность продаж за год равна 25 %, рентабельность производственных затрат за год – 33 %. Также была проведена оценка уровня безубыточности. Определены следующие показатели: точка безубыточности в денежном выражении составляет 72 439,98 руб., следовательно, при уменьшении объема продаж свыше данного значения предприятие будет нести убытки. Запас прочности равен 22 %. Помимо этого в работе представлен анализ возможных рисков проекта и предложены методы по их снижению.

В результате проделанной работы можно сделать вывод: приведенные финансово-экономические расчеты показывают, что данный проект может быть осуществлен.

В ходе выполнения работы были усовершенствованы навыки сбора и систематизации информации, ее анализ, а также практические умения по расчетам финансово-экономических показателей. Кроме того были отработаны принципы проведения маркетингового исследования и применены практические умения по проведению исследования рынка.

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Статут, 2014. – 720 с. – (Кодексы от КонсультантПлюс).

2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая. – М.: Статут, 2014. – 920 с. – (Кодексы от КонсультантПлюс).

3. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Статут, 2014. – 304 с. – (Кодексы от КонсультантПлюс).

4. Федеральным законом от 08.12.1995 № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

5. Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний».

6. Федеральный закон от 24.07.09 № 213-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) РФ в связи с принятием Федерального закона «О страховых взносах в пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования»».

7. Федеральный закон от 25.06.2012 № 94-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую НК РФ и отдельные законодательные акты РФ».

8. Федеральный закон от 23.07.2013 № 237-ФЗ «О внесении изменений в статью 22 Федерального закона «Об обязательном пенсионном страховании в РФ» и статьи 14 и 16 Федерального закона «О страховых взносах в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования»».

9. Постановление Правительства РФ от 7 апреля 2009 г. № 307 «Об утверждении технического регламента о безопасности продукции,

предназначенной для детей и подростков» (с изменениями от 4 февраля, 28 декабря 2011 г.).

10. Постановлением Правительства РФ № 982 от 01.12.2009 г. «Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии».

11. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 26.03.2003 № 24 «О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.4.1.1249-03» (вместе с «СанПиН 2.4.1.1249-03. 2.4.1. Гигиена детей и подростков. Детские дошкольные учреждения. Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных учреждений. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы», утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 25.03.2003) (Зарегистрировано в Минюсте РФ 08.04.2003 № 4392).

12. Распоряжение Правительства РФ от 25 декабря 2002 г. № 1834-р «Об определении информации, касающейся коэффициента-дефлятора».

13. Решение Таможенного Союза от 28.05.2010 г. № 299 «О применение санитарных мер в таможенном союзе».

14. Технический регламент о безопасности продукции, предназначенной для детей и подростков (утв. постановлением Правительства РФ от 7 апреля 2009 г. № 307).

15. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практ. пособие / 2е изд., испр. – М. : «ОмегаЛ», 2014. – 350 с.

16. Лудольф Ф., Лихтенберг С.. Бизнес-план. Профессиональное составление и убедительная презентация. – М.: ОЛМАПРЕСС, 2014. – 224 с.

a. Международная Классификация Товаров и Услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mktu-9.ru, свободный. – Загл. с экрана.

17. Морошкин В. А.. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А.

Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

a. Налоговая справка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://okvad.ru, свободный. – Загл. с экрана.

b. Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности (ОКПД). Справочник соответствия кодов ОКП кодам ОКПД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://okp-okpd.ru, свободный. – Загл. с экрана.

18. Падерин И., Методологические основы и направления повышения экономической эффективности промышленного предприятия до современного уровня: моногр. – Воронеж, ВГФА, 2015 – 272 с.

19. Подольская В.А. Финансовый анализ: учеб.пособие / В.А. Подольская, А.В.Яриш. – М.: ЦУЛ, 2015.– 546с.

20. Райзберг Б.А. Основы бизнеса. - М.: Прогресс, 2013. - 189 с.

21. Ракша Н., О повышении конкурентоспособности малого предпринимательства в России. – Экономист. – 2016. - №3. - с. 52-54

22. Реверчук С. К. Малый бизнес: методология, теория и практика / Саратовский гос. ун-т. - Саратов, 2015. - 192 с.

23. Савицкая Г. В. Экономический анализ деятельности предприятия. – М.: Знания, 2013. – 668 с.

24. Соколова, М.И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление // Управление корпоративными финансами. – 2016. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/management/curp/044.asp, свободный.

25. Статистический ежегодник России за 2016 год. – Росстат. М.: Консультант, 2017.- 576с.

26. Стоянова Я.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2013. – 656 с.

27. Тыжненко Л.А. Значение комплексной оценки финансового состояния для осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Экономика развития. – 2016. – № 2. – С.74-77.

28. Федеральный институт промышленной собственности [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: http://www1.fips.ru, свободный. – Загл. с экрана.

29. Федоренко В.Г. Оценка и диагностика финансового состояния предприятий / В. Г. Федоренко Е. Г. Якушев, Т. В. Гаврилова // Экономика и государство. – 2014. – №1. – С.26-29.

30. Финансовая стратегия в управлении предприятиями: Монография / А. Г. Семенов, А. А. Еропутова, Т. В. Перекрест, А. В. Лысенко. – М.: КПУ, 2011. – 188 с.

31. Финансовый менеджмент / Под ред. акад. Г. Б. Поляка. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014. – 527 с.

32. Финансовый словарь-справочник / Н.Я. Демяненко, Ю.Я. Лузан, П.Т. Саблук и др.; Под ред. М.Я. Демьяненко. – М.: ИАЭ УААН, 2013. – 555 с.

33. Хотомлянский А. Л. Анализ показателей финансового состояния предприятия / А. Л. Хотомлянский, М. Д. Белявцева, В. М. Чаплинская // Вестник Приазов. гос. техн. ун-та: Сб. науч. тр. – 2016. – №2. – С.228-234.

34. Цал-Цалко Ю.С. Статистический анализ финансовой отчетности: теория практика и интерпретация: Монография. – Воронеж: Воронеж.гос. технолог. ун-т, 2014. – 506 с.

35. Черняк В.З.. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 470 с.

36. Шевчук Д. А.. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 208 с.

37. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфуллин, Е.В. Негашев – 5-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2011.- 208с.- (Серия «Высшее образование»).

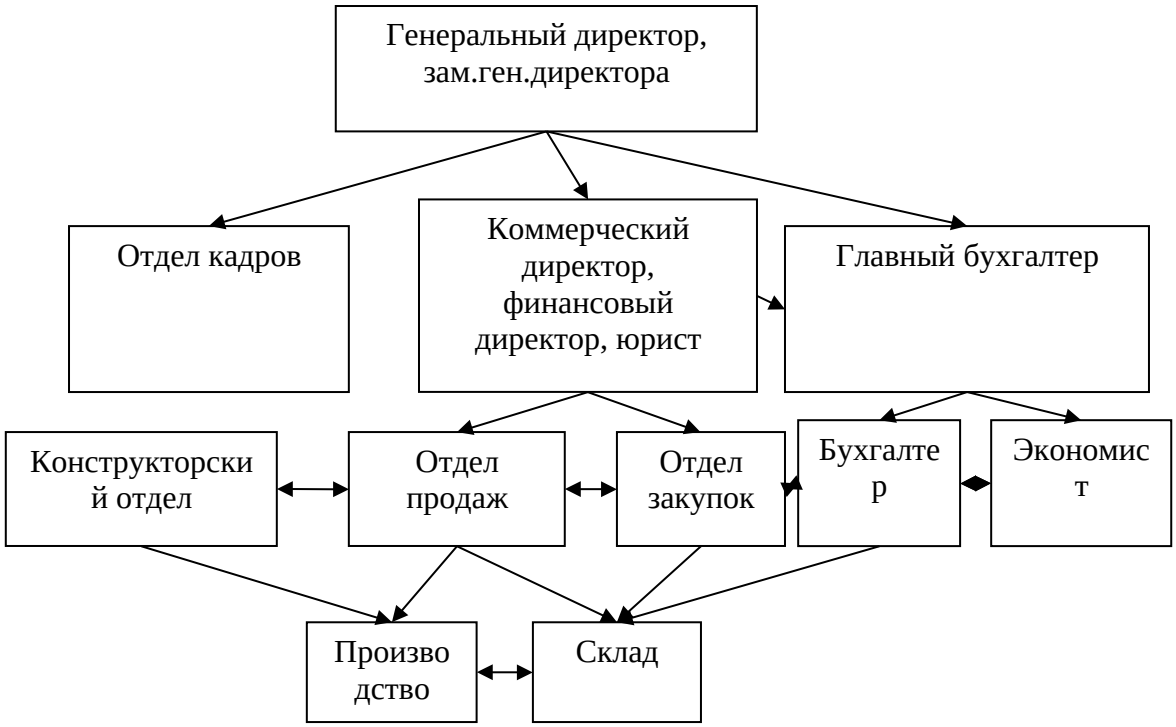
38. Экономический энциклопедический словарь: в 2 т. Т. 2 О-Я / [С. В. Мочерный, Я. С. Лярина, А. А. Устенко, С. И. Юрий; под ред. С. В. Мочерного. – Липецк: Мир, 2016. – 563 с.

39. Fort Belvoir. Risk management guide for DoD acquisition / Defense Systems Management Col-lege. – 3d. ed. – 2013. – 167 p.

Приложения

Приложение А

Схема организационной структуры ИП Подгорная Г.А.



Выпускная квалификационная работа на тему: «Разработка бизнес-плана диверсификации деятельности малого предприятия (на примере ИП Подгорная)» выполнена мной самостоятельно. Все использованные в работе материалы и положения из научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Список использованных источников содержит _____наименований.

Выпускная квалификационная работа сдана на кафедру

«___»_____20___г.

Выпускная квалификационная работа сдана в Центр магистерских программ

«___»_____20___г.

Автор выпускной квалификационной работы

_____ _____

(подпись) (Ф.И.О. студента)