О бразовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ОТКРЫТЫЙ ИНСТИТУТ»

Направление ***38.03.02*** **Направленность** *Менеджмент*

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему

Бизнес-планирование и развитие предприятия малого бизнеса

Обучающийся _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2022 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ОТКРЫТЫЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся

1. Тема: Бизнес-планирование и развитие предприятия малого бизнеса

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «___» _____ 202__ г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования и развития предприятия малого бизнеса

1.1. Понятие и сущность бизнес-планирования

1.2. Этапы разработки бизнес-плана малого предприятия

1.3. .Особенности бизнес-планирования и развития предприятия малого бизнеса

Глава 2. Исследование системы бизнес-планирования и развития ИП Яурова Елена Александровна

2.1. Краткая характеристика ИП Яурова Елена Александровна

2.2. Анализ порядка бизнес-планирования ИП Яурова Елена Александровна

2.3. Описание бизнес-идеи развития ИП Яурова Елена Александровна

Глава 3. Разработка бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна

3.1. Разработка основных разделов бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна

3.2. Оценка рисков бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна

3.3. Расчет и анализ экономической эффективности бизнес-плана

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала 16 таблиц, 16 рисунков.

6. Приложения 1

Дата выдачи задания __.__.202__ Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося_

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования и развития предприятия малого бизнеса.....7
1.1. Понятие и сущность бизнес-планирования.....7
1.2. Этапы разработки бизнес-плана малого предприятия.....10
1.3.Особенности бизнес-планирования и развития предприятия малого бизнеса.....19
Глава 2. Исследование системы бизнес-планирования и развития ИП Яурова Елена Александровна.....27
2.1 Краткая характеристика ИП Яурова Елена Александровна.....27
2.2 Анализ порядка бизнес-планирования ИП Яурова Елена Александровна.....32
2.3. Описание бизнес-идеи развития ИП Яурова Елена Александровна.....35
Глава 3. Разработка бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна.....41
3.1 Разработка основных разделов бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна.....41
3.2 Оценка рисков бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна.....53
3.3 Расчет и анализ экономической эффективности бизнес-плана.....57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....67
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....72

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической практике бизнес-планирование является первым и основным этапом менеджмента предприятия, в которое входит создание комплексной системы планирования. На основании разработанной комплексной системы управления, осуществляется организация и контроль запланированных управленческих решений, разрабатывается система мотивации и поощрения персонала, проводится контроль результатов реализованных управленческих решений и их оценка с точки зрения плановых показателей.

При постоянно меняющихся рыночных условиях для деятельности предприятий, на которую влияют внутренние и внешние перемены этого рынка, требуются регулярная оценка и стратегические перемены в их деятельности, основанные и адаптированные под эти изменения на рынке для обеспечения позиций этого предприятия. То есть, в этих рыночных условиях система управления должна улучшаться с целью построения сбалансированной бизнес-стратегии, для достижения задач по реализации диверсификации и повышения конкуренции.

Новые идеи рыночной среды, инновации и технический прогресс вынуждают каждое предприятие реагировать на эти перемены, поэтому они вынуждены находить и предлагать новую стратегию продвижения услуг.

Объект исследования - ИП Яурова Елена Александровна.

Предмет исследования – бизнес-планирование.

Целью данной работы является разработка бизнес-плана по развитию предприятия малого бизнеса на примере ИП Яурова Елена Александровна.

Задачи:

- изучить понятие и сущность бизнес-планирования;

- рассмотреть этапы разработки бизнес-плана малого предприятия;

- выделить особенности бизнес-планирования и развития предприятия малого бизнеса;

- дать краткую характеристику ИП Яурова Елена Александровна;

- проанализировать порядок бизнес-планирования ИП Яурова Елена Александровна;

- описать бизнес-идею развития ИП Яурова Елена Александровна;

- разработать основные разделы бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна;

- оценить риски бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна;

- рассчитать и проанализировать экономическую эффективность бизнес-плана.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования особенностей разработки бизнес-планов для малых предприятий: Артемьев Р.В., Афонин А. М., Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А., Володин С.В., Гонтарева И.В., Емельянович А.А., Ехлаков Ю.П., Киселев А.А., Трубникова А.А., Корпачева В.А., Курьерова А.А., Лукина А.О., Мороз О.А., Островская В.Н., Попов Д.И., Прохорова М.П. и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна.

Для раскрытия темы работы использовались принципы научного познания: логический, системный, диалектический, исторический и институциональный.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования и развития предприятия малого бизнеса

1.1. Понятие и сущность бизнес-планирования

Планирование — это осуществление мероприятий или некоторых действий, а также выполнение определённых задач, направленных на достижение цели. В суть планирования входят следующие способы достижения цели: анализ и обработка информации с последующим принятием решений на основе этого анализа, который основывается на результативности всего предприятия в целом, так и отдельных ее элементов, как-то структурные подразделения, отделы и результаты отдельных сотрудников.

Разумеется, что на основании анализа информации за один отдельно взятый промежуток времени ни о каком-либо объективном результате говорить не стоит, полагается делать несколько выборок как по отдельным сотрудникам, так и по целым подразделениям, на разных временных промежутках. Только с таким подходом можно говорить о какой-либо объективности. По результатам анализа составляется план развития предприятия или система планов в зависимости от ситуации и поставленных задач. Из вышеописанного следует, что планирование осуществляется для достижения предприятием цели или комплекса целей, направленных на развитие предприятия и как правило на стандартизацию деятельности сотрудников [14, с. 74].

Таким образом, задачи планирования состоят в верном донесении поставленных целей и методов или задач для их достижения до ответственных сотрудников, которые в свою очередь поставят верные задачи перед исполняющими эти задачи работниками, обеспечив последних средствами для решения поставленных задач.

Контроль и инструктаж лиц ответственных за своевременное (раннее) выявление и предупреждение проблем, возникающих в процессе выполнения

целей и задач также является не маловажным фактором. Также стоит донести до ответственных сотрудников и исполняющих рабочих о поставленных сроках и ограничениях, не забывая о мотивации для последних. Очевидно, что понятие планирование и прогнозирование в данной тематике являются очень близкими по смыслу.

Однако различие между этими двумя терминами все же есть, так прогнозирование — это теоретические размышления о возможном результате, как-то прогноз инфляции, курсов валют и тому подобными изменяющимися факторами, результат которых невозможно указать со стопроцентной уверенностью, в то время когда планирование – это комплекс мер направленных на принятие управленческих решений направленных на достижение результата с приложением всех доступных ресурсов.

Под стратегическим планированием и долгосрочным прогнозированием понимают разработку комплекса мероприятий и программ, которые должны быть реализованы в кратчайшие сроки (к примеру в течение года). Однако стоит помнить о том, что при осуществлении стратегического планирования необходимо вносить своевременные корректировки, связанные с текущей обстановкой, такие методы называют оперативным планированием [12, с. 96].

При управлении бизнесом грамотное стратегическое планирование наиболее важно для достижения поставленных бизнес-целей. Также стратегическое планирование включает в себя изучение альтернативных методов выполнения работ и конечную оценку выполненной работы при минимизации использования ресурсов. При этом методология планирования — это совокупность принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем. Она определяется пониманием путей, средств и возможностей для достижения поставленных целей.

Объект планирования — процесс планирования в различных социально-экономических системах (корпорациях, предприятиях, структурных звеньях).

Предмет планирования — сама деятельность и отношения между объектами планирования и внешней средой.

На практике используются следующие подходы к планированию управлением предприятия:

- Подход «сверху вниз». Центральная плановая служба формирует совместно с руководством стратегический план, который доводится до нижестоящих руководителей различных отделений. Стратегии и задачи каждого отделения формируются на уровне предприятия в целом и затем являются руководством к действию для всех руководителей и сотрудников. Подход характерен для однородного (специализированного, однопродуктового) производства [6, с. 87].

- Подход «снизу вверх». Производственные планы формируются непосредственно в отделениях, а центральная плановая служба лишь сводит данные планы на уровне предприятия. Руководству на местах делегированы полномочия по созданию стратегии, а центральные службы координируют взаимодействия различных отделений. Подход характерен для диверсифицированных предприятий.

- «Встречное» планирование. Комбинированный подход, при котором представители разных уровней управления согласовывают свои цели и представления о путях их достижения в ходе многократно повторяющихся плановых совещаний, являющихся основой формирования и утверждения плана. Планирование начинается централизованным движением сверху вниз, указываются цели, необходимые для достижения, и заканчивается обратным децентрализованным направлением движения снизу вверх, предоставляются пути достижения цели.

- «Искусство стратегического диалога». Новый подход, который декларирует, что в составлении стратегического плана развития предприятия

участвуют все сотрудники управления. Менеджеры среднего звена и специалисты плановой службы лишь оказывают помощь в разработке динамичных планов. У предприятия возникают несколько равновероятных направлений развития предприятия.

Поскольку в настоящее время в России особую актуальность приобретают обоснование и разработка стратегии социально-экономических преобразований с четким определением целей, приоритетов и этапов - важнейшим элемент такой стратегии является финансовое планирование планирование.

Финансовое планирование необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какие-то действия в будущем. В зависимости от содержания (широты, направлений деятельности и значимости) решаемых вопросов финансовые планы бывают:

- генеральные;
- стратегические;
- оперативные (текущее, регулярное) [20, с. 102].

Бюджетирование, как правило, начинается с разработки операционных бюджетов, среди которых, обычно, принято выделять определенные виды. Одним из самых распространенных форматов организации учета денежного потока является бюджет движения денежных средств (БДДС).

Структура БДДС, формирующегося с помощью применения мульти проектного метода, включает в себя два основных учетных регистра.

1.2. Этапы разработки бизнес-плана малого предприятия

Перспективная бизнес-идея должна соответствовать следующим критериям:

- актуальность (решать какую-либо проблему потребителя, удовлетворять его потребность и т.д.);

- инновационность (выражена через новый взгляд, подходы на существующую проблемную область);

- уникальность;

- сфокусированность;

- прибыльность в долгосрочной перспективе [25, с. 66].

После детализации бизнес-идеи и получения рыночных подтверждений целесообразности ее внедрения и реализации следует сконцентрироваться на обличении ее в документарную форму, т.е. заняться составлением бизнес-плана.

Бизнес-план заставляет проанализировать каждый аспект деятельности и помогает оценить возможности роста, прибыли, риски и пр.

Как процесс, составление бизнес-плана малого предприятия осуществляется в соответствии со следующими этапами:

1. Решение начать свой бизнес;

2. Анализ собственных сильных и слабых сторон с учетом опыта, образования, желаний;

3. Выбор продуктов или услуг, более всего соответствующих сильным сторонам и желаниям;

4. Исследование рынка выбранного продукта или услуги. Изучение конкуренции;

5. Прогнозирование рыночной доли;

6. Составление плана производства;

7. Составление маркетингового плана;

8. Выбор формы собственности: ООО или ИП. Если ИП, то необходимо подобрать оптимальную систему налогообложения;

9. Составление финансового плана;

10. Составление резюме или делового обзора, в котором указываются цели и перспективы предприятия.

Каждый из выше обозначенных этапов составляет основу того или иного раздела бизнес-плана.

Существует пять основных элементов, которые должны включаться в любой бизнес-план малого предприятия:

I. Краткий обзор бизнеса (вводный раздел).

II. План компании.

III. Маркетинговый план.

IV. Финансовый план.

V. Дополнительные документы

Данные составляющие являются оптимальным содержания бизнес-плана малого предприятия, так как позволяют отразить поставленную цель, значение и ориентацию создаваемого бизнеса [30, с. 102].

При этом все разделы бизнес-плана должны корреспондироваться между собой. Разработка каждого последующего раздела может привести к корректировке предыдущих, поэтому разрабатывается часто несколько вариантов бизнес-плана.

Одним из главных разделов бизнес-плана является исследование определенных сегментов рынка оказания данных услуг:

- анализ преимуществ данного региона, выявление конкурентов данной ниши;

- выбор в данных регионах определенной ниши.

Данный этап – начало определения рентабельности будущего проекта и прогноз формирования источников основного дохода деятельности.

После того, как объем рынка сбыта определен, необходимо провести анализ присутствия конкурентов в выбранном регионе деятельности. Новые рыночные условия открыли ряд незанятых ниш, которые осталось только нащупать [16, с. 115].

В маркетинг-план реализации входит обычно:

- расчет методики продаж продукта;

- способы стимуляции;

- определение баланса цены;

- маркетинговая стратегия (с учетом создания сетки стимуляции продаж – акции, бонусы, дополнительные услуги, скидки);

- работа с клиентами и послепродажное общение с ними;

- формирование репутации фирмы.

Методики реализации продукта:

- самостоятельная;

- посредничество чрез другие компании;

- продажа через частных посредников;

- создание дилерской сети [20, с. 87].

В разделе «Производство» необходимо составить план производства, который должен в себя включать описание производственного цикла, производственных мощностей, оснащенность производственного процесса, наличие предполагаемых контрагентов, трудовые ресурсы и управленческий персонал, материальные ресурсы, затраты на производство.

Раздел «Экономика и финансы» включает в себя составление финансового плана и проведение экономического анализа. В финансовом плане необходимо раскрыть финансовый потенциал бизнес-идеи, в том числе: прогноз продаж и производственные затраты (себестоимость продукции); баланс расходов и доходов (ожидаемую выручку и расходы); прогноз о прибылях и убытках; сводный прогноз актива и пассива; прогнозируемое движение кассовой наличности; расчет потребности дополнительного финансирования. Экономический анализ бизнес-плана отражает финансовые показатели деятельности организации, в том числе показатели платежеспособности, финансового положения и финансовой устойчивости [31, с. 99].

При этом предприниматель может составить организационный план, который предусматривает раскрытие информации о системе управления организацией, перечень основных руководящих должностей, условия найма штатных сотрудников.

Структура финансового раздела бизнес-плана представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Подразделы финансового плана [17, с. 98]

Финансовый раздел бизнес- плана является своего рода выводом из всех перечисленных выше пунктов плана, и выражает информацию, собранную в них, в стоимостном выражении.

Продвижение бизнеса и его менеджмент – тема отдельного раздела бизнес плана.

Функции менеджмента: планирование лежит в основе будущего проекта; организация, мотивация и контроль являются составляющими тактики и стратегии бизнеса.

Планирование чаще всего подразумевает совокупность определенных средств и методов формирования бизнеса, а также разработка системы управления им и предпосылки к развитию. Также включает в себя всевозможные виды анализа текущей экономической ситуации с поправкой на перспективу.

Следующим шагом разработки бизнес-плана является оценка вероятности риска. Риск может возникнуть в результате неполного анализа слабых сторон бизнес-идеи, а также из-за воздействия факторов внешней среды. Например, риск внезапной потери поставщика, недополучение прибыли, резкий рост затрат, изменение внешнеэкономической и внутренней политики и др. В этой ситуации необходимо разработать меры по профилактике как систематических рисков (изменение законодательства, природные катаклизмы), так и несистематических (финансовые риски, сезонные, колебания спроса и предложения). Кроме того необходимо определить мероприятия по оперативному устранению потенциальных рисков в текущей деятельности [36, с. 95].

Для составления бизнес-плана осуществляется выбор подходящей методики, исходя из объема предполагаемых инвестиций, объема производства и его профиля, направленности проекта, целей инвестора, намерения вкладывать собственные средства, а также привлекать внешних инвесторов в развитие организации. Наиболее распространенные методики - зарубежные методики-стандарты, которые носят название органа, разработавшего их:

- EBRR (ЕБРР) - Европейский банк реконструкции и развития;
- МБРР - Мировой банк реконструкции и развития;
- МФК - Международная финансовая корпорация;
- UNIDO - Организация Объединенных Наций по промышленному развитию;
- TACIS - Техническая помощь содружеству независимых государств.

Наиболее распространенными и используемыми в России являются методики UNIDO и EBRR. Методика EBRR была внедрена Европейским банком реконструкции и развития, который является крупным инвестором в Европе и Центрально-Азиатском регионе. Финансирование своей деятельности банк осуществляет с помощью привлечения собственных средств, а также с помощью иностранных инвестиций [32, с. 114].

Данная методика является самой рамочной и лаконичной, предполагает ориентированность на финансовый раздел. UNIDO (ЮНИДО) - организация по промышленному развитию при ООН, разработавшая методику по оценке инвестиционных проектов. Эта методика была опубликована в 1978 году. Она рекомендует проектировать проект в виде цикла, включающего в себя три отдельные фазы: прединвестиционную; инвестиционную; эксплуатационную.

В экономике России в настоящее время не существует общей методики разработки бизнес-планов. Наиболее популярны следующие методики и стандарты по составлению инвестиционного бизнес-плана:

1) методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;

2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert.

Методика Российского агентства по поддержке МСБ разработана Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (в настоящее время эта организация реорганизована). Настоящие требования подготовлены с целью помочь субъектам малого предпринимательства при обращении за финансированием [8, с. 52].

Особое внимание уделяется производственной организации и рыночному позиционированию и развитию проекта. Финансовый план ограничивается описанием ключевыми показателями: NPV, IRR, PI, срок окупаемости и т.д.

Разделами бизнес-плана, в соответствии с методикой Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса, являются следующие:

1 - Обзорный раздел (резюме).

2 - Описание предприятия.

3 - Описание продукции (услуг)

4 - Анализ рынка.

5 - Производственный план.

6 - План сбыта.

7 - Финансовый план

8 - Анализ чувствительности проекта.

Таким образом, бизнес-план в соответствии с методикой Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса включает 8 разделов, которые комплексно отражают все составляющие будущего предприятия.

Преимуществом использования данной методики является присутствие в описании проекта раздела, посвященного ноу-хау, развитию технологий и инноваций в отрасли и на рынке – раздел «Анализ рынка». В то же время данная методика подходит для описания отдельных инновационных проектов [19, с. 87].

Project Expert – лучшая в своём классе программа, ставшая, благодаря своим возможностям, стандартом для бизнес-планирования и оценки инвестиционных проектов в России, странах СНГ и Балтии.

Аналитическая система Project Expert — программа позволяющая «прожить» планируемые инвестиционные решения без потери финансовых средств, предоставить необходимую финансовую отчётность потенциальным инвесторам и кредиторам, обосновать для них эффективность участия в проекте.

Бизнес-план, в соответствии с методикой Project Expert, включает три основных этапа:

- Первый этап: анализ условий разработки и осуществления проекта, формирование и ввод необходимых исходных данных для проведения последующих расчетов.

- Второй: автоматическое формирование финансовых отчетов и расчет основных показателей проекта.

- На третьем этапе проводится анализ привлекательности инвестиционного проекта.

На наш взгляд, данные разделы не отражают полностью всех элементов и процессов бизнес-планирования. Данная методика не способна учесть

специфику некоторых отраслей, так как не предполагает проведение анализа отрасли, тем самым пропуская учет влияния внешних факторов (рост цен, действия конкурентов, снижение спроса и т.д.) [11, с. 52].

При этом данная методика в свою очередь позволяет моделировать деятельность различных отраслей и масштабов — от небольших венчурных компаний до холдинговых структур. Программа широко используется для финансового моделирования и разработки бизнес-планов производства и оказания услуг в банковском бизнесе, телекоме, строительстве, нефтедобыче и нетфепереработке, транспорте, химии, перерабатывающей и лёгкой промышленности, машиностроении, аэрокосмической отрасли, энергетике.

Не смотря на преимущества методики бизнес-планирования Project Expert в рамках данной работы планирование будет осуществляться с применением методики Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса. Выбор именно этой методики обусловлен следующими причинами:

- бизнес-планирование невозможно без предварительного анализа рынка с целью определения сегмента. Программа Project Expert не позволяет учесть анализ рынка, так как не содержит данный раздел;

- методика Project Expert не выделяет план сбыта, в соответствии с которым будет показано, как планируется осуществлять продвижение турагенства и его услуг. Методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса содержит раздел, посвященный планированию сбыта [30, с. 58].

Практика показывает, что для разработки бизнес-плана вполне приемлема стандартная общепринятая методика, составленная российскими или зарубежными компаниями, поскольку каждый предприниматель выстраивает свою стратегию бизнеса и соответственно адаптирует разделы плана под специфику своего бизнеса.

Таким образом, следует отметить, что внутрифирменное планирование как функция управления заключается в стремлении предусмотреть

возможности развития бизнеса, исходя из ресурсов организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов, которые способствуют обеспечению условий функционировании организации. Бизнес-планирование направлено на разработку комплекса мер, способствующих максимизации прибыли, основываясь на взаимосвязи внутрифирменного планирования с маркетингом и контролем в целях корректировки показателей производства и сбыта в зависимости от изменений спроса на рынке.

1.3.Особенности бизнес-планирования и развития предприятия малого бизнеса

К малому бизнесу относятся небольшие предпринимательские компании, численность штата которых насчитывает не более 100 человек.

Малое предпринимательство играет значительную роль в развитии российской экономики, оно представляет собой один из основных элементов формирования хозяйственной системы страны. Без малого предпринимательства экономика любого государства будет неполной. Малый бизнес выступает мощным инструментом компании и развитием предпринимательской деятельности, он предоставляет право открыть свои способности разным слоям населения, а иногда он может стать родоначальником более крупной фирмы [16, с. 106].

В качестве основных проблем экономисты выделяют главные проблемы, осложняющие работу предприятий малого бизнеса:

1) достаточно часто меняющееся законодательство РФ;

2) высокая стоимость кредитов для малого бизнеса и ужесточение требований банков к заемщикам;

3) высокая инфляция;

4) обострение конкуренции за клиентов с крупными компаниями;

5) неблагоприятная экономическая ситуация в стране в целом, которая по мнению многих тормозит развитие бизнеса.

Для получения дохода по максимуму и избежания большинства выделенных проблем, предприятиям малого бизнеса очень важно разработать эффективную стратегию развития бизнеса.

В рыночной экономике бизнесмены не добьются успехов в случае, если не будут ясно и действенно планировать деятельность своих предприятий. Основательное планирование на системной основе способствует предугадыванию изменений внешней и внутренней среды и быстрому и адекватному реагированию на них. Недостаточно мысленно предположить картину того, как твое предприятия должно развиваться, очень важно проявить эти мысли на бумаге, организовав формально их в документ [30, с. 95].

Бизнес-план – создается в целях планирования, как для внутренних, так и для внешних нужд компании. Его основная задача – оценить рентабельность планируемых хозяйственных мероприятий. Планирование является одной из основных функций менеджмента. Планирование представляет собой процесс определения целей и путей их достижения и заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

В малом бизнесе стратегический план разрабатывается как программа развития предприятия на достаточно длительный временной период. Стратегический план небольших компаний не обязательно должен быть сложным и большим, как план более крупных организаций.

Продуманный на пару лет вперед план служит основной базой для принятия всех управленческих решений, потому что демонстрирует модель будущего предприятия, глобальное видение перспектив её развития на конкурентноспособном рынке. При этом эффективное стратегическое планирование рассматривается как необходимый метод введения нововведений и инноваторского мышления в малые компании, которые сумеют оказать воздействие на работу организации в общем. В настоящее время невозможно предположить деятельность малого предприятия без

разработанной стратегии и политики. Но, несмотря на положительные аспекты применения стратегического планирования в малом бизнесе, многие компании сталкиваются с трудностями разработки и реализации созданного плана.

Для полного анализа обозначенной нами проблемой, необходимо рассмотреть этапы стратегического планирования в компании.

Выявим особенности стратегического планирования в малом бизнеса согласно указанным этапам. Первоначальным этапом стратегического планирования является формулировка миссии. Миссия – это основная цель создания организации. Она отражает стремление компании в будущем занять определенное положение на рынке и не зависит от текущих финансовых проблем и состояния организации на данном этапе развития.

Традиционно в ней уточняется статус организации, описываются главные принципы его работы, истинные планы руководства, а также дается указание самых необходимых хозяйственных черт предприятия. Следовательно, в миссии не должно быть отмечено получение прибыли как основная цель создания организации, невзирая на то, что получение прибыли представляется главной причиной функционирования предприятия [24, с. 20]

Постановка целей компании уточняет миссию компании. Цель компании следует составлять таким образом, чтобы она была: а) определена во времени, б) четко сформулирована, в) измерима в натуральном или стоимостном выражении, г) не противоречила миссии компании в целом Все цели должны быть упорядочены и систематизированы. Мало продуманные и в то же время завышенные, не соответствующие возможностям, цели приводят лишь к убыткам и банкротству.

Исходя из целей, миссии и видения перспектив развития предприятия разрабатывается стратегия развития и определяется политика предприятия. Второй этап планирования является сбор и анализ о внутренней и внешней среде компании. Это обязательный этап стратегического планирования в

менеджменте, поскольку позволяет определить наиболее прибыльные направления, избежать убыточных производств, снизить расходы.

Стратегическое планирование постоянно ориентировано на будущее предприятия, на ожидаемые изменения рынка, внешних возможностей, а еще внутренних потенциалов предприятия. Стоит помнить, что всегда велик шанс совершения событий, осуществление которых зависит от не контролируемых предприятием факторов, вследствие чего очень важно закладывать вероятность эластичности в принимаемые решения, совершать их предельно адаптируемыми к труднопрогнозируемым условиям производства и продаж [33, с. 85].

Внешняя среда формируется под действием факторов нестабильности экономики в регионе, стране. В российской экономике – положение изменчиво и ставить долговременные цели довольно трудно и «небезопасно» для бюджета предприятия. К внешним условиям также относятся правовые требования и ограничения. Также имеет довольно высокую значимость общественная ситуация, в которой развивается компания, а конкретнее: состав и занятость населения региона. На внешнюю среду предприятия оказывают влияние и ряд других факторов [29, с. 87].

Внутренняя среда – это, в первую очередь, «само» предприятие, его структура, подразделения, производственный персонал. В этой среде проводится анализ сильных и слабых сторон предприятия. Исследование внутренней среды открывает возможности и потенциал, на какой сможет полагаться компания в конкурентной борьбе в ходе достижения своих целей. Для того чтобы стратегический исследование внутренней и внешней среды организации не было односторонним и необъективным, оно должно осуществляется несколькими высококвалифицированными сотрудниками. На это понадобится конкретный временной отрезок, спешность не предоставит абсолютной информации.

Один из эффективных инструментов оценки среды, в которой функционирует предприятие, выступает SWOT-анализ, означающий:

сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Что касается сильных и слабых сторон – это, как правило, относится к организации деятельности предприятия. Возможности и угрозы могут быть как внутренними, так и внешними рыночными факторами [14, с. 102].

Третий этап стратегического планирование основывается на выборе оптимального стратегического плана. Подбор стратегии подразумевает установление альтернативных направлений развития бизнеса, их оценку и выбор наилучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом применяется особый инструментарий, который заключает в себя: количественные приемы планирования, разработку предстоящего развития, портфельный анализ и другие инструменты. При выборе стратегии надо учитывать следующие факторы:

- анализ эффективности реализации предыдущих стратегий;
- поиск варианта с минимальными затратами и рисками;
- предпочтение стратегий с минимальными временными затратами;
- принятие стратегия с учетом целей собственников.

Выбор и обеспечение стратегического планирования развитием фирмы достигается несколькими методами. Самым популярным методом является Матрица BCG. Она позволяет узнать положение бизнеса и его продукта с учетом потенциала. Базой этого метода является эмпирическое предположение о том, что организация с большей прибылью сама по себе больше. Такой эффект доказан многими корпорациями Америки. Матрица позволяет провести анализ портфеля выпускаемого продукта для формирования стратегии [10, с. 65].

Четвертый этап «Реализация выбранного стратегического плана» включает в себя постановку точных определенных задач, программ, которые содействует достижению установленных при планировании целей. В случае успешного исполнения, именно, этот процесс приводит предприятие к достижению поставленных целей. При этом необходимо, чтобы стратегия фирмы была доведена до каждого сотрудника компании, что позволит им

лучше понять свою роль в общем механизме и с наибольшей отдачей поработать над осуществлением стратегического плана.

Пятый этап «Оценка результатов и контроль выполнения стратегического плана» реализуется через выяснения отклонений реальный результатов от прогнозируемых показателей. Оценивать итоги работы предпочтительно после реализации каждого этапа стратегического плана. Это позволит понять, правильные ли были расчеты руководства при его составлении и вовремя изменить дальнейшие этапы реализации стратегии. И, еще более значимым является контроль по выполнению индикаторов стратегического плана. В обязательном порядке должен быть составлен отчет о выполнении плана. Отсутствие преемственности в принятии стратегических планов ведет к растранжириванию ресурсов и, в конечном итоге, к снижению доверия [12, с. 88].

Проанализировав весь процесс стратегического планирования, выделим основные проблемы реализации данного процесса в малом бизнесе. Во-первых, ключевой проблемой является размытые цели. Зачастую руководители стараются установить в стратегии весьма много целей и задач, но это не приводит ни к чему хорошему, потому что на практике это невозможно. Многие учредители бизнеса не принимают в счет реалистичные сроки окончания главных этапов, демонстрируют немыслимо короткие сроки реализации проекта, что показывает их некомпетентность и переоценку своих возможностей.

Ценность стратегии заключается в концентрации усилий и ресурсов на ключевых направлениях бизнеса. К тому же задачи порой не дополняют друг друга, а противоречат сами себе. Для эффективной реализации стратегического плана цели должны быть четкими и однозначными. Второй немало важной проблемой является несоразмерность разработанного плана потенциалу предприятия.

В случае, когда фирма разрабатывает стратегический план, зачастую показатели выручки, расходов и прибыли рассчитываются исключительно

математически, без привязки к ресурсному потенциалу предприятия. А когда план находится уже в периоде реализации, «неожиданно» выясняется, что для того, чтобы добиться эффективности, нужен значительный объем инвестиций в инфраструктуру и оборотные средства, а у фирмы нет ни собственной прибыли, ни возможности привлечь внешнее финансирование. Также, масштабы плана не должны многократно превосходить экономические результаты, достигнутые предприятием на текущий момент времени [35, с. 65].

Несоответствие запросов ресурсов масштабу бизнеса, величине уставного капитала, наличию собственных средств, имущества или других активов приводит к настороженности и недоверию возможных инвесторов и кредиторов. Недостаточное знание рынка, его емкости, тенденций развития, конкуренции является третей проблемой, с которой могут столкнуться предприниматели.

Отсутствие соответствующей реакции компании на влияние внешних факторов обозначает отрыв от рынка, отстранение от ситуации и часто ведет к утрате контроля над развитием компании.

Следовательно, недостаток своевременных и адекватных реакций – это снижение конкурентоспособности организации, так как понятие конкурентоспособности как раз и отображает способность организаций соответствовать в каждый момент времени определенным условиям и критериям, выставляемым рынком.

Оптимизация механизма взаимодействия предприятия с внешней сферой будет содействовать минимизации финансового риска предприятия и стабилизации макросреды в целом. Стоит привлечь квалифицированных специалистов, чтобы вовремя проводился полный анализ внешней среды и учесть их действие при ведении бизнеса.

Таким образом, планирование представляет собой осуществление мероприятий или некоторых действий, а также выполнение определённых задач, направленных на достижение цели.

Задачи планирования состоят в верном донесении поставленных целей и методов или задач для их достижения до ответственных сотрудников, которые в свою очередь поставят верные задачи перед исполняющими эти задачи работниками, обеспечив последних средствами для решения поставленных задач.

Внутрифирменное планирование как функция управления заключается в стремлении предусмотреть возможности развития бизнеса, исходя из ресурсов организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов, которые способствуют обеспечению условий функционировании организации. Бизнес-планирование направлено на разработку комплекса мер, способствующих максимизации прибыли, основываясь на взаимосвязи внутрифирменного планирования с маркетингом и контролем в целях корректировки показателей производства и сбыта в зависимости от изменений спроса на рынке.

Глава 2. Исследование системы бизнес-планирования и развития ИП Яурова Елена Александровна

2.1 Краткая характеристика ИП Яурова Елена Александровна

Объектом исследования в работе выступает ИП Яурова Елена Александровна – салон красоты под названием «L&L family company». Основной вид деятельности - предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты и подача напитков.

Концепция данного салона состоит в том, что посетители получают кофе с собой, а так же их угощают напитком в процессе оказания им косметологических и других видов услуг.

Адрес: РФ, 394087, г. Воронеж, ул. Морозова, д.31, кв.24

Салон имеет свой логотип (см. рисунок 2).



Рисунок 2 – Логотип салона «L&L family company»

Данный логотип размещен непосредственно в интерьере салона, а так же применяется для оформления в социальных сетей, официального сайта и т.д.

Проанализируем организационную структуру управления ИП Яурова Е. А., представленную на рисунке 3.

Управленческая структура предусматривает оптимальное распределение функциональных обязанностей. В салоне красоты действует линейный тип организационной структуры управления.



Рисунок 3 - Схема организационной структуры управления салона красоты

Организационная структура салона красоты линейная, такая структура имеет ряд достоинств:

– четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;

– быстрота реакции в ответ на прямые указания;

– личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия.

Линейный тип организационной структуры управления оптимален для данного предприятия, что обусловлено небольшими размерами предприятия и численностью персонала, нормы управляемости соблюдены.

Общее руководство деятельностью салона красоты осуществляет директор. Кроме того, директор:

- Оформляет и получает документы (разрешения), необходимые для оказания услуг бытового обслуживания населения.

- Взаимодействует с гос. органами во время плановых и внеплановых проверок. Предоставляет контролирующим органам необходимые сведения, связанные с деятельностью салона красоты.

- Ведет переговоры и заключает договоры на техническое обслуживание оборудования и инструментов, договоры поставки расходных материалов.

- Обеспечивает необходимым оборудованием, инвентарем и инструментами, парфюмерной и косметической продукцией, иными расходными материалами.

Администратор салона красоты должен осуществлять следующие функции:

- Обеспечивать работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей салона красоты, созданию для них комфортных условий;

- Консультировать посетителей по вопросам наличия имеющихся услуг;

- Вести запись к специалистам салона, прием телефонных звонков;

- Принимать меры для предотвращения и ликвидации разного рода конфликтных ситуаций;

- Рассматривать претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводить соответствующие организационно-технические мероприятия;

- Контролировать рациональное оформление помещений;

- Следить за обновлением и состоянием рекламы в помещениях и на здании.

Косметолог, парикмахер, маникюрист и другие сотрудники осуществляют своих функции в соответствии со спецификой оказываемых услуг.

Конкурентная стратегия салона красоты основывается на выявлении сильных и слабых сторон конкурентов; на заботе о качестве предлагаемых услуг; на политике предоставления накопительных скидок; на предоставлении максимального количества сопутствующих услуг; на максимальном удовлетворении запросов покупателей с различными доходами и т.д.

Для оценки внешней среды представим результаты SWOT-анализа ИП Яурова Е. А.(см. таблицу 1).

Таблица 1

SWOT-анализа ИП Яурова Е. А.

Сильные стороны	Слабые стороны
- высокий уровень профессионализма персонала; - высокий уровень сервиса, качество; - налаженные взаимоотношения с контрагентами.	- высокие цены на услуги; - изношенность оборудования; - несовершенство системы рекламного продвижения; - неумение работников работать в команде.
Возможности	Угрозы
- научно-технический прогресс, цифровизация; - восстановление платёжеспособного спроса со стороны потенциальных клиентов.	- возрастающий уровень конкуренции.

По результатам анализа сильных и слабых сторон ИП Яурова Е. А.среди сильных сторон можно выделить: квалифицированный рабочий персонал, высокий уровень сервиса, качество обслуживания.

Среди слабых сторон выделяются: высокая цена на оказываемые услуги; износ основных фондов, необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.

Сильные стороны ИП Яурова Е. А. позволяют ей сохранять достойные позиции, и говорят о том, что организация в первую очередь ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов.

Среди наиболее актуальных возможностей можно выделить хорошую репутацию ИП Яурова Е. А. и высокий уровень используемых технологий, восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума, высокий уровень используемых технологий.

Наиболее существенными возможностями, которые могут повлиять на деятельность ИП Яурова Е. А., являются: научно—технический прогресс; оказание новых видов услуг.

Далее рассмотрим основные экономические показатели ИП Яурова Е. А., представленные в таблице 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели ИП Яурова Е. А.

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Выручка от реализации, руб	741160	883846	778032	142686	-105814	119,25	88,03
Прибыль от реализации, руб	146272	135943	78916	-10329	-57027	92,94	58,05
Чистая прибыль, руб	110781	101980	59986	-8801	-41994	92,06	58,82
Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0	2	100	102,47
Среднегодовая стоимость ОПФ, руб.	21503	22217	18697	714	-3520	103,32	84,16
Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-0,7	0,85	93,88	107,91
Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	100	100
Фондовооруженность, руб/чел	265,47	274,28	225,27	8,81	-49,02	103,32	82,13

Показатели таблицы 2 показывают снижение объемов реализации по итогам 2021 года: на 11,97%. Исходя из сокращения выручки и роста затрат, по итогам функционирования ИП Яурова Е. А. прибыль от реализации в 2020 году снизилась на 41,95%.

Так же данные свидетельствуют об эффективности использования основных средств ИП Яурова Е. А. в анализируемом периоде. Так, показатели фондоотдачи более 10, что говорит о том, что на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходится более 10 рублей выручки. Тот же вывод подтверждают низкие значения обратного показателя фондоотдачи – фондоемкости.

2.2 Анализ порядка бизнес-планирования ИП Яурова Елена Александровна

Для оценки методов бизнес-планирования в ИП Яурова Е. А. рассмотрим главный бизнес-процесс – это оказание парикмахерских услуг. В основном процессе разработки в ИП Яурова Е. А. выделяются следующие этапы:

- выявление потребностей заказчика к будущему образу и качеству услуг;

- обсуждение с заказчиком будущего образа, максимальная визуализация;

- подготовка волос процедурам;

- непосредственная осуществление процедуры (стрижка, наращивание, окрашивание, уход);

- демонстрация клиенту;

- корректирование по желанию и просьбе клиента.

Для осуществления планирования учитывается каждая стадия оказания услуги, в целях рационального планирования ресурсов, трудозатрат, временных затрат.

Далее проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов предприятия ИП Яурова Е. А. (см. таблицу 3).

Данные таблицы 2.3 показывают, что труд ИП Яурова Е. А. используется достаточно эффективно, при этом значение показателя выработки снижается в анализируемом периоде.

Так же необходимо отметить несложность процесса закупки и продаж – основных, о чем свидетельствуют низкие значения показателя трудоемкости.

Таблица 3

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ИП Яурова Е. А.

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Среднесписочная численность работающих, чел.	21	21	23	0,00	2,00	100,00	102,47
Среднегодовая выработка 1 работающего, руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97,00	88,59
Трудоемкость	0,0003	0,0003	0,0004	0,00	0,00	103,07	112,89

В процессе проведения анализа производительности труда на ИП Яурова Е. А. обнаружены следующие проблемы, которые имеют непосредственное влияние на показатели производительности труда исследуемой организации:

- низкий уровень трудовой дисциплины;

- прохождение новым персоналом процесса адаптации;

- расширение количества предоставляемых услуг, вследствие чего численность персонала бывает завышена.

Анализ затрат ИП Яурова Е. А. за 2020 –2021 гг. представлен в таблице 4.

Таблица 4

Оценка динамики затрат ИП Яурова Е. А.

Наименование показателя	2019 год	2020 год	Отклонение (+;–)	Темп роста, %
Себестоимость продаж – всего, руб	146687	150470	3783	102,58
материальные затраты	62693	60922	-1771	97,18
заработная плата	31871	30224	-1647	94,83
страховые взносы	18808	18277	-531,3	97,18
амортизационные отчисления	1766	1632	-134	92,41
коммунальные услуги	25829	4030	-21799	15,60
прочие расходы	5720	35385	29665,3	618,62

Графическое представление распределения затрат ИП Яурова Е. А. за 2021 год представлена на рисунке 4.

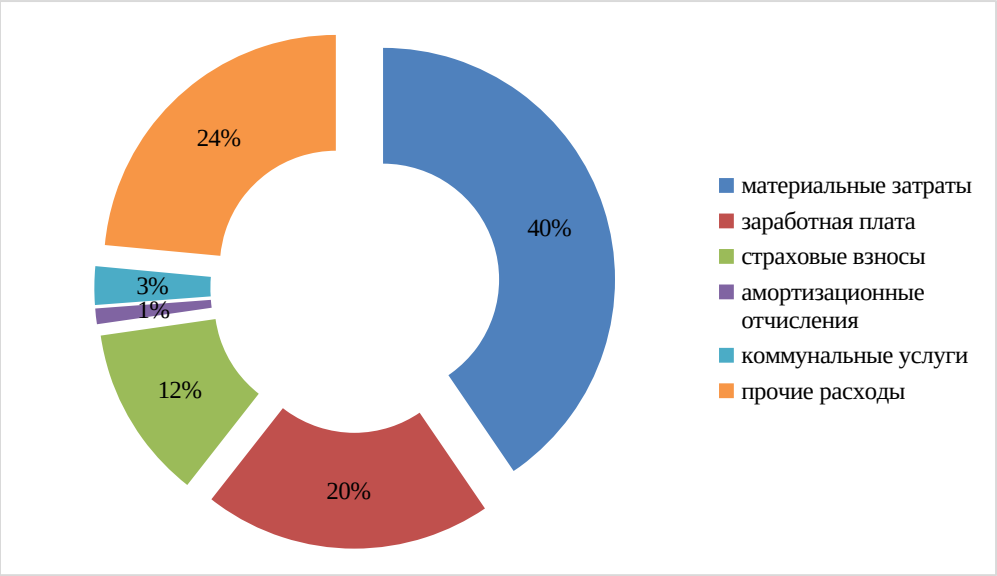


Рисунок 4 - Структура затрат ИП Яурова Е. А. за 2021 год

Данные таблицы 3 и рисунка 4 показывают, что в структуре затрат компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 40%, что обусловлено спецификой деятельности салона: для оказания любых услуг необходимы косметологические средства высокого качества (профессиональный уход). Величина затрат на оплату труда по результатам 2021 года снизилась на 5,17%.

Расширение услуг салона является фактором, который занижает показатели производительности труда лишь временно. Это объясняется тем, что салон, в период подготовки к данному расширению переживает некоторый «кризис» за счет:

- адаптации нового персонала;
- отсутствия резкого повышения спроса на услуги;
- реализации некоторых рисков.

В ИП Яурова Е. А. на обязательной основе применяется практика заполнения каждым сотрудником своего личного "Timesheet". Это таблица, представленная в виде Kanban, в которую сотрудник вставляет задачу, над которой трудился и сколько времени на нее потратил. В системе Битрикс

разработан также секундомер в каждой задаче, чтобы сотруднику не приходилось вспоминать затраченное время. Данный метод показал ошеломляющий результат на эффективности труда.

Сотрудники чувствуют ответственность за свое рабочее время. Когда человек понимает, что ему придется указать, чем он занимается в конкретный промежуток времени, он, даже при отсутствии задач, сам стремится их найти, то есть найти работу, чтобы таймшит к концу недели не оказался пустым. Слишком долгое выполнение задачи может отрицательно сказаться на репутации сотрудника и тормозить его карьерный рост. Данный метод освобождает руководителя от необходимости постоянного контроля за деятельностью сотрудников, достаточно лишь раз в неделю проверять таймшиты подчиненных, и в случае необходимости, вовремя реагировать на простой подчиненного или снижение его выработки.

2.3. Описание бизнес-идеи развития ИП Яурова Елена Александровна

Для начала работы нужно определить целевую аудиторию салона «L&L family company». Необходимо понимать, на кого будет направлена бизнес-идея, от этого во многом зависит ее успех.

Проанализировать целевую аудиторию можно используя критерии, важные для потребления услуг косметологического салона, а именно:

1. Демографический сегмент:

- пол – мужчины и женщины;

- возраст от 14 до 65 лет;

- состав семьи – подростки, одиночки, молодая семья без ребенка, молодая семья с ребенком, среднего возраста, пожилые и т.д;

- доход – средний и выше среднего.

2. Поведенческая сегментация:

- регулярность оказания услуги – регулярно;

- статус потребителя - потенциальный клиент, новый клиент,

постоянный клиент;

- приверженность – терпимые приверженцы (делят свои симпатии между двумя-тремя салонами красоты), непостоянные приверженцы (переносят свои предпочтения с одного салона красоты на другой), «странники» (потребители, не проявляющие приверженности ни к одному из салонов);

- средство побуждения – праздник, важное событие, важная встреча.

4. Психологическая сегментация:

- социальный класс – средний, высший;

- стиль жизни – упорядоченный, свободный;

- тип личности – импульсивный, обязательный, авторитарный; прогрессивный взгляд на жизнь, интерес к новинкам, интерес к искусству, забота о внешности, стремление произвести впечатление, оценка качества товаров.

Результаты анализа целевой аудитории салона «L&L family company» представлены в таблице 4.

Таблица 4

Целевая аудитория салона «L&L family company»

Сегмент	Социально-демографический критерий	Поведенческий критерий
Жители г. Воронеж	Мужчины и женщины, проживающие в близлежащих к салону домах	Регулярный спрос (маникюр, абонемент на массаж). Приверженные клиенты (преимущественно женщины) не торопятся менять салон красоты. Периодический спрос (праздники, юбилеи, хождение в гости). Мужчины предпочитают обращаться к услугам салона, который находится на пути к дому.

Сегмент	Социально-демографический критерий	Поведенческий критерий
Гости из других городов	Молодые люди или люди среднего возраста.	Молодые люди или люди среднего возраста, посетившие город в качестве приглашенных на какое-либо мероприятие, праздник (полный образ – макияж и прическа).

Таким образом, можно сделать вывод, что основная аудитория компании достаточно широкая и может сегментироваться внутри себя по ряду признаков. В зависимости от целей в конкретной рекламной кампании будут меняться предложения, оформление распространяемых материалов и выбранные каналы коммуникации.

В целях оценки аудитории потенциальных клиентов и их предпочтений на официальном сайте компании действует система опроса посетителей.

Проанализировав результаты данного опроса мы пришли к следующим выводам.

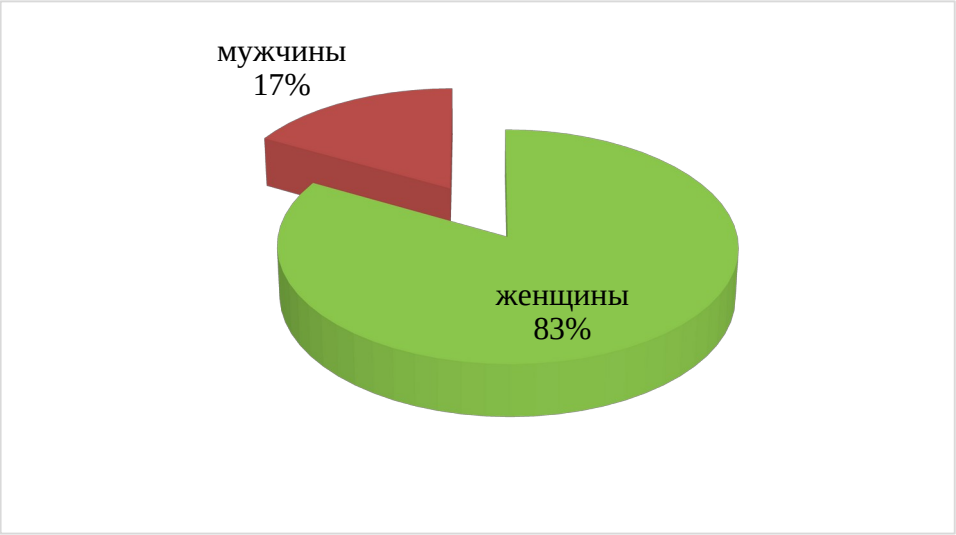


Рисунок 5 – Соотношение мужчин и женщин целевой аудитории салона «L&L family company»

Как показывают данные рисунка 5, среди потенциальных клиентов салона «L&L family company» наибольшую долю представляют женщины

– 83%.

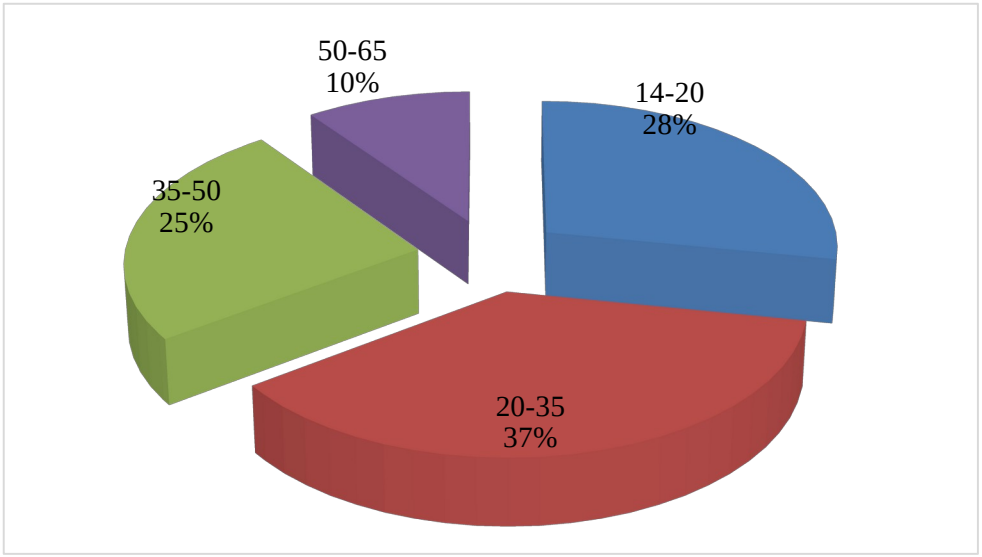


Рисунок 6 – Соотношение возрастных категорий целевой аудитории салона «L&L family company»

Данные рисунка 6, показывают, что потенциальная аудитория в большей степени представлена молодыми людьми в возрасте от 20 до 35 лет. Так же значительную группу составляют подростки в возрасте от 14 до 20 лет – 28%. Наименьшая группа представлена покупателями в возрасте от 50 до 65 лет, а именно 10%.

Анализ результатов опроса относительно приверженности покупателей к салону «L&L family company» представлен на рисунке 7.

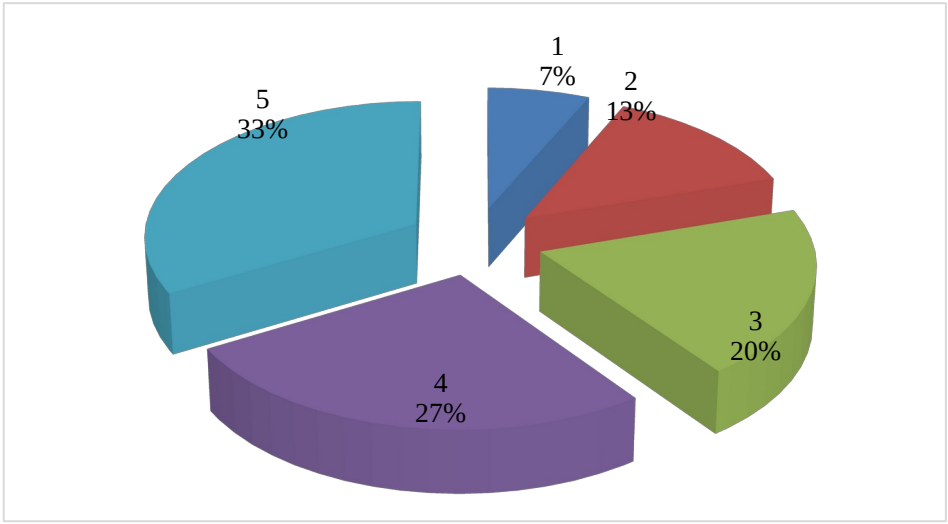


Рисунок 7 – Приверженность покупателей к салону «L&L family company» по 5-ти бальной шкале

Данные графика 7 показали, что средний уровень приверженности к салону у покупателей отмечен у 20% потенциальных посетителей. Наивысший уровень показали только 33% из опрошенной группы потенциальных покупателей, что говорит о снижении приверженности клиентов, и снижении имиджа компании в целом.

Салон «L&L family company» не использует весь спектр коммуникационных возможностей из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о салоне и его услугах.

Для более полного представления о салоне «L&L family company» построим и проанализируем многоугольник конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Конкурентами салона «L&L family company» являются:

1) Coxo;

2) Allure.

Оценка конкурентов и анализируемого предприятия осуществляется по шкале от 1 до 5.

После проставления баллов по каждому критерию, составляется многоугольник с помощью Microsoft Excel.

Проанализируем многоугольник конкурентоспособности салона «L&L family company» (см. рисунок 8).

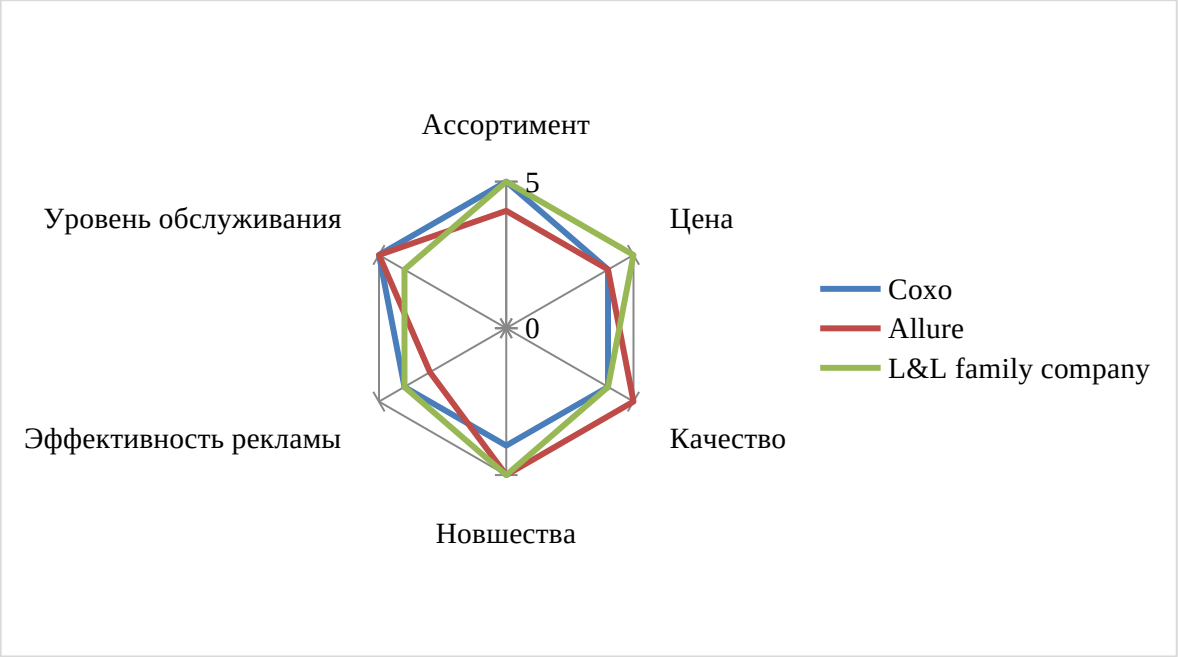


Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности салона «L&L family company»

Данные рисунка 8 – многоугольника конкурентоспособности показывают, что наибольшую опасность среди представленных конкурентов представляет салон «Allure» – данный субъект обладает всеми преимуществами – достаточным ассортиментом, качеством услуг, а так же в сравнении с представленными компаниями и более низким уровнем цен.

Итак, можно сделать вывод о конкурентоспособности салона «L&L family company», но при этом анализ целевой аудитории показал, что приверженность к предлагаемой марке продукции снижается, что требует комплексного подхода к разработке бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна.

Глава 3. Разработка бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна

3.1 Разработка основных разделов бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна

Бизнес-план по развитию – системный документ, включающий стратегический, тактический и результативный блоки реализации деятельности в целях достижения миссии ИП Яурова Е. А.

Принято выделять два этапа разработки и реализации бизнес-плана: предварительный этап и этап реализации.

Предварительный этап разработки бизнес-плана по развитию предусматривает:

- выполнение аудита потенциальных возможностей услуг, системы распределения, продвижения, позиционирования;

- оценку потребностей клиентов с выявлением уровня неудовлетворенного спроса;

- формулировку задач по проникновению на рынки сбыта, повышению качества обслуживания, развитию диверсификации.

Этап реализации проекта маркетинговых коммуникаций включает:

1 – определение целей коммуникации;

2 – реализацию конкретных мероприятий с использованием различных средств маркетинговых коммуникаций, определение сроков и исполнителей по каждому мероприятию;

3 – контроль и оценку выполнения каждого раздела программы.

1. Обзорный раздел (резюме).

Резюме – этот раздел содержит описание бизнес-идеи, продукта и услуг. Раздел включает основные поставленные цели и задачи развития салона, а так же оценку возможностей и угроз для разрабатываемых мероприятий.

Важной задачей маркетинговой деятельности хозяйствующих субъектов является разработка эффективной коммуникационной политики. Под коммуникационной политикой понимается комплекс мероприятий, призванных дать целевым аудиториям представление об общей маркетинговой стратегии фирмы посредством направления им специальных сообщений о товаре, его цене, способах продажи с целью вызвать их интерес или убедить принять определенную точку зрения.

Сетевой график проекта представлен на рисунке 9.



Рисунок 9 – Сетевой график проекта

Выбор эффективных маркетинговых коммуникаций в процессе разработки проекта предполагает использование набора принципов. Представленные в экономической литературе коммуникационные принципы можно объединить в две группы:

– принципы, характеризующие маркетинговую деятельность организаций;

– принципы, характеризующие психологические особенности работников и посетителей предприятий розничной торговли.

В первую группу коммуникационных принципов нами отнесены:

– целевая ориентация на конкретных потребителей товаров и услуг;

– соответствие корпоративных возможностей и выбранных целевых коммуникаций;

– развитие адаптационных возможностей в результате маркетинговых исследований состояния рынка.

Вторая группа коммуникационных принципов включает:

– учет психологических закономерностей как внутри трудового коллектива, так и при взаимодействии с внешними партнерами;

– активное использование совокупных элементов мотивации труда, корпоративного духа ответственности, создание фирменного стиля и имиджа;

– контроль норм поведения и культуры взаимодействия как внутри трудового коллектива, так и с внешними партнерами на всех этапах организации маркетинговых коммуникаций.

При реализации бизнес-плана по развитию на этапе маркетингового планирования необходимо одновременно решать вопросы ценообразования и распространения товаров, а также изыскивать способы коммуникационного воплощения найденных решений.

Для правильной идентификации целевых аудиторий специалисты по маркетинговым коммуникациям должны иметь подробную информацию как о рынке, так и о товаре, его производителе и продавцах, а также о том, кто и

как будет использовать этот товар и кто сможет влиять на покупательские решения потребителей и их восприятие предлагаемой продукции.

Вывод на рынок нового товара требует знания всех целевых аудиторий (а не только потребительской) и разработки соответствующих маркетинговых обращений.

Разработка и реализация бизнес-плана по развитию в соответствии с выделенными этапами позволит обеспечить доведение до потребителей необходимой информации о товарах и услугах, увеличить объемы продаж, повысить конкурентоспособность хозяйствующих субъектов рынка.

2. Описание мероприятий.

Реализация предлагаемого в рамках данной работы бизнес-плана предполагается в 3 этапа: подготовка, реализация и оценка эффективности.

Целью данного бизнес-плана по развитию является распространение информации об услугах ИП Яурова Е. А., а так же повышение уровня имиджа салона за счет данного нововведения.

Бизнес-план по развитию включает 2 элемента:

- программа рекламной кампании;

- программа событийной активности.

3.Производственный план.

Этап подготовки программы рекламной кампании составляет два месяца – с 01.09.2022 г. по 30.10.2022 г. Данный этап составляет несколько мероприятий: социологическое исследование в целях определения приверженности клиентов к марке данной продукции и потребностей, а так же интересов клиентов. Так же данный этап включает подготовительные мероприятия, а именно: заключение договоров с ТВ о размещении рекламы, а так же с Интернет-сайтами, социальными сетями. Сюда же можно отнести мероприятие по разработке рекламного видеоролика.

Период этапа реализации составляют с 01.11.2022 г. по 28.11.2022 год. Данный этап состоит непосредственно из запуска рекламы на ТВ, размещении рекламного сообщения в печатных СМИ и Интернете.

Заключительный этап планируется к реализации в период с 01.02.2023 года по 15.03.2023 года. Данный этап состоит в оценке эффективности от реализации мероприятий этапа реализации и в целом рекламной кампании. В целях оценки проводится социологическое исследование – повторное анкетирование с целью оценки изменений.

Рассмотрим мероприятия рекламной кампании в разрезе этапов и дат реализации – то есть календарный план рекламной кампании (см. таблицу 5).

Диаграмма Ганта представлена в приложении 1.

Таблица 5

Календарный план рекламной кампании

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
Подготовительный этап	Проведение социологического исследования (анкетирование)	01.09.2022-15.09.2022
	Заключение договора с ТВ программами о размещении рекламы	16.09.2022-30.09.2022
	Ведение переговоров с Интернет-сайтами, социальными сетями	01.10.2022-11.10.2022
	Ведение переговоров с печатными СМИ	15.10.2022-21.10.2022
	Разработка рекламного видеоролика	22.10.2022-30.10.2022
Этап реализации	Запуск рекламы на телевидение	01.11.2022-10.11.2022
	Размещение рекламы в печатных СМИ	12.11.2022-24.11.2022
	Размещение рекламы в Интернет	25.11.2022-28.11.2022
Заключительный этап	Проведение социологического исследования (повторное проведение анкетирования, для оценки эффективности рекламной кампании)	01.02.2023-25.02.2023
	Анализ полученной информации	26.02.2023-10.03.2023
	Подготовка итогового отчета	11.03.2023-15.03.2023

Таким образом, как показывают данные таблицы 5, срок реализации рекламной кампании составит 6 месяцев – с 01.09.2022 по 15.03.2023 год.

Так же календарный план отражает инструменты рекламной кампании:

- это размещение информации посредством печатных СМИ;

- размещение видеоролика на ТВ;

- помещение рекламы в социальных сетях.

Необходимо отметить, что для целевой аудитории ИП Яурова Е. А. наиболее эффективным и приемлемым средством размещения мудет телевидение.

Для размещения в рамках данной рекламной кампании были выбраны следующие телеканалы с учетом их целевой аудитории:

- ТНТ;

- СТС;

- Пятница.

Следующим по уровню эффективности средством размещения рекламы является печатная пресса – журналы и газеты.

В связи со спецификой данной отрасли и нацеленности на аудиторию были выбраны следующие журналы:

- «Красота и здоровье»;

- «GRAZIA».

Реклама в журналах будет выполнена в виде изображения рекламного макета на полную страницу.

Основная цель данного размещения будет информирование максимально возможной аудитории о данном предложении.

Помимо рекламы на ТВ и в печати предполагается размещение рекламы в сети Интернет. Главным инструментом в данном случае будут выступать социальные сети – Телеграмм и Вконтакте, будет использована контекстная реклама.

Для размещения в журналах и сети Интернет будет использован один макет рекламы.

Макет в рамках предлагаемой рекламной кампании содержит фирменный логотип ИП Яурова Е. А., что является наиболее важным

элементом, напоминающем потенциальным покупателям о данной марке продукции.

Далее рассмотрим периодичность размещения рекламы в журналах (см. таблицу 6).

Таблица 6

Периодичность размещения рекламы в журналах

Название	Тираж (тыс.)	Периодичность	Актуальные рубрики
«Красота и здоровье»	5000	ежемесячно	Программные продукты
GRAZIA	1263	еженедельно	Программное обеспечение, IT технологии

Приведем медиа-график размещения рекламного ролика на различных рекламных средствах.

Таблица 7

Медиа-график размещения рекламного ролика

Носитель	Место размещения/ формат	Сроки (2022 г.)	Периодичность	кол-во размещений
Канал СТС	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
Канал ТНТ	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
Канал Пятница	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
ВКонтакте	Слева на странице небольшие банеры	01.11 – 31.12	Постоянное размещение	-
Телеграмм	Страница	01.11 - 31.12	Постоянное размещение	-
«Красота и здоровье»	На развороте	12.11 - 24.11	Раз в месяц	-
GRAZIA	На развороте	12.11 - 12.12.	Раз в неделю	-

Неотъемлемым этапом разработки рекламной кампании является составление бюджета рекламной кампании (см. таблицу 8).

Исходя из данных таблицы 8 видно, что наибольший объем финансовых ресурсов тратится на размещение рекламных роликов на ТВ.

Таблица содержит информацию о стоимости за 1 минуту эфирного времени в соответствии с договором по каждому из ТВ-каналов.

Таблица 8

Бюджет проекта

Статья расходов	Кол-во эфирного времени	Стоимость минуты эфирного времени	Общая стоимость
Проведение социологического исследования	анкетирование	стоимость анкетирования 75 000	75 000
Создание рекламного Видеоролика	30 секунд	112 369	112 369
Показ видеороликов на СТС	165	42 600	7 029 000
Пока видеороликов Пятница	165	36 870	6 083 550
Показ видеороликов на ТНТ	165	51 470	8 492 550
ВКонтакте	Постоянное размещение - дня	44 000	44 000
«Красота и здоровье»	1 рекламная статья	181 200	181 200
GRAZIA	1 рекламная статья	156 700	156 700
Повторное проведение соц. исследования	повторное анкетирование	75 000	75 000
Итого			22 249 369

Количество эфирного времени по каждому из каналов составляет 165 показов в течение месяца. Помимо затрат на размещение в стоимость использования данных инструментов входят затраты по созданию рекламного ролика, которые составляют 112369 рублей.

Так же данные таблицы 8 содержат информацию о стоимости размещения рекламы в журналах. Стоимость указана на однократное размещение рекламной статьи в виде рекламного макета на разворот журнала.

Таблица 8 содержит данные по затратам ВКонтакте - составляют

44 000 рублей в месяц за размещение контекстной рекламы.

Помимо перечисленных инструментов в смету рекламного бюджета входят затраты по проведению социологического исследования в начале разработки рекламной кампании для исследования потребностей и приверженности клиентов, а так же в конце реализации в целях оценки ее эффективности.

Таким образом, общий объем расходов на реализацию рекламной кампании в разрезе всех мероприятий составляет 22 249 тысяч рублей. Как показывают данные таблицы 8 наибольшая величина расходов в бюджете рекламной кампании отводится на осуществление рекламы на ТВ.

4. План сбыта.

В связи с тем, что аудитория ИП Яурова Е. А. очень разрозненна и имеет разную мотивацию в покупке, целевые сообщения тоже будут разными.

Инструменты коммуникации будут выбраны в соответствии с проведенным анализом работы конкурентов и проведенными опросами потребителей на выявление покупательского поведения и уровня осведомленности о деятельности компании.

Программа событийной активности ИП Яурова Е. А. будет долгосрочной, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

Программа событийной активности планируется на полгода: с 1 июня 2022 года по 1 декабря 2022 года. Результатом реализации программы будет проведение презентации услуг ИП Яурова Е. А.

Проведение презентации даст возможность ознакомить потенциальных покупателей со своими услугами, материалами, которые используют в своей работе мастера салона, а так же свои методы и секреты, привлечь на стенд дилеров, крупные и мелкие организации, а не только потребителей. Рабочая группа, созданная для организации выставочных

стендов, обязана разработать план подачи информационного материала и дизайнерское оформление стенда. Начиная от внешнего вида сотрудников на стенде, их корректности, уровня осведомленности а так же от дизайна и технического уровня самого стенда зависит имидж всего салона и интерес посетителей стенда к предоставленному товару. Стенд должен отражать в первую очередь фирменный стиль ИП Яурова Е. А.

Также на стенде организуются элементы других разработанных маркетинговых коммуникаций, например таких, как личная продажа во время выставки.

Помимо этого во время проведения презентации большую роль сыграет проведение лотереи, раздача бесплатных рекламных буклетов с контактными телефонами и перечнем товаров, карандашей с фирменным логотипом, прайс-листов.

Распространение информации о проведении презентации и лотереи будет осуществляться посредством рекламы по телевидению. Очень важно, чтобы ролик вмещал в себя максимум информации и был выпущен за 2 недели до организации мероприятия.

Так как выставка будет проходить на местном уровне, самым верным решением будет использовать местные телерадиокомпании, такие как «Москва-24» и «Рен Тв». Стоимость эфирного времени в среднем составляет 2000 руб. за секунду. Достаточным будет количество показов от трех до пяти раз в сутки.

Продолжительность рекламного ролика перед организацией мероприятия составит по времени около 15 секунд.

Так же информация о проведении презентации и лотереи будет распространяться путем личных продаж в ИП Яурова Е. А.с реди фактических клиентов. Проведение презентации планируется в ИП Яурова Е. А.(исходя из результатов оценки проходимости, уровня ежедневной выручки).

Так же необходимо отметить, что право участия в лотереи есть только у клиентов, которые в течение двух недель со дня объявления о ее проведении, приобрели товар в ИП Яурова Е. А. В качестве подтверждения совершения покупки и права на участия покупателю выдается билет участника.

Так же в лотереи имеют право участвовать и интернет-покупатели, получающие билет участника во время доставки букета.

В качестве приза для победителя лотереи выбран денежный приз в размере 100 тыс. рублей, а так же товарный сертификат на покупке стоимостью 20 тыс. рублей (с оформлением в цветах фирменного дизайна ИП Яурова Е. А.).

В таблице 9 представим декомпозицию стандартных работ по проекту, осуществляемых проектным отделом.

Таблица 9

Декомпозиция проекта

Работа	Ответственный	Время (часы)
1.Помещение		
1.1 Поиск помещения	менеджер	7
1.1.1 Определение критериев необходимого помещения под мероприятие	менеджер	2
1.1.2 Осмотр мест	менеджер	4
1.1.3 Выбор подходящего места	менеджер	1
1.2 Заключение договора	менеджер	1
2.Реквизит	менеджер	
2.1Оценка существующего реквизита в филиалах сети	менеджер	1
2.2 Поиск недостающего реквизита для оформления	менеджер	4

2.3 Закупка реквизита и расходных материалов	менеджер	4
3. Персонал		
3.1 Определение необходимого персонала	Администратор	2
3.1.1 Выявление нужных компетенций	менеджер	1
3.1.2 Выявление необходимого количества	менеджер	1
3.2 Оценка существующего персонала в организации	Администратор	2
3.3 Выявление занятости необходимого персонала	Администратор	2
3.4 Привлечение персонала	Администратор	10
4.Маркетинг		
4.1 Формирование информации для потребителя	Администратор	3
4.2 Доведение информации до потребителя	Администратор	6
5.Работа с заинтересованными сторонами		
5.1 Поиск заинтересованных сторон	Директор	4
5.2 Заключение договора	Директор	1

Работа поиск помещения имеет большую стоимость, так как предполагает большой объём работы одним человеком. Никаких задержек в данной работе не возникает. Работа доведение информации до потребителя так же имеет большую стоимость и причиной является необходимость регулярно осуществлять данную работу старшим проект менеджером. Причина была рассмотрена в работе ранее.

Раздел бизнес-плана – оценка рисков – представлен в параграфе 3.2. работы, финансовый план и расчет экономической эффективности представлены в п. 3.3. данной работы.

3.2 Оценка рисков бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна

Для оценки рисков реализации бизнес-плана по развитию будет применен стандарт FERMA (таблица 10).

Таблица 10

Реестр рисков

№	Наименование риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, руб.	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, руб.
1	Усиление конкуренции. Появление новых конкурентов	20%	150 000	Избегание «ценовых войн». Усиление конкурентных преимуществ: гибкость, надежность, клиентоориентированный подход.	7%	150 000
2	Падение спроса	20%	1 400 000	Удержание риска.	20%	1 400 000
3	Отсутствие персонала требуемой компетенции для реализации бизнес-плана	60%	40 000	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
4	Недостаток персонала	40%	2 800 000	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	1 700 000
5	Низкая эффективность разработанной рекламной кампании	60%	1 400 000	Разработка и реализации долгосрочной программы по продвижению, с постоянным мониторингом потребностей посетителей и потенциальных клиентов.	30%	900 000
6	Рост непредвиденных затрат на реализацию бизнес-плана	60%	700 000	Создание резерва под возможное увеличение бюджета бизнес-плана	60%	700 000

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (реализации бизнес-плана по развитию) (см. рисунок 10 и рисунок 11).

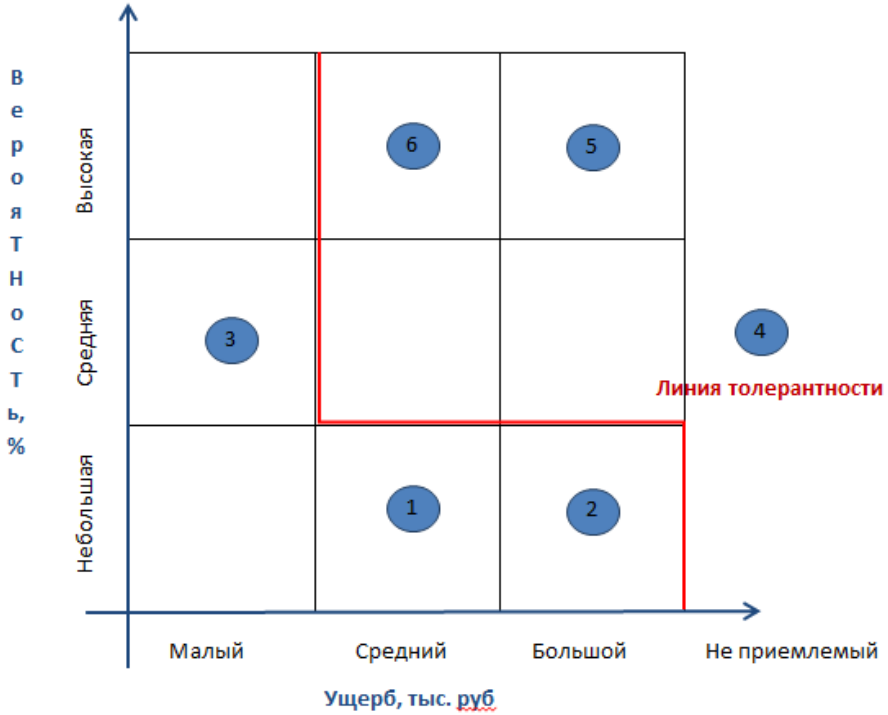


Рисунок 10 — Карта риска 1. До реализации бизнес-плана по развитию

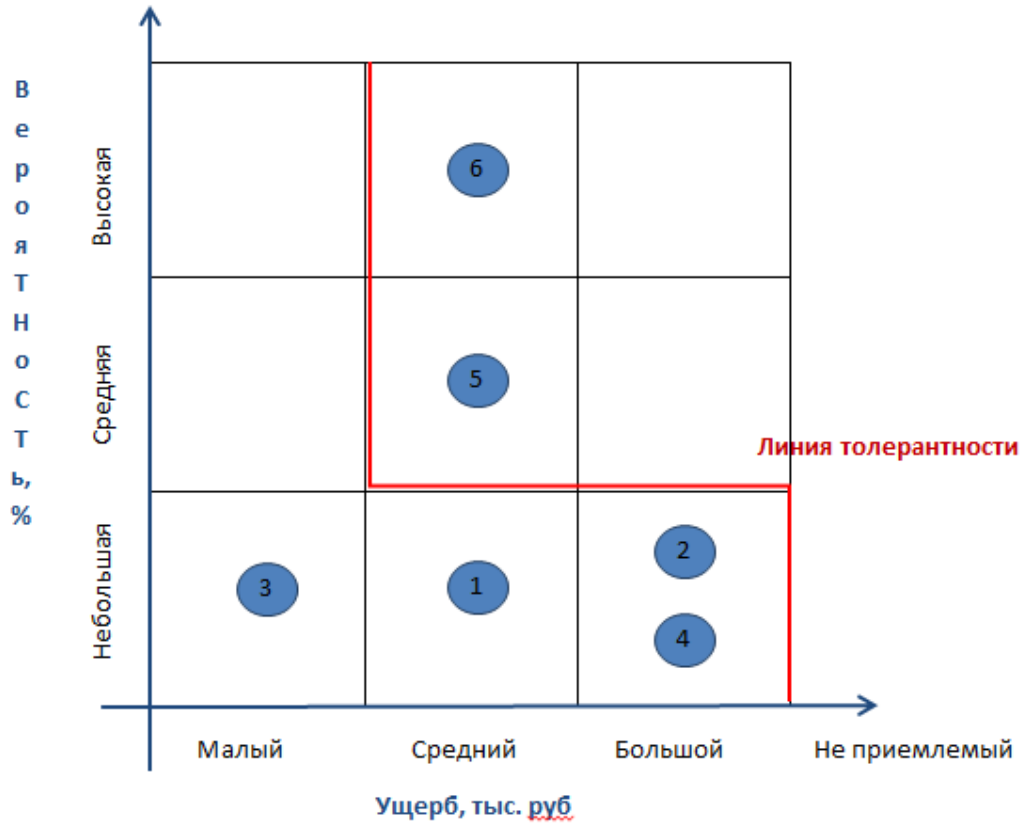


Рисунок 11 - Карта риска 2. После реализации бизнес-плана по развитию

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер ИП Яурова Е. А., снизились такие риски, связанные с управлением бизнес-планированием: отсутствие персонала требуемой компетенции для реализации бизнес-плана и недостаток персонала.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 12).

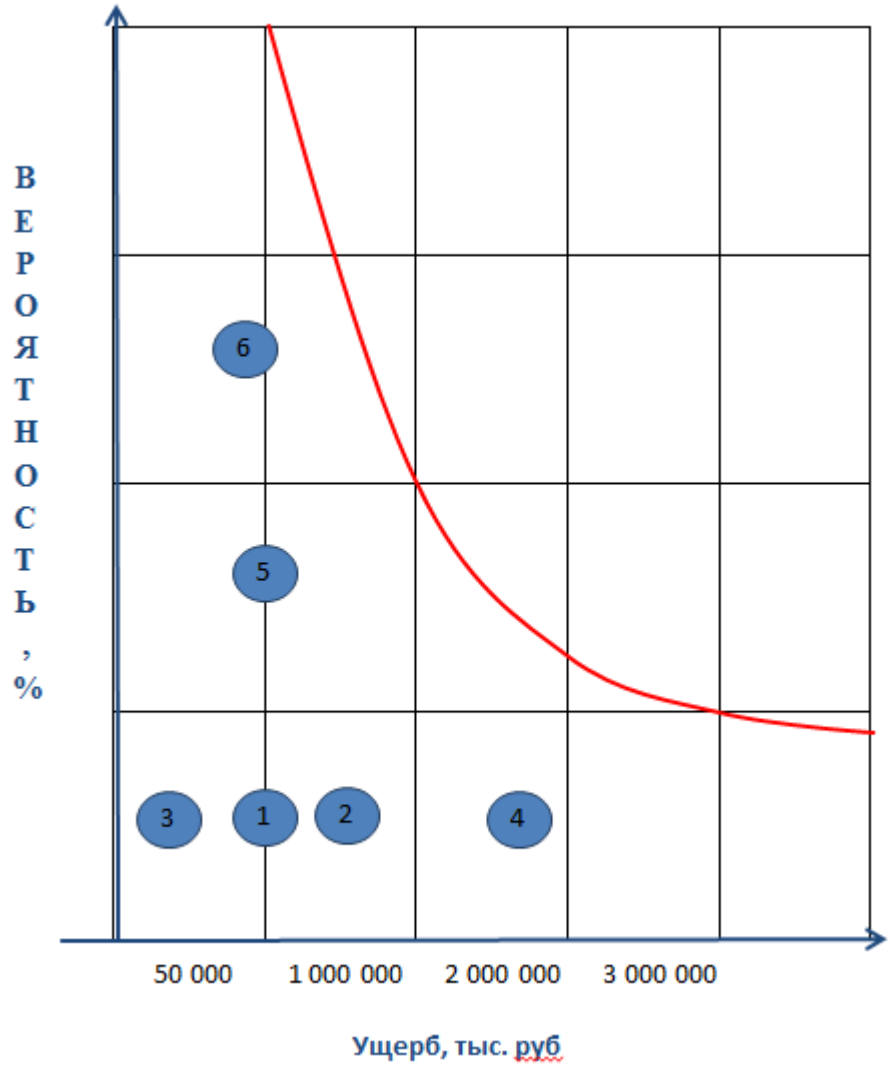


Рисунок 12 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

В результате проведенного анализа карты рисков, основное внимание следует уделить рискам 10 и 11, т.к. они находятся наиболее близко к линии толерантности. т.е. основной работой по проекту, должны стать разработка и реализации долгосрочной программы по продвижению, с постоянным мониторингом потребностей посетителей и потенциальных клиентов и создание резерва под возможное увеличение бюджета бизнес-плана.

3.3 Расчет и анализ экономической эффективности бизнес-плана

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий в рамках разрабатываемого проекта маркетинговых коммуникаций для ИП Яурова Е. А. будет проводится путем сопоставления величины полученных финансовых результатов до ее реализации – то есть фактические результаты и после ее внедрения.

Для начала проведем оценку разработанных мероприятий в рамках рекламной кампании. В начале оценим эффективность от реализации мероприятий по размещению рекламы на ТВ, так как было указано выше, данный инструмент рекламной кампании является наиболее затратным в связи с чем ожидаемая эффективность данных мероприятий достаточно завышена.

На рисунке 13 приведена численность телевизионной аудитории каналов на конец 2021 года, которые предполагается использовать в данной кампании.

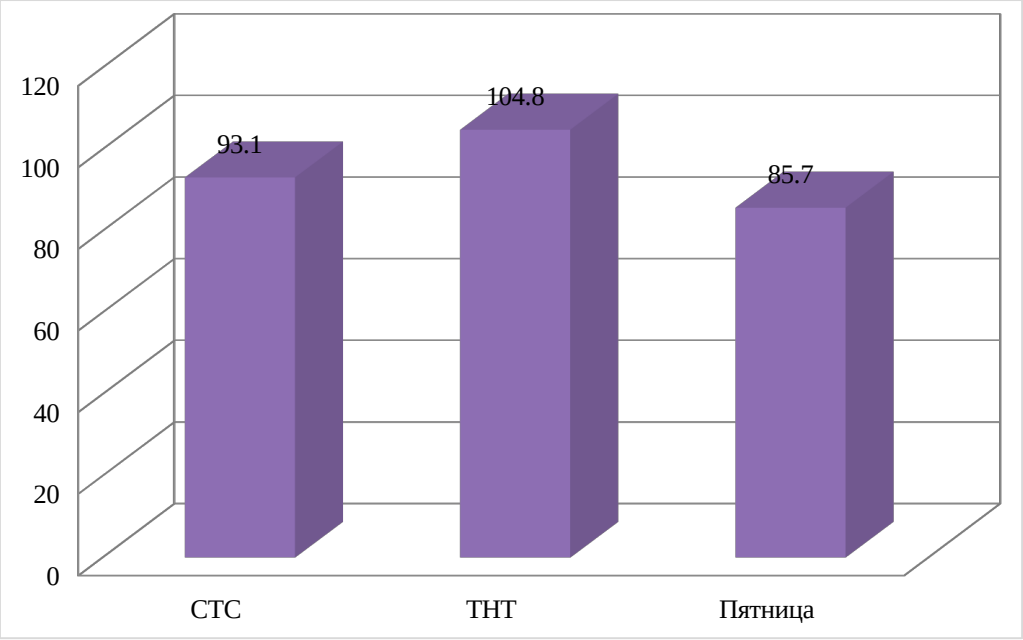


Рисунок 13 – Телевизионная аудитория телеканалов

Определим эффективность кампании с помощью коэффициента ROI-Return on Investment, который рассматривает рекламу как инвестиции и подсчитывает их рентабельность.

Среднесуточные доли рассматриваемых телеканалов по результатам 2021 года следующие:

ТНТ – 12,6%;

СТС – 8,0%;

Пятница – 3,4%.

Далее произведем расчеты:

104,8 * 0,126 = 13,2;

93,1*0,08 = 7,45;

85,7*0,034 = 2,91.

Итого 23,56 млн. человек в сутки смогут увидеть рекламный ролик. Таким образом, целевая аудитория составит более 23 млн. рублей.

Затраты на рекламную кампанию – 22 249 369 рублей.

Далее определим, какое количество новых клиентов необходимо компании приобрести, чтобы считать реализуемую рекламную кампанию успешной.

Подсчитаем стоимость одного контакта (затраты на кампанию / целевая аудитория):

22 249 369/ 23 560 000 = 0,94.

Таким образом, целевая аудитория данной рекламной кампании составляет 23560 тысяч человек. Исходя из данных социологического опроса, только 44% потенциальных клиентов готовы приобрести услуги ИП Яурова Е. А.

Рассмотрим, как предполагаемый рост продаж отразится на общих финансовых результатах.

Таблица 11

Оценка эффективности рекламной кампании бизнес-плана по развитию

Наименование показателя	Факт - 2021 год	План	Эффект,%
Выручка	778032	1120366	144
Себестоимость продаж	699116	838939	120
Прибыль (убыток) от продаж	78916	281427	356
Рентабельность продаж, %	10,14	25,12	-
Рентабельность издержек,%	11,29	33,55	-

Эффект в выше приведенной таблице рассчитывается как отношение плановой величины по каждому из показателей, которая будет достигнута за счет реализации мероприятий рекламной кампании, к фактическому объему, полученного по результатам 2021 года.

Как показывают данные таблицы 14 эффективность данной рекламной кампании составляет 256% - то есть по результатам ее реализации темп прироста прибыли от реализации компании составит 256%.

При этом общие затраты на оказание услуг возрастут на 20%, которые будут составлять расходы на реализацию бизнес-плана по развитию.

Так же эффективность применяемых мероприятий показывают показатели рентабельности – рост рентабельности продаж до 25,12% в плановом периоде в сравнении с фактическими данными.

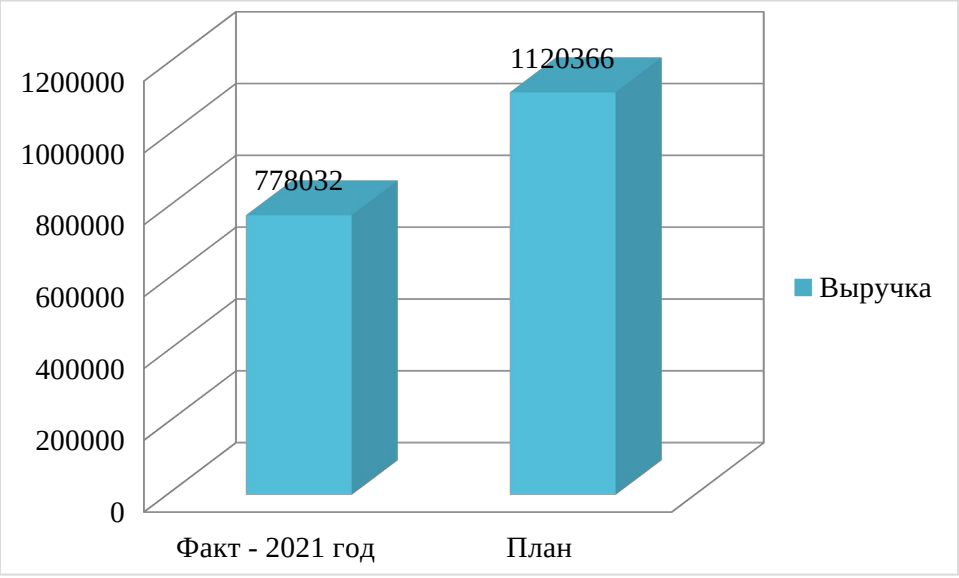


Рисунок 14 – Эффективность рекламной кампании

Исходя из данных рисунка 14, эффективность рекламной кампании отобразится в первую очередь на величине продаж – на 44% объем выручки в результате реализации предложенных мероприятий будет выше в сравнении с фактическими данными результатов 2021 года.

Таким образом, реализация рекламной кампании в рамках бизнес-плана по развитию окажет влияние на прирост численности аудитории потенциальных покупателей, что отразится в увеличении объемов продаж, а так же на окончательных финансовых результатах деятельности компании.

Для оценки эффективности программы событийной активности для ИП Яурова Е. А. необходимо проанализировать затраты на его реализацию (см. таблицу 12).

Таблица 12

Затраты на проведение мероприятия в рамках программы событийной активности для ИП Яурова Е. А.

Статья затрат	Сумма, руб
1.Организация информативного стенда с выставочными вариантами товаров	35 500, 00
2.Оплата услуг ведущего	32 000, 00
3.Проведение лотереи, в том числе:	
- денежный выигрыш	100 000,00
- товарный ссертификат	20 000, 00
- изготовление барабана в цвете фирменного стиля для проведения лотереи	1 500,00
4.Оплата ТВ-рекламы	113 000, 00
5.Сувениры с эмблемой предприятия (карандаши, буклеты) для раздачи гостям	14 000, 00
6. Шарики с эмблемой в цветах фирменного стиля для украшения и раздачи гостям	30 000,00
Итого	346 000, 00

Общая величина затрат составит 346 тысяч рублей, с учетом затрат на проведение лотереи, то есть предоставление выигрыша. Структура затрат представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 - Структура затрат на проведение презентации

Как показывают данные таблицы 12 и рисунка 15, наибольший удельный вес в структуре затрат на проведение мероприятий занимает оплата рекламы на ТВ.

От проведения мероприятия ожидается получить следующий эффект:

- повышение узнаваемости предприятия;
- привлечение потенциальных покупателей;
- повышение товарооборота в ближайшем периоде.

Оценка эффективности предложенного в рамках данного исследования мероприятия будет проводится путем сравнения величины полученных финансовых результатов до реализации программы событийной активности – то есть фактические результаты, с данными этих показателей при условии ее успешного внедрения (см. таблицу 13).

Таблица 13

Планируемые показатели деятельности ИП Яурова Е. А. по результатам реализации программы событийной активности, руб

Показатель	2021 год	Прогноз	Динамика, %
Выручка от продажи товаров, работ и услуг	778032	957602	123,08
Себестоимость	699116	722676	103,37
Прибыль (убыток) от продаж	78916	234926	297,69

Как показывают данные таблицы 13, в результате реализации предложенного мероприятия рост себестоимости, то есть общей величины затрат ИП Яурова Е. А. составит 3,37% при этом выручка от продажи товаров, работ и услуг увеличится на 23,08% , что приведет к росту валовой прибыли на 197,69%. Такое соотношение темпов роста показателей при прочих неизменных составляющих, приведёт к росту прибыли более чем в 2 раза (см. рисунок 16).

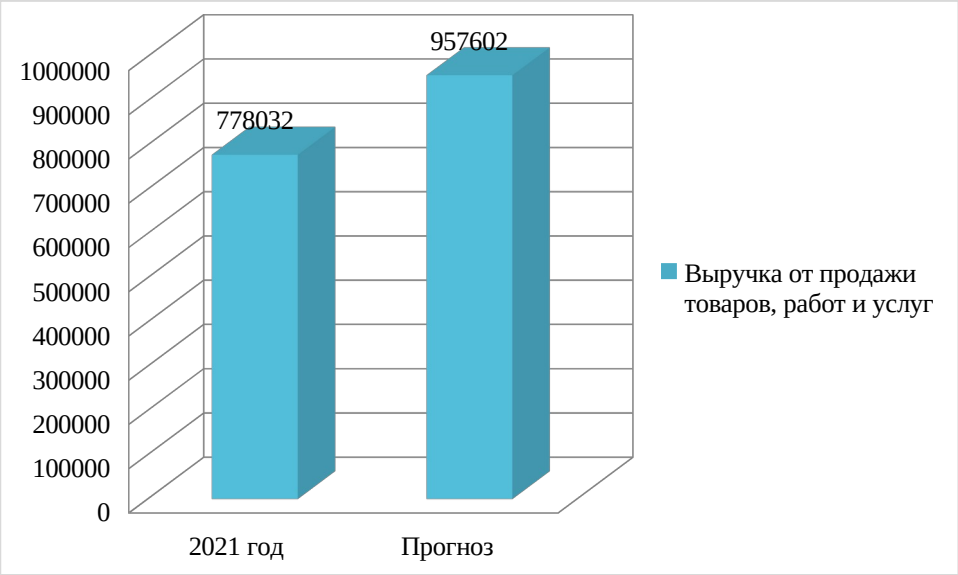


Рисунок 16 - Динамика роста выручки ИП Яурова Е. А., руб

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что разработка бизнес-плана по развитию является достаточно длительным

процессом, требующим проведения ряда предварительных исследований и общей оценки эффективности планируемых к проведению мероприятий.

В ходе бизнес-планирования была разработана программа рекламной кампании, основной целью которой было привлечение дополнительной аудитории клиентов, а так же повышение общего имиджа компании. Так же программа маркетинговых коммуникаций для ИП Яурова Е. А. включает мероприятий событийной активности.

Предлагаемая рекламная кампания содержит различные средства размещения: это ТВ, печатные СМИ и интернет-ресурсы. На наш взгляд, наиболее эффективным методом распространения информации является размещение видео-ролика на ТВ. Программа событийной активности ИП Яурова Е. А. будет долгосрочной, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

В результате реализации всех предложенных мероприятий прирост прибыли составит более 300%, то есть более чем в 3 раза.

Данное значительное увеличение прибыли приведет к росту такого показателя эффективности деятельности предприятия как рентабельность, что свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий.

Представим финансовые показатели бизнес-плана развития ИП Яурова Е. А. в разрезе мероприятий.

Таблица 14

Финансовые показатели бизнес-плана развития ИП Яурова Е. А. в разрезе мероприятий

Показатель	Мероприятие 1 - программа рекламной кампании	Мероприятие 2 - программа событийной активности
Рентабельность продаж, %	25,12	24,53
Затраты, руб	22249369	346000

Чистый дисконтированный доход, руб	281427	234926
Срок окупаемости, лет	2,3	1,3

Как показывают данные таблицы 14, оба мероприятия бизнес-плана по развитию рентабельны для салона красоты. Срок окупаемости программы рекламной кампании составит 2,3 года, срок окупаемости программы событийной активности – 1,3 года.

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия в рамках реализации разработанного проекта маркетинговых коммуникаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование представляет собой осуществление мероприятий или некоторых действий, а также выполнение определённых задач, направленных на достижение цели.

Задачи планирования состоят в верном донесении поставленных целей и методов или задач для их достижения до ответственных сотрудников, которые в свою очередь поставят верные задачи перед исполняющими эти задачи работниками, обеспечив последних средствами для решения поставленных задач.

Внутрифирменное планирование как функция управления заключается в стремлении предусмотреть возможности развития бизнеса, исходя из ресурсов организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов, которые способствуют обеспечению условий функционировании организации. Бизнес-планирование направлено на разработку комплекса мер, способствующих максимизации прибыли, основываясь на взаимосвязи внутрифирменного планирования с маркетингом и контролем в целях корректировки показателей производства и сбыта в зависимости от изменений спроса на рынке.

Объектом исследования в работе выступает ИП Яурова Елена Александровна – салон красоты под названием «L&L family company», основным видом деятельности которого является предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты и подача напитков.

Анализ целевой аудитории показал, что приверженность к предлагаемой марке продукции снижается, что требует комплексного подхода к разработке бизнес-плана по развитию ИП Яурова Елена Александровна.

Для достижения поставленных целей в работе бизнес-план по развитию салона красоты, которая включает комплексную рекламную

кампанию и программу событийной активности ИП Яурова Елена Александровна.

Предлагаемый бизнес-план содержит различные средства размещения: это ТВ, печатные СМИ и интернет-ресурсы. На наш взгляд, наиболее эффективным методом распространения информации является размещение видео-ролика на ТВ. Программа событийной активности ИП Яурова Е. А. будет долгосрочной, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

Программа событийной активности предполагает организацию презентации с целью ознакомления потенциальных покупателей с товаром, а так же проведение лотереи в целях увеличения объемов продаж ИП Яурова Елена Александровна.

Оценка эффективности бизнес-плана по развитию для ИП Яурова Е. А. показывает, что в результате реализации всех предложенных мероприятий и рекомендаций рост выручки составит 63%. По результатам реализации программы рекламной кампании и программы событийной активности рентабельность продаж составит 31,80% (в 2 раза выше, чем по результатам функционирования в 2017 году).

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия в рамках реализации разработанного бизнес-плана по развитию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 01.11.2015. М.: Стандартинформ, 2015.
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Вторая редакция, 2000.
3. Программный комплекс оценки достижения выбранной стратегии предприятия по универсальным показателям бизнес-функций производственных процессов и процессов управления. / Масаев С.Н. – Свидетельство РосПатента о регистрации программы для ЭВМ № 2017616973
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (РуководствоPMBOK®). – Пятое издание.A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition.Project Management Institute.URL:http://www.pmi.org(дата обращения: 10.05.2021)
5. Абулханова Г.А., Юсупзянова А.Г., Сабирова Н.Н. Теоретический аспект бизнес-планирования в организации // Актуальные вопросы гуманитарных и общественных наук. 2021. №8. С. 181-183.
6. Алексеева В.С. История развития понятия «бизнес-модель» в зарубежных и отечественных работах // Наука, студенчество, образование: актуальные вопросы современных исследований. 2022. №4. С. 33-37.
7. Батьковский А.М., Фомина А.В. Информационное обеспечение процесса бюджетирования на предприятиях оборонно-промышленного комплекса //Вопросы устойчивого развития общества - №3(2)- 2020.С.567-574
8. Бахрушина М. А. Управленческий анализ: учеб. пособие / М. А. Вахрушина. — 6-е изд., испр. — М.: Издательство «Омега-Л», - 2018.
9. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.

10. Виноградова М. В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина, А.А. Ларионова, Л.А. Васильева. - 3-е изд., испр. - М.: Дашков и К, - 2017.

11. Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А. Управление проектами. / Учебное пособие. - Дзержинск: Издательство «Конкорд», 2016. – 261 с.

12. Володин С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.

13. Гаврилова Э.Н., Данаева К.Л. Сущность и значение финансовой политики компании в современных условиях // Вопросы устойчивого развития общества. 2021. № 12. С. 214-224.

14. Гонтарева И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.

15. Гришина К.Е. Проектное управление как метод повышения эффективности // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXXIX междунар. науч. – практ. конф. – 2018. - № 1. - С. 81- 86

16. Губин В. Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник / В.Е. Губин, О.В. Губина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, - 2019.

17. Евдокименко Е.А. Возможность оценки эффективности проекта через показатели бизнес-процесса // Наука и мир. - 2018. - № 1 (53). - С. 18-21.

18. Емельянович А.А. Управление проектами: базовый курс. - Москва, 2019. – 412 с.

19. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. - 244 с.

20. Заборовская А.Е., Трофимова Е.А. Проблемы финансового планирования на малых предприятиях // Экономические и гуманитарные науки. 2022. № 4 (363). С. 48-57.

21. Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.

22. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

23. Ильичев К.В. Информационное обеспечение поддержки принятия решений в процессе стратегического управления промышленным предприятием / К.В. Ильичев // Вестник науки и образования. – 2018. – № 14-2 (50). – С. 12-15.

24. Камалова Л.К. Бизнес - план - как основной инструмент планирования деятельности организации // Научные революции как ключевой фактор развития науки и техники. 2021. №9. С. 237-341.

25. Киселев А.А., Трубникова А.А. Проекты и управление проектами: проблемы научной теории и ее влияние на практику работы отечественных организаций // Электронный научный журнал. - 2020. - № 6 (35). - С. 81-85.

26. Клепцова Т.В. Методы оценки эффективности управления проектами организации // Актуальные проблемы управления. - 2019. - №4. - С. 226-231.

27. Корпачева В.А. Проект и его основные виды и типы // Передовые научные исследования: опыт и актуальные вопросы. - 2019. - № 6. - С. 138-140.

28. Кохно П.А., Кохно А.П., Бондаренко А.В. Управление стратегической эффективностью инновационных проектов на основе системы финансово-экономических показателей // Финансовый бизнес. - 2020. - № 4 (207). - С. 35-43.

29. Курьерова А.А. Внедрение проектного управления в деятельность современных компаний // Научный журнал. - 2019. – №1. – С. 79.

30. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.

31. Лукина А.О. Управление проектами // Проблемы науки. - 2019. – №1. – С. 53.

32. Маевская Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, - 2017.

33. Максименко Н. В. Внутрифирменное планирование: учебник / Н. В. Максименко. – Минск: Выш. шк., - 2018.

34. Морозов С.С. Управление эффективностью и результативностью проектов // Экономика и социум. - 2020. - № 5-1 (72). - С. 865-867.

35. Нафикова А.М., Фаттахов А.А. Организация финансового планирования в системе управления малого предприятия // Интернаука. 2022. № 2-3 (225). С. 25-27.

36. Попов Д.И. Понятие и задачи управления проектами // Современные исследования в социально-гуманитарной сфере. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. 2020. №4. С. 48-50.

37. Прохорова М.П. Тенденции проектного управления на современном этапе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. – № 8(34). – С.292.

38. Рибокене Е.В., Маковецкий М.Ю., Кормышов С.Р. Оценка существующего потенциала стратегического и внутрифирменного планирования в системе малого и среднего бизнеса // Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 141-144.

39. Роженкова Е.А. Теоретические основы бизнес-планирования деятельности предприятия // Научные достижения в XXI веке. 2021. №7. С. 22-26.

40. Сапунов А.В. Проблемы применения моделей стратегического менеджмента для управления предприятиями малого и среднего бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 39 (1). С. 293-298.

41. Сафронова Т.В. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности // Новые экономические исследования. 2022. №2. С. 43-45.

42. Симионова Н.Е. Проблемы управления командой проекта на разных фазах жизненного цикла //Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях. - 2019. - №7. - С. 511-518.

43. Старовойтов И.Ю. Понятие и сущность бизнес-планирования // Молодой исследователь: вызовы и перспективы. 2022. №7. С. 286-289.

44. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2019. - 464 с.

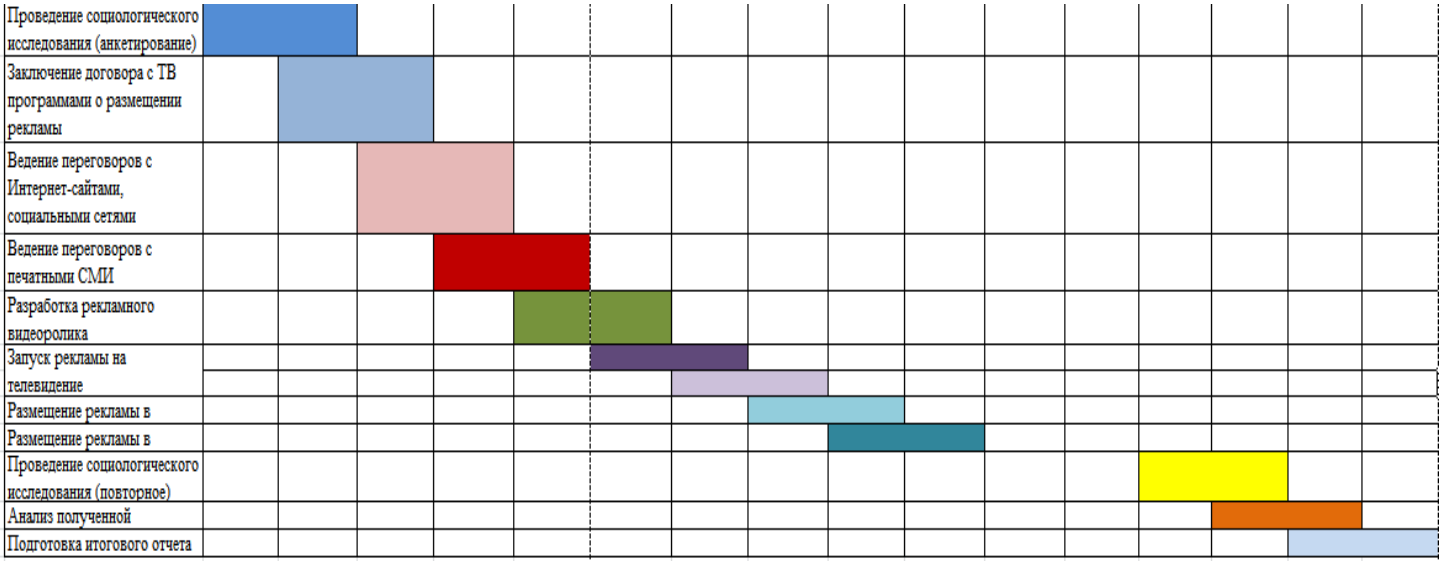
45. Стэнли Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с.

46. Толчинская М.Н. Планирование и бюджетирование в деятельности предприятий // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 4. С. 225-229.

47. Шалаева И.А. Система бюджетирования на предприятии// Вопросы устойчивого развития общества - 2020г. №2-.С.79-83.

Приложение 1

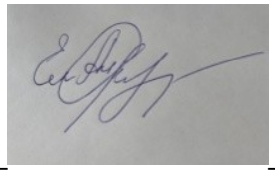
Диаграмма Ганта



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

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

«_____» _____ 202__ г.



_____ _____/____ Яурова Елена Александровна _

(подпись) (Ф.И.О.)