АНО ПОО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОЛЛЕДЖ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Бизнес-планирование при создании коммерческого предприятия

Автор выпускной квалификационной работы: Паршенков Андрей Юрьевич

Специальность 38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Группа К-20

Допустить к защите
Зам. директора по УВР
АНО ПОО
_____
«___»_____20__г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы
Преподаватель спец.дисциплин
_____
«___»_____20__г.

Москва 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 7
1.1 Понятие бизнес-планирования, основные цели, функции и принципы.....7
1.2 Содержание бизнес-плана и отличие от других плановых документов 9
2 ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМПАНИЯ ТРАСТ».....15
2.1 Основные показатели предпринимательской деятельности ООО «Компания Траст».....15
2.2 Описание процесса бизнес-планирования в ООО «Компания Траст» 17
2.3 Профильная матрица поставщиков ООО «Компания Траст» период 01.07.2022 – 01.07.2025.....25
2.4 Характеристика разделов бизнес-плана развития предпринимательской деятельности ООО «Компания Траст».....27
3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА И РИСКОВ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА.....39
3.1 Затраты по проекту.....39
3.2 Расчет показателей эффективности бизнес-проекта по расширению предпринимательской деятельности.....40
3.3 Описание рисков.....43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....50
ПРИЛОЖЕНИЕ.....54
Приложение А.....54

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в условиях развития рынка появляется все больше предприятий различных сфер деятельности. В таком случае растет и конкуренция предприятий одной сферы деятельности. Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо повышать качество товаров и услуг, расширять ассортимент товаров и услуг, предпринимать иные меры.

Для осуществления таких мероприятий необходимо составление бизнес-плана.

Формы и методы связей с общественностью (PR) такие, как выставки, традиционно использовались предприятиями для решения стоящих перед ними задач – продвижения услуг.

Проблема исследования заключается в отсутствии теоретических моделей и практических методик организации системы PR-деятельности в практике работы предприятий, позволяющей достигать им эффективной коммуникации с целевыми аудиториями и обществом в целом.

Несмотря на развитие высокотехнологичных средств коммуникации, выставка остается одним из наиболее эффективных инструментов продвижения товаров и услуг.

На выставке предприятие встречается с потребителями. Предприятие может выстраивать отношения с клиентами и конкурентами, партнерами и представителями СМИ, быстро оценивать и анализировать ситуацию на рынке.

Как правило, опытные компании привлекают к работе на стенде опытных специалистов, включая TOP-менеджеров, которые разбираются в продукте и умеют поддерживать коммуникации на самом высоком уровне.

Итак, бизнес-план представляет собой план осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его

производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-планирование - это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

Данное исследование актуально потому, что:

1) освещает малоисследованную на примере отечественных предприятий проблему;

2) позволяет решить ряд практических задач на основе полученных в исследовании выводов.

В процессе исследования нами были изучены работы различных авторов, таких как: Запесоцкий А.С., Пестова Я.Н., Савченко Е.А., Макарова Т.П., Савченко Е.А., Макарова Т.П., Аджарян А.С., Малинская А.И., Забарная Ж.В., Гуторов И.И., Марина К.А., Боначева А.С., Ананова В.А., Козина А.А., Матуева Л.К., Фейгин Г.Ф., Герцекович Д.А., Ларин С.Н., Подлиняев О.Л., Пожидаева Е.А., Хамидиён И.И.

Несмотря на обилие проведенных исследований, тема не была объектом изучения специальной литературы, т.е. не были обнаружены интегрирующие работы, которые бы объединяли всю информацию по этой теме и делали общий вывод

Целью исследования является исследование бизнес-планирования при создании коммерческого предприятия. Для достижения намеченной цели необходимо решить следующие задачи:

1) провести теоретическое исследование методических аспектов бизнес-планирования при создании коммерческого предприятия;
2) определить понятие бизнес-планирования, основные цели, функции и принципы;
3) описать содержание бизнес-плана и отличие от других плановых документов ;

4) выявить роль бизнес-планирования в становлении и развитии коммерческого предприятия;
5) изучить организацию бизнес-планирования при создании коммерческого предприятия на примере ООО «Компания Траст»;
6) изучить основные показатели предпринимательской деятельности ООО «Компания Траст»;
7) описать процесс бизнес-планирования в ООО «Компания Траст»;
8) привести характеристику разделов бизнес-плана развития предпринимательской деятельности ООО «Компания Траст»;
9) провести оценку эффективности бизнес-проекта и рисков реализации бизнес-плана.

Объектом исследования является сфера услуг. Предметом исследования является бизнес-планирование при создании коммерческого предприятия.

Методологической основой работы явился системный подход к исследованиям взаимосвязанной совокупности коммуникативных отношений между социальными субъектами, инструментарий формальной и диалектической логики.

Бизнес-план – это план осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план включает следующие разделы:

- резюме;
- описание отрасли и компании;
- описание услуг или товаров;
- продажи и маркетинг;
- организационный план;
- финансовый план;
- оценка эффективности проекта;
- гарантии и риски компании;

- приложения;

Резюме нужно, чтобы кратко донести самую важную информацию о проекте. Например, бизнес-план отправляют очень занятому инвестору. Он открывает документ в самом начале, за несколько минут прочитывает резюме и уже примерно понимает суть и перспективы бизнеса, источники финансирования, необходимый размер инвестиций и сроки запуска. Последующие разделы просто более подробно раскрывают информацию из резюме.

Далее необходимо подробно описать компанию, которая организует проект. В это описание входит информация об отрасли, активах компании, системе управления и количестве сотрудников.

В следующем разделе надо рассказать о продукции и услугах, которые предлагает или будет предлагать компания.

Если предприятие выпускает разные товары, то опишите каждый вид. Здесь же для наглядности стоит показать фотографии продукции.

Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

В первой главе проводится теоретическое исследование аспектов бизнес-планирования при создании коммерческого предприятия – дается понятие бизнес-планирования, основные цели, функции и принципы, содержание бизнес-плана и отличие от других плановых документов.

Второй раздел содержит организацию бизнес-планирования при создании коммерческого предприятия на примере ООО «Компания Траст». Приведены основные показатели предпринимательской деятельности ООО «Компания Траст» и описание процесса бизнес-планирования в ООО «Компания Траст». Приведена характеристика разделов бизнес-плана развития предпринимательской деятельности ООО «Компания Траст».

В третьей главе дается оценка эффективности бизнес-проекта и рисков реализации бизнес-плана.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие бизнес-планирования, основные цели, функции и принципы

Сегодня очень важным фактором считается скорость принятия решений. В данном случае, большую роль играет планирование, которое позволяет выявить на ранней стадии все возможные проблемы бизнеса в перспективе. На основе планирования предприятие получает следующие возможности:

- минимизация рисков;
- сохранение гибкости управления производством.

Деятельность предприятия при отсутствии плана представляет собой вынужденную реакцию на случившиеся события, а при использовании плана, это управленческая реакция на ожидаемые и запланированные явления.

Рассмотрим функции, выполняемые бизнес-планом. Всего их выделяют четыре:

- разработка бизнес-стратегии;
- планирование;
- привлечение денежных средств;
- привлечение партнеров.

Функция разработки бизнес-стратегии особенно необходима в период создания предприятия, а также в период реализации новых проектов предприятия.

С помощью функции планирования можно оценить возможности направления деятельности и произвести контроль внутрифирменных процессов.

С помощью выполнения функции «привлечение денежных средств», можно привлекать следующие формы денежных средств:

- ссуды;

- кредиты.

На сегодняшний день сложно реализовать какой-либо проект без заемных средств.

Проблемами в данном случае являются высокие процентные ставки и практика невозвращения кредитов. В таких случаях банки предпринимают следующие меры по требованиям:

- банковских гарантий;
- реального залога;
- бизнес-плана и др.

Функция привлечения инвестиций позволяет привлечь инвесторов и разработчиков.

При этом посредством бизнес-плана можно оценить необходимые предприятию капитал, ресурсы и технологии. Именно поэтому внутрифирменное планирование должно стать обязательным элементом управленческой деятельности любого предприятия независимо от его масштабов и сферы деятельности.

Также бизнес-план способен обобщить анализ возможностей предприятия для его расширения или диверсификации и показать варианты использования для этого ресурсов предприятия.

Бизнес-план используется для того, чтобы:

- привлечь деловых партнеров;
- создать совместные предприятия;
- получить дополнительное финансирование.

Основная функция бизнес-плана – определение цели составления проекта и путей реализации цели проекта.

Бизнес-планирование осуществляется согласно следующим принципам:

- необходимость;

-непрерывность;

- эластичность и гибкость;

- единство и полнота (системность);

- точность и детализация;

- экономичность;

- оптимальность;

- связь уровней управления;

- участие;

- холизм (сочетание координации и интеграции).

1.2 Содержание бизнес-плана и отличие от других плановых документов

При планировании схема управления строится на бумаге или любом другом материальном носителе. Бизнес-план представляет собой план построения бизнеса, который позволяет выявить основные направления деятельности и возможные опасности [4].

Основное отличие: бизнес-план учитывает не только внутренние цели организации, но и внешние цели, которые могут быть полезны новому делу. Также в бизнес-плане основное внимание уделено маркетинговым и финансовым аспектам бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены более детально.

Обычно на практике бизнес-план используется тогда, когда планируются перемены, или же при нехватке ресурсов деятельности предприятия. Основным фактором в таком случае выступает качество предоставляемых материалов. Согласно данным исследований, 90% разрабатываемых проектов отвергается еще на этапе рассмотрения бизнес-планов. Часто, ресурсы, выделенные на реализацию проекта, так и остаются нереализованными. Также часть проектов отсеивается на стадии получения кредита. Работник банка, при выдаче кредита, может не принять проект мероприятия. Для того чтобы выдача кредита была утверждена, необходимо заинтересовать банк, а для этого, необходимо составить бизнес-план [2].

Рассмотрим отличие бизнес-плана от иных проектов. Проект (от лат. projectus – брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперёд) –

замысел, идея, образ, воплощённые в форму описания, обоснования, расчётов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Согласно ISO 21500, проект – это уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели.

Достижение цели проекта требует получения результатов, соответствующих определённым заранее требованиям, в том числе ограничения на получения результатов, таких как время, деньги и ресурсы[Error: Reference source not found].

Приведем общие для всех жизненных циклов проектов характеристики:

- фазы последовательны и ограничены передачей технической информации или сдачей технического элемента, уровень затрат и численность возрастают в процессе реализации проекта и снижаются на завершающем этапе проекта;
- способность команды проекта оказывать влияние на результаты проекта максимальны в начале проекта и уменьшаются в процессе реализации проекта.

Данный фактор обусловлен тем, что стоимость внесения изменений в проект и исправления ошибок увеличивается в процессе выполнения проекта; уровень риска недостижения целей максимален в начале проекта. Уверенность в завершении проекта возрастает в процессе реализации проекта.

При этом все жизненные циклы проекта отличаются друг от друга, хотя и содержат в себе схожие фазы и названия. Жизненные циклы могу содержать 4-5 и более фаз.

Для того, чтобы выделить фазы жизненного цикла проекта необходимо выделить контрольные точки (вехи).

В процессе прохождения вех: просматривается ожидаемая и дополнительная информация; оцениваются возможные направления развития проекта.

Жизненный цикл проекта также выступает обобщающим показателем процесса разработки и реализации проекта.

Фазы жизненного цикла проекта могут быть подразделены на более мелкие элементы.

Эта возможность обеспечивает составление более подробной структуры проекта.

Фазы разбиваются на подпроекты по следующим параметрам: размера проекта, сложности проекта, уровня риска проекта, ограничений на порядок финансирования.

Приведем стандартный набор фаз для жизненного цикла инвестиционного проекта:

- начальная фаза – разработка миссии (концепции проекта);
- фаза разработки – планирование проекта;
- фаза реализации – поэтапный процесс исполнения проекта;
- фаза завершения – процесс выхода из проекта.

Подпроекты проектов могут иметь собственные жизненные циклы. Так, архитектурный проект может содержать следующие фазы [Error: Reference source not found: фаза определения (проектные работы), фаза реализации (надзор за строительными работами).

В данном случае проектирование здания будет представлять собой самостоятельный проект архитектурной фирмы, состоящий из следующих фаз:

- разработки концепции;
- определение;
- реализация;
- завершение.

Охарактеризуем основные этапы разработки бизнес-плана предприятия, которые состоят в следующем:

- поиск информации, источниками которой могут являться: учебники по управлению, по бизнес-планированию;
- материалы правительственных учреждений;
- данные фирм, занимающихся управленческим консультированием и других подобных организаций; различные отраслевые издания;
- методические и иные материалы, получаемые при обучении на курсах по составлению бизнес-планов;
- материалы аудиторских фирм и т.д. определение целей разработки бизнес-плана, для чего ориентирами служат проблемы, требующие решения. определение адресатов, кому будет направлен проект бизнес-плана, среди которых могут быть:
- акционеры;
- коммерческие банки;
- венчурные фирмы.
- определение структуры бизнес-плана.
- сбор информации для подготовки всех отдельных разделов бизнес-плана.

При составлении бизнес-плана необходимо использовать опыт людей, составлявших бизнес-планы:

- сотрудники предприятия;
- внешние консультанты;
- консультанты в области управления.

Могут быть использованы услуги консалтинговых компаний.

Наиболее важным разделом бизнес-плана является описание реализуемого продукта и конкурентов.

Также необходимо провести анализ имеющихся основных фондов, планируемых ресурсов и оценку имеющегося оборудования.

Кроме привлечения инвесторов, бизнес-план способен определить цели и задачи предприятия на определенный период, а также пути и способы достижения этих целей [Error: Reference source not found].

Приведем варианты целей проекта, которыми могут быть:

- определение степени реальности достижения результатов в завершенном проекте или коммерческом предложении;
- убеждение сотрудников и инвесторов в реальности достижения определенных качественных или количественных показателей проекта;
- подготовка общественного мнения к проведению акционирования предприятия, при необходимости;
- определение целесообразности перестройки работы и реорганизации существующей или создания новой фирмы;
- привлечение внимания инвесторов и т.д.

Согласно мнению И.В. Липсица, бизнес-план представляет собой документ, который [Error: Reference source not found]:

- описывает аспекты будущего коммерческого предприятия;
- анализирует возможные проблемы предприятия;
- устанавливает способы решения таких проблем.

В конечном итоге, задача бизнес-плана – определить:

- возможную стоимость проекта;
- планируемые доходы.

Грамотно составленный бизнес-план позволяет определить:

- стоимость проекта;
- доход от проекта;
- риски проекта.

Согласно зарубежному опыту, предприниматели для успешного развития своего бизнеса обязаны составлять планы:

- долгосрочный;
- краткосрочный.

Бизнес-план позволяет грамотно организовать деятельность в следующих сферах:

- инновационной;
- хозяйственной;
- коммерческой;
- инвестиционной.

Для разработки бизнес-плана необходимы:

- всесторонняя экономическая оценка проекта;
- руководство предпринимателя и руководителя проекта.

При составлении бизнес-планов, необходимо сотрудничество как предпринимателей, так и экономистов [Error: Reference source not found].

Это необходимо особенно для отечественных предприятий старого образца, на которых составлялись планы на период пять лет. Поэтому необходима преемственность опыта разработки планов отечественных предприятий с внесением зарубежного опыта.

2 ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМПАНИЯ ТРАСТ»

2.1 Основные показатели предпринимательской деятельности ООО «Компания Траст»

ООО «Компания Траст» - магазин игрушек различного направления, развивающих в том числе. Также есть спорт инвентарь - коньки, лыжи, санки, велосипеды и др.

В регионе компания ООО «Компания Траст» занимает одну из лидирующих позиций на рынке детских игрушек, среди конкурентов данного уровня являются компании «Юнитойс-М» и «VRAL TOYS».

Показатель производительности труда снизился в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом на 34 тыс. руб. Факторы, повлиявшие на снижение производительность труда:



Рисунок 1 - Факторы снижения производительности труда

Сотрудники предприятия недостаточно мотивированы. Неэффективная организация выражается в недостаточной автоматизации деятельности предприятия.

Выручка предприятия уменьшилась за анализируемый период, составив 106 724 тыс. руб. на 31.12.2019 г. Выручка снизилась из-за уменьшения объема оказываемых предприятием услуг. Чистая прибыль снижалась последние три года поскольку предприятие нерезультативно осуществляло свою деятельность.

Рассмотрим основные показатели деятельности предприятия (таблица 1).

Таблица 1 - Основные показатели деятельности предприятия

Показатели	2018	2019	2020	Изменение (+, -)	Темп роста, %	Изменение (+, -)	Темп роста, %
1.Выручка, тыс. руб.	184 289	113 103	106 724	-71 186	61,37	-6 379	94,36
2.Себестоимость, тыс. руб.	141 345	85 353	84 087	-55 992	60,39	-1 266	98,52
3.Чистая прибыль, тыс. руб.	40 204	25 672	24 088	-14 532	63,85	-1 584	93,83
4.Среднесписочная численность персонала, чел.	202	215	217	13	106,44	2	100,93
5.Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	93199	92438	96488,5	-761	99,18	4 051	104,38
6.Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	53 026	45963,5	43611,5	-7 063	86,68	-2 352	94,88
7.Производительность труда, тыс. руб.	912,32	526,06	491,82	-386	57,66	-34	93,49
8.Фондоотдача, руб.	1,98	1,22	1,11	-0,75	61,88	-0,12	90,40
9.Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, обороты.	3,48	2,46	2,45	-1,01	70,80	-0,01	99,45
10.Средняя продолжительность одного оборота, дни	105,02	148,33	149,15	43,31	141,24	0,82	100,55
11.Затраты на 1 руб. продаж, руб.	0,77	0,75	0,79	-0,01	98,39	0,03	104,41

2.2 Описание процесса бизнес-планирования в ООО «Компания Траст»

В данном разделе приводится характеристика предприятия и услуг, приводится сравнение их с конкурентами и анализируются планы развития с помощью различных методов исследования.

На рисунке 2 представлен анализ позиционирование компании в регионе.

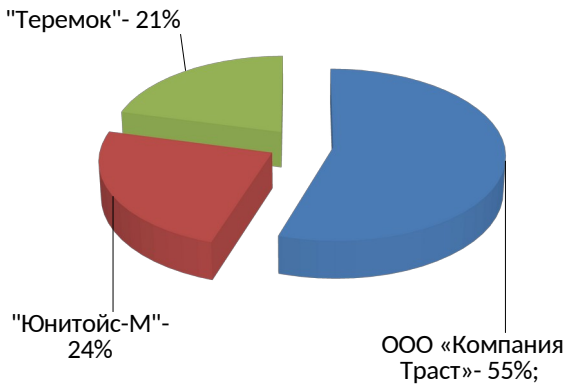

Рисунок 2 - Позиционирование компании

Результат анализа показывает, что 55% опрошенных чаще делают свои покупки в ООО «Компания Траст», остальные 45% опрошенных предпочитают приобретать товар в других магазинах («Юнитойс-М» и «VRAL TOYS»). Проведем анализ конкурентов предприятия.

«Юнитойс-М» была основана в 1993 году, как дочернее предприятие «Юнитойс-М» г.Москва. Отличительными чертами является право эксклюзивного поставщика в Россию игрушек для детей фирм Mega Bloks (Канада), Tolo (Англия), Hasbro (США), Anna Club (Голландия), Crayola (Англия), Gamze (Китай), Piatnik (Австрия), Trefl (Польша), а также наличие собственного логистического центра. Что позволяет предоставлять максимально широкий спектр услуг в своей отрасли.

Ассортимент компании «Юнитойс»:

- водные игрушки;

- детская посуда, кухни, бытовая техника;

- игрушки для игр в ванной;

- игрушки на разные темы;

- игры на ловкость;

- инструменты;

- интерактивные игрушки;

- канцелярия, наборы для творчества;

- карнавальные маски, костюмы, домики Компьютеры, электронные плакаты;

- конструкторы.

«Теремок» - молодая, динамично развивающаяся компания. Ассортимент насчитывает более 15000 наименований, компания сотрудничает с крупнейшими российскими производителями игрушек, осуществляет прямые поставки игрушек из Китая и стран ближнего зарубежья.

Компания уделяет особое внимание качеству товара и постоянному обновлению и расширению ассортимента. Все товары имеют необходимые сертификаты.

Ассортимент компании «Теремок»:

- детская мебель;

- игрушки на радиоуправлении;

- деревянная игрушка;

- спорт и отдых;

- музыкальные игрушки;

- развивающие игрушки;

- настольно-печатные игры.

На рынке представлена продукция практически всех известных производителей, как отечественного, так и мирового рынка игрушек.

Однако, основная масса игрушек – до 60%, местного производителя.

Флагманами этой отрасли являются: «Юнитойс», «Остров игрушки», ПТК «Вита», «Миллион игрушек», «Радуга».

На рынке наблюдается жесткая конкуренция за потребителя. Основными инструментами являются неценовые методы: расширение ассортимента, улучшение качества товара, реклама.

Подводя итоги, можно отметить следующие особенности:

- потребители все больше отдают предпочтение отечественному производителю, и с недоверием относятся к детским игрушкам импортного производства, особенно к товарам из Китая.

- наиболее значимой характеристикой предприятия является наличие широкого ассортимента товара.

Цель исследования рынков - определить главных и основных конкурентов, а также выявить возможности и угрозы, исходящие от конкурентов «Юнитойс-М», «VRAL TOYS», «Теремок» относительно организации ООО «Компания Траст» на стратегический период с 01.06.2021 по 01.06.2024г.

Таблица 2 - Анализ конкурентов ООО «Компания Траст»

Наименование	Конкурентные преимущества Угрозы для организации	Конкурентные отставания Возможности для организации
1.Юнитойс-М	Большое количество предоставляемых услуг	Распространяют товар только через интернет; Высокая стоимость
2.VRAL TOYS	Осуществляют похожую идею	Невозможность пошива игрушек в масштабах, необходимых для открытия торговой точки (пошив на дому, 1 портниха); Отсутствие сертификатов качества.
3.Теремок	Большие масштабы производства игрушек	Не делают игрушки на заказ

По результатам таблицы 2 первая компания «Юнитойс-М» имеет преимущество по количеству предоставляемых услуг (в.т.ч. распространение продукции самовывоза и курьерской службы). Третья компания «Теремок» имеет широкие связи по производству реализуемого товара.

Таблица 3 - Факторы конкурентоспособности.

Фактор	ООО «Компания Траст»	Основные конкуренты		
		Юнитойс-М	VRAL TOYS	Теремок
1.Качество	+	-	-	-
2.Уровень цен	+	-	-	-
3.Расположение или сфера действия.	-	+	+	+
4.Ассортимент	+	+		-
5.Репутация предприятия	-	+	+	+
6.Итого:	3	3	2	2

Анализ конкурентов ООО «Компания Траст» произведен по ключевым факторам успеха:

- реклама,
- качество,
- конкурентоспособность цены,
- управление,
- местоположение.

По данным из таблицы видно, что основным конкурентом будет Юнитойс-М.

Таблица 4 - SWOT-анализ

Фактор	ООО «Компания Траст»	Основные конкуренты		
		Юнитойс-М	VRAL TOYS	Теремок
1.Сильные стороны	Качество продукции	Реклама	Местоположение	местоположение
2.Слабые стороны	Местоположение	Качество	Конкурентоспособность цены	Качество
3.Возможности	Развитие рекламы	Совершенствование управления	реклама	Совершенствование управления
4.Угрозы	Более удачно расположенные конкуренты	Неконкурентоспособная цена	Неверное ценообразование	Неконкурентоспособная цена

Таблица 5 - Профильная матрица конкурентов ООО «Компания Траст»

Ключевые Факторы Успеха (КФУ)	Вес	ООО «Компания Траст»		Юнитойс-М		VRAL TOYS		Теремок	
		Рейтинг[2]	Результат[3]	Рейтинг	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Рейтинг	Результат
1.Реклама	0.2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4
2.Качество	0,3	4	1,2	2	0,6	2	0,6	2	0,6
3.Конкурентоспособность цены	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2
4.Управление	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
5.Местоположение	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Итого:	1,0		2,9		3		2,7		2,2

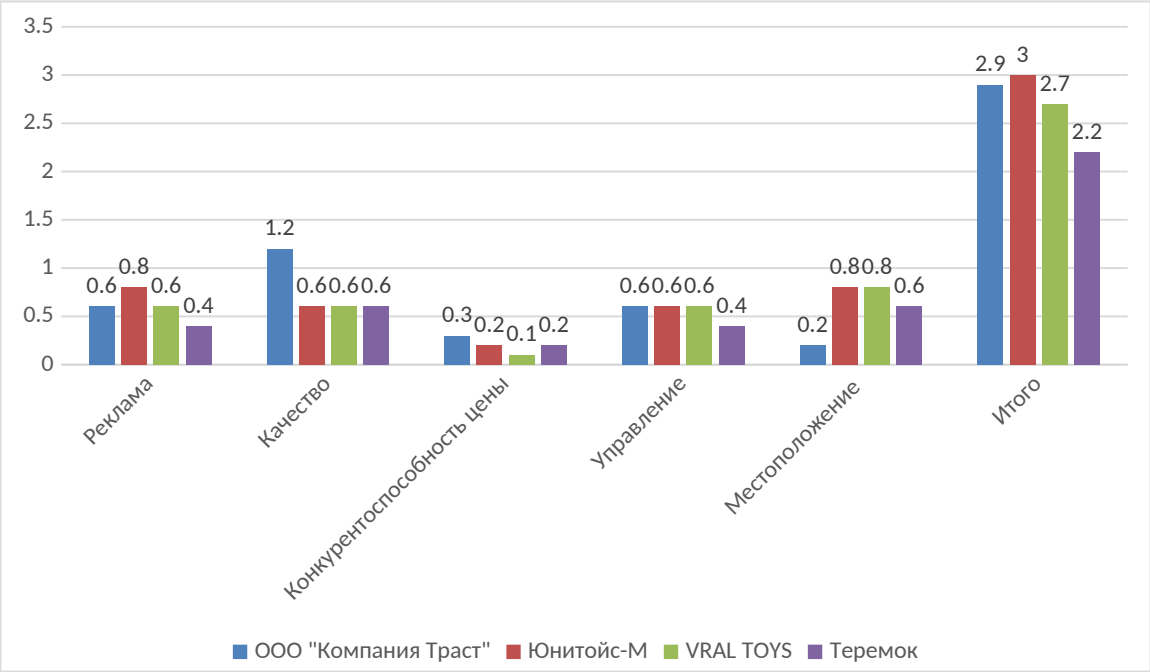

Рисунок 3 - Профильная матрица конкурентов

Аналогичная матрица составляется для следующих партнеров ИП ООО «Компания Траст» Согласно договорной работе, планируется предоставлять следующие товары:

- декоративные игрушки;
- сувенирная продукция;
- мягкие игрушки.

Компания «Красный Куб» была образована в 1996 и в течение трех лет специализировалась на оптовой торговле посудой и предметами интерьера от ведущих мировых производителей. В 1998 году Компания приступила к развитию сети фирменных магазинов. На сегодняшний день «Красный Куб» - это крупнейшая в России сеть магазинов подарков. Компания является членом Национальной Торговой Ассоциации (НТА) и Российской Ассоциации Франчайзинга (РАФ).

Ассортимент, предлагаемый в магазинах «Красный Куб», представлен ведущими европейскими и азиатскими производителями.

Обновление ассортимента происходит на протяжении всего года. К выбору сезонных коллекций подходят особенно тщательно. На любой праздник в календаре в магазинах «Красный Куб» создаются специальные выставочные витрины, оформленные непосредственно по тематике праздника.

В компании работает более 2500 сотрудников. В Клубе Постоянных Покупателей состоит более полутора миллиона активных участников. Розничное направление представлено 133 магазинами: 43 в Москве и 90 в других городах России – Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Волгограде, Новосибирске и других. Большинство из них – корпоративные. Часть магазинов работают по системе франчайзинга.

В настоящее время компания активно развивается. Открываются новые магазины, регулярно обновляется ассортимент, совершенствуются торговые процессы. В ближайших планах Компании - открытие магазинов в центрах с развитой инфраструктурой.

«Космик» - это семейный парк развлечений и отдыха. Парк включает игровые зоны с аттракционами, видеоиграми, разнообразными автоматами – для взрослых и детей любого возраста.

Присутствуют игровые комнаты для детей, куда закупаются игрушки ООО «Компания Траст»

Лукоморье – это театрально-развлекательный центр, организующий различные мероприятия и детские праздники.

Таблица 6 - Анализ партнёров «Красный куб», «Космик», «Лукоморье»

Наименование	Угрозы для организации	Возможности для организации
1.Магазин подарков «Красный куб»	-Отказ сотрудничества с нашей студией -Антиреклама -Непопулярность нашего товара -Несоблюдение договорных обязательств -Сотрудничество с товарами-конкурентами	Распространение товара ООО «Компания Траст»; -Расширение клиентской базы; -Заключение долгосрочных договоров с ООО «Компания Траст»; - Реклама товара ООО «Компания Траст».
2.Парк развлечений «Космик»	-Невыполнение договоренностей; -Отказ от сотрудничества;	-Распространение товара ООО «Компания Траст»; - Имидж ; -Заключение долгосрочных договоров с ООО «Компания Траст»; -Расширение клиентской базы;
3.Лукоморье	-Отказ от сотрудничества; -Невыполнение договоренностей; - Сотрудничество с конкурентами.	- Распространение товара ООО «Компания Траст»; -Расширение клиентской базы; -Заключение долгосрочных договоров с ООО «Компания Траст»; - Имидж.

Таким образом, угрозами для организации являются:

- отказ сотрудничества;
- антиреклама;
- непопулярность товара;
- несоблюдение договорных обязательств;
- сотрудничество с товарами-конкурентами;
- невыполнение договоренностей;
- сотрудничество с конкурентами.

Для того, чтобы снизить влияние угроз необходимо:

- распространение товара ООО «Компания Траст»;
- расширение клиентской базы;

-Заключение долгосрочных договоров с ООО «Компания Траст»;

- реклама товара ООО «Компания Траст»;
- распространение товара ООО «Компания Траст»;
- формирование имиджа.

Матрица партнёров ООО «Компания Траст» приведена в таблице 7 (Приложении Б).

Таблица 7 - Профильная матрица партнёров ООО «Компания Траст».

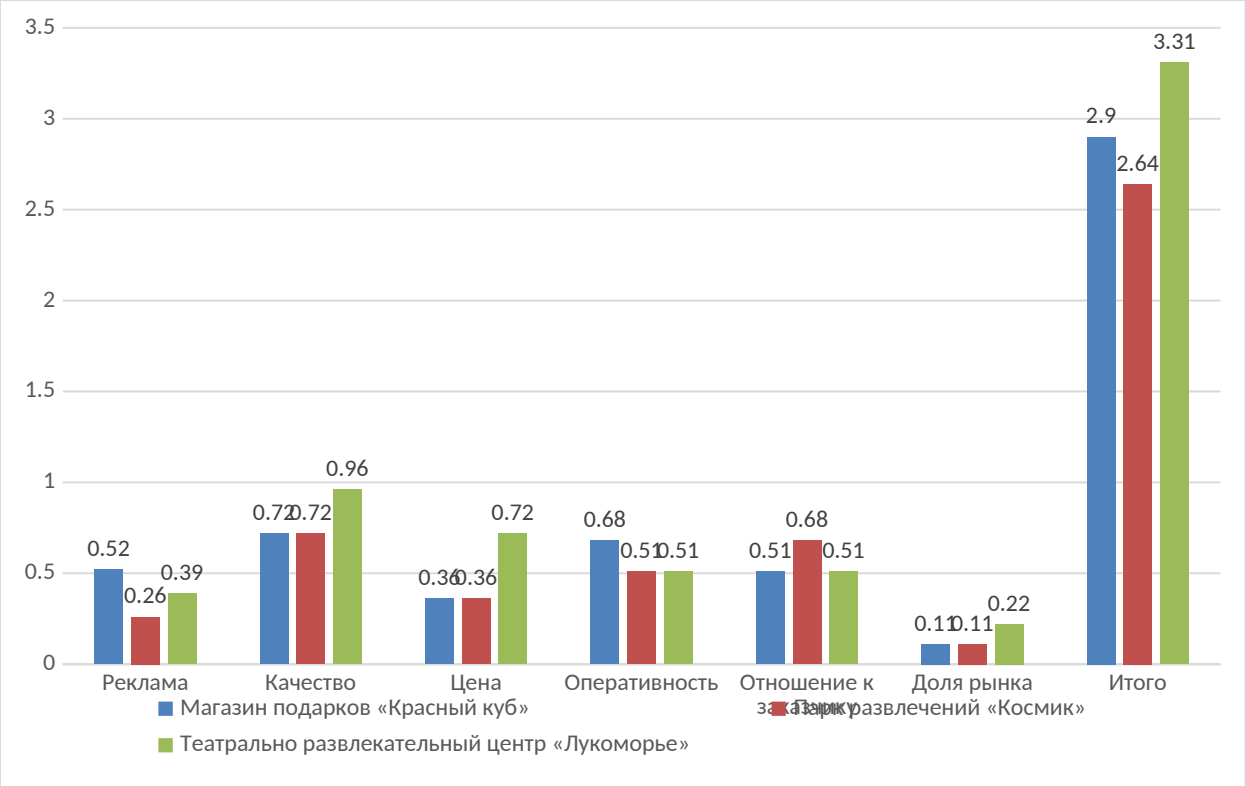

Рисунок 4 - Профильная матрица партнеров.

Таким образом, показатель «качество» имеет наибольший вес. По этому показателю лидирующую позицию занимает Театрально-развлекательный центр Лукоморье.

2.3 Профильная матрица поставщиков ООО «Компания Траст» период 01.07.2022 – 01.07.2025

Таблица 8 - Профильная матрица поставщиков

Ключевые Факторы Успеха (КФУ)	Вес[1]	Арбен		Логос		СибТекстиль	
		Рейтинг[2]	Результат[3]	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результаты
1. Реклама	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
2. Качество	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9
3.Конкурентоспособность цены	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
4. Управление	0.1	2	0.2	3	0.4	1	0.1
5. Финансовая позиция	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
6. Лояльность клиентов	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Итого:	1,0		3.4		3.2		2.7

Таким образом, наибольший вес имеет поставщик тканей Арбен (3,4). Наименьший - СибТекстиль (2,7).

Таблица 9 - Итоговый PEST-анализ

Политика P	Экономика E
1.Выборы. 2. Отношение нашей организации с региональной властью в целом 3. Изменения законодательства РФ	1. Экономическая ситуация в стране 2. Инфляция 3. Динамика курса российского рубля к доллару США. 4. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ
Социум S	Технология T
1. Изменения в базовых ценностях; 2. Изменения в уровне и стиле жизни; 3.Экологический фактор; 4. Отношение к работе и отдыху; 5. Демографические изменения; 6. Изменение структуры доходов; 7. Мода и образцы для подражания; 8.Реклама и связи с общественностью	1. Появление новшеств в производстве игрушек, новые продукты

PEST-анализ, выполняется относительно миссии организации и относительно возможностей и угроз SWOT-анализа, и дополняет тем самым сведения о ближней внешней среде организации, полученной в результате SWOT-анализа.

Алгоритм: заполнение информационной нормативной базы, заполнение квадрантов, разработка сценариев действий организации.

PEST – анализ на стратегический период 01.06.2021-01.06.2024. Используем стандартную структуру PEST-анализ

Анализ изменений в уровне жизни населения в последние годы показал, что сохранение высокого жизненного уровня большинства населения позволяет добиться экономическое развития. Социальная политика приобретает активную роль в жизни общества.

Таблица 10 – Ожидаемые доходы

Наименование статей дохода	1-й год			2-й год			3-й год		
	кол- во (шт.)	цена (руб.)	итого доход (тыс. руб.)	кол- во (шт.)	цена (руб.)	итого доход (тыс. руб.)	кол- во (шт.)	цена (руб.)	итого доход (тыс. руб.)
1. Реализовано услуг, в том числе:									
2. Реализация больших мягких игрушек	6 000	2500	25 000 000	6 000	2500	25 000 000	6 000	2500	25 000 000
3. Реализация средних мягких игрушек (5 шт.)	100	10 000	1 000 000	100	10 000	1 000 000	100	10 000	1 000 000
4. Полное обеспечение игрушками частных детских садов	2000	2500	4 000 000	2000	2500	4 000 000	2 000	2 500	4 000 000

Подводя итоги, можно отметить следующие особенности: потребители все больше отдают предпочтение отечественному производителю, и с недоверием относятся к детским игрушкам импортного производства, особенно к товарам из Китая; наиболее значимой характеристикой предприятия является наличие широкого ассортимента товара. Целевая аудитория магазина подразделяется на сегменты:

1) лица с высоким уровнем дохода. Географическими характеристиками клиентов ООО «Компания Траст» является место жительства: город, регион, другие населенные пункты, жители которых являются гостями города. Место совершения покупок ООО «Компания Траст» - магазин ООО «Компания Траст» Клиент ООО «Компания Траст». различаются по возрасту, который может быть любым. Пол, жизненный цикл семьи также может быть любым. Уровень дохода клиентов ООО «Компания Траст». составляет от 35 000 рублей;

2) лица со средним уровнем дохода. Характеристики те же, что и в предыдущей группе. Уровень дохода клиентов ООО «Компания Траст». данной группы составляет 20 000 – 35 000 рублей.

3) частные детские сады. Частные детские сады осуществляют мелкооптовые закупки в ООО «Компания Траст»., среди них: «Наследник», «Сказочка», «БэбиК».

4) Лица с низким уровнем дохода. Уровень дохода до 20 000 рублей в месяц.

2.4 Характеристика разделов бизнес-плана развития предпринимательской деятельности ООО «Компания Траст»

Резюме. Необходимо разработать стратегические цели организации ООО «Компания Траст» на стратегический период 01.07.2022-01.07.2025: «Разработка бизнес-плана стратегического развития организации ООО «Компания Траст» на стратегический период 01.07.2022-01.07.2025.

Задачи проекта:

1) Разработать миссию ООО «Компания Траст» на стратегический период 01.06.2022-01.06.2025;

2) Провести анализ рынка позиционирования организации;

3) Провести анализ конкурентных преимуществ организации ООО «Компания Траст»;

4) Провести PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии ООО «Компания Траст» на стратегический период 01.07.2022-01.07.2025;

5) Разработать 2 альтернативных варианта стратегических плана организации ООО «Компания Траст» на стратегический период по PEST-анализу;

Объект исследования индивидуальной части проекта: магазин игрушек ООО «Компания Траст» на стратегический период 01.07.2022-01.07.2025.

Меморандум конфиденциальности отсутствует.

Описание проекта.

Предмет исследования индивидуальной части проекта: управленческие отношения, возникающие в процессе разработки стратегии организации, связанные с влиянием внешней среды, а также методы и методики стратегического менеджмента и анализа: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ. Практическая значимость заключается в том, что, результаты исследований, проведенных в рамках разработки «бизнес-плана стратегического развития ООО «Компания Траст», на стратегический период 01.07.2022-01.07.2025» могут быть использованы для разработки реального бизнес-плана стратегического развития организации.

Потребителями конечного продукта станут физические и юридические лица.

Обязательно на сайте должны быть продающие тексты с ключевыми словами, хорошо визуализированные преимущества товара.

Покупка будет включать в себя несколько этапов. Первым этапом будет посещение сайта и наполнение корзины заказа.

Вторым этапом будет оформление заказа, которое будет включать в себя обязательную регистрацию на сайте, после которой будет создан личный кабинет.

В личном кабинете будет всегда доступна информация рекламного характера (новинки и новости компании).

Третьим этапом будет оплата покупки, а четвертым этапом станет получение купленного товара.

Для разработки сайта такого рода потребуется работа специалистов 7 видов профессией (руководитель проекта, менеджер по продажам, программист, веб-мастер, дизайнер), обладающих определенными опытом и техническими знаниями, а также потребуется подключение различных видов моментальных онлайн платежей. Для этого потребуется заключение договора с платежным агрегатором, например, с таким как Platron, предоставляющим и объединяющим в себе большое количество вариантов оплаты (банковские карты, терминалы, электронные деньги, с баланса мобильного телефона, банкоматы, салоны связи).

Для юридических лиц покупка будет доступна на следующий день, при регистрации на этапе оформления заказа юридическое лицо должно указать контактную электронную почту и реквизиты организации, на основании которых будет выставлен счёт на оплату, сканированный оригинал которого будет выслан на указанную почту.

Цели проекта:

1) Вывести компанию на смежный рынок не более чем за 2 месяца.

2) Уложиться в бюджет не более 360 тыс. рублей.

3) Уложиться в минимальные сроки и выложить сайт для общего доступа не более чем за 22 рабочих дня.

Задачи проекта:

- провести собрание и определится с требованиями к сайту;
- заключить договор с агрегатором онлайн платежей;
- разработать дизайн сайта;
- сверстать дизайн;
- разработать уникальный функционал интернет-магазина;
- написать продающие тексты, подобрать иллюстративные и видео-материалы;
- наполнить сайт материалами;

- подключить и настроить систему онлайн оплаты;
- протестировать и отладить работу готового сайта;
- выложить сайт в общий доступ.

Миссия проекта: стараясь разумно расходовать средства и уложиться в сроки, разрабатывая интернет-магазин для продажи игрушек.

Видение проекта.

По завершению проекта мы видим удобный и информативно-полезный интернет-магазин, с доступными сценариями поведения пользователей, а также с индивидуальным набором требуемого функционала.

В результате получен сайт с красивым интуитивно-понятным дизайном (интерфейсом).

Так же на сайте должны быть: ёмкие подробные инструкции, раздел сопутствующих товаров.

По завершению получен сайт, обладающий хорошей обратной связью, реализованной с помощью заказного обратного звонка в удобное время для клиента, формой онлайн консультации и формы «Задать вопрос».

Дизайн сайта должен быть креативным и с использованием корпоративных цветов, без крупных иллюстраций и фотографий в дизайне, но хорошо проиллюстрированный тематическими иконками разделов и особенно важных абзацев.

План маркетинга.

Сегодня все больше затрагивают тему детского подражания. Дети стремятся полностью отождествлять с каким-то значимым для себя лицом, в основном, это герои фильмов и мультфильмов. Они воспроизводят их поведение, манеры, воображая себя в облике того, кому подражают.

Таблица 11 - Анализ клиентов ООО «Компания Траст»

Наименование	Угрозы для организации	Возможности для организации
1. Лица с высоким уровнем дохода	Негативное или нейтральное отношение к товару	Положительные тенденции изменения спроса на продукцию
2. Лица со средним уровнем дохода	Отсутствие желания приобретать товар; недоверие рекламе и СМИ	Стабильность и постоянство спроса
3. Частные детские сады: «Скворушка», «Пирамида» «Воробушка» «Акварель»	Отсутствие свободной ниши на рынке позиционирования; покупательский спрос к продуктам или услугам других компаний	Свободная ниша на рынке позиционирования; распространение информации (Сарафанное радио).
4. Лица с низким уровнем дохода	Непостоянство спроса; изменение предпочтений	Лояльность клиентов; высокий спрос

Рассмотрим клиентов предприятия на рисунке 5.

На начало стратегического периода	На конец стратегического периода
1. Лица со средним уровнем дохода (45%) 2. Лица с высоким уровнем дохода (30%) 3. Частные детские сады (18%) 4. Лица с низким уровнем дохода (7%)	1.Лица со средним уровнем дохода (35%) 2.Лица с высоким уровнем дохода (31%) 3.Частные детские сады (25%) 4.Лица с низким уровнем дохода (9%)
	

Рисунок 5 – Клиенты предприятия

Портрет клиентов ООО «Компания Траст».

1) Лица с высоким уровнем дохода. Географическими характеристиками клиентов ООО «Компания Траст» является место жительства: город, регион, другие населенные пункты, жители которых

являются гостями города. Место совершения покупок ООО «Компания Траст» - магазин ООО «Компания Траст».

Клиент ООО «Компания Траст» различаются по возрасту, который может быть любым. Пол, жизненный цикл семьи также может быть любым. Уровень дохода клиентов ООО «Компания Траст» составляет от 35 000 рублей.

2) Лица со средним уровнем дохода. Характеристики те же, что и в предыдущей группе. Уровень дохода клиентов ООО «Компания Траст» данной группы составляет 20 000 – 35 000 рублей.

3) Частные детские сады. Частные детские сады осуществляют мелкооптовые закупки в ООО «Компания Траст», среди них: «Наследник», «Сказочка», «БэбиК».

4) Лица с низким уровнем дохода. Уровень дохода до 20 000 рублей в месяц.

В таблице 12 представлен сравнительный анализ цен на услуги предприятия с конкурентами.

Таблица 12 - Сравнительный анализ цен, руб.

Наименование услуги	Наше предприятие	Среднерыночная цена	Мин. Цена	Макс. Цена
1. Реализация больших мягких игрушек	2500	2500	2500	5000
2. Реализация средних мягких игрушек (5 шт.)	2500	2500	20	5000
3. Полное обеспечение игрушками частных детских садов	10 000	10 000	5 000	20 000
4. Реализация малых мягких игрушек (10 шт.)	2 500	2 500	2 500	2 500

Ожидаемые доходы

Проанализировав открытые источники данных в сети Интернет, статистические данные, разнообразную отчетность, переговоры со специалистами, информации по расчёту выручки, статистики заказов, окупаемости в данной сфере не найдено.

Данные по потоку клиентов взяты на основании опроса конкурентов под видом покупателя, из переговоров с сотрудниками из других подобных организации.

Ниже приведен сценарий развития событий, согласно опросов конкурентов и информации полученной в результате анализа бизнес идей в сети Интернет.

Ежедневно, клиенты в среднем оформляют 100 шт. заказов со средней стоимостью 2500 руб. за заказ.

Т.к. заказы делаются в основном перед праздниками, особенно перед Новым годом, то работать она будет около 120 дней в году. в год доход будет составлять 30.000. 000 руб.

При этом себестоимость составляет 80 % от дохода.

Ожидаемая прибыль от организации -27 000 000 руб., при соблюдении вышеуказанных условии.

Организационный план.

Конечным продуктом проекта станет интернет-магазин. Основными продуктами будут товары ООО «Компания Траст». Такой интернет-магазин требует уникального функционала и персонала.

Метод формирования команды предлагается ролевой, каждый участник выполняет свою роль, которую сможет выполнить только он. По такому принципу набраны в команду лучшие сотрудники из функционалов, которые принесут максимальную эффективность. Организационная структура проекта представлена на рисунке 6.

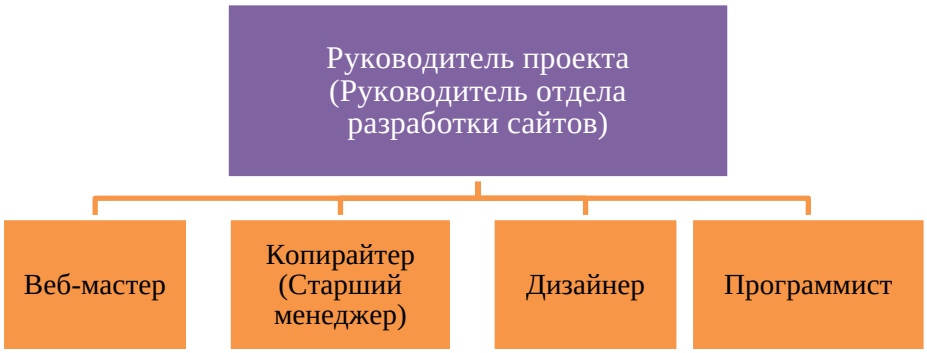

Рисунок 6 - Организационная структура проекта

Система оплаты труда для каких-то работников сдельная, для каких-то почасовая. Конкретный фонд оплаты труда рассчитать невозможно, поэтому мы рассчитаем примерный исходя из мнения специалистов.

Таблица 13 - Фонд оплаты труда за месяц, тыс. руб.

Должность	ставка руб/час	оклад, тыс.руб	премия, %	итого з/п	начисления на з/п	Итого з/п с начислениями
1. Руководитель проекта	1500	100	20	15	4,5	19,5
2. Копирайтер	1200	0	0	15	4,5	19,5
3. Веб-мастер	1200	0	0	20	6	26
4. Дизайнер	0,5	0	0	25	7,5	32,5
5. Программист	0,5	45	0	15	4,5	19,5
ИТОГО						188,5

Почти все участники проекта занимают роли, соответствующей своей должности, кроме руководителя проекта, должность которого руководитель отдела разработки сайта, и копирайтера, настоящая должность которого старший менеджер.

Руководитель проекта следит за ходом работы, чтобы не было срыва сроков, распределяет нагрузку и координирует.

Веб-мастер, дизайнер, программист– это исполнители. Они являются основными силами проекта. Выполняют всю работу.

Исполнители не подчиняются друг другу.

Программист и дизайнер будут сами себе писать техническое задание (ТЗ), на собрании это позволит понять, насколько они понимают, что им нужно сделать, а также он точно знают, какие требования бы к ТЗ они предъявили, поэтому ТЗ написанное ими будет емким и полезным.

Старшему менеджеру будет поручено написание продающих текстов с учетом технического задания на оптимизацию.

Организационная структура является проектной. Главными её преимуществами являются:

1) Нет дублирования обязанностей.

2) Каждый знает, за какую часть работы он отвечает.

3) Лучшие сотрудники дают максимум отдачи.

4) Минимальное время принятия решения.

Главными недостатками организационных структур обычно являются:

1) Большое время принятия решений.

2) Межфункциональные конфликты.

3) Снижение технологичности в функционалах.

Производственный план.

Расчет текущих затрат на 3 года представлена в таблице 14. В смете учтена инфляция 2021, 2021, 2022 года - 3,8% и 4,0% соответственно.

Таблица 14 - Расчет текущих затрат, руб.

Статья затрат	1-й год	2-й год	3-й год
1. Заработная плата	3 600 000 (за 4 месяца)	3 600 000 (за 4 месяца)	3 600 000 (за 4 месяца)
2. Аренда	3 000 000	4 000 000	4 000 000
3. Прямые материальные и энергетические затраты, в том числе:	70 000	53 000	53 000
4. Обслуживание компьютеров	50 000	50 000	50 000
5. Канцтовары	20 000	3 000	3 000
6. Затраты на рекламу, в том числе:	250 000	305 000	305 000
продвижение сайта	50 000	5 000	5 000
билборды	200 000	300 000	300 000
7. Командировочные расходы, в том числе:	100 000	150 000	150 000
посещение форумов, семинаров, обучение	100 000	150 000	150 000
8. Прочие затраты, в том числе:	357 000	32 000	32 000
коммунальные расходы постоянные	15 000	25 000	25 000
питьевая вода	50 000	70 000	70 000
9. Обязательные налоги, платежи и взносы, в том числе:	486 000	488 000	488 000
аренда он-лайн кассы	36 000	38 000	38 000
эквайринг, 1,5% с операций	450 000	450 000	450 000
931,1	7 863 000	8 628 000	8 628 000

В рамках этого проекта время на принятие решений почти нулевое, каждый из посредников может подойти, написать или позвонить даже генеральному директору для решения проблемы.

Или же посоветоваться с руководителем проекта или с другими исполнителями функционалом.

Конфликты решаются коротким собранием в начале и в конце рабочего дня.

Эти собрания проводит руководитель проекта и потом отчитывается перед генеральным директором.

Вся команда имеет общую цель – запустить новый инструмент работы компании, что вдохновляет их делать свою работу от души и точно в срок.

Как говорилось выше, метод подбора команды ролевой, роли сотрудников будут помечены в таблице процессов проекта.

В год компания будет работать только 4 месяца, поэтому расчет происходит за 4 месяца.

Командировочные расходы.

Расчёт ведётся из того, что стандартный форум длится 2 дня.

- Перелёт туда обратно - 10 тыс. руб. х 2 = 20 тыс. руб. за одну командировку,

- Проживание 1 сутки – 6 тыс. руб. за одну командировку,

- Питание и проезд на 2 дня – 0,4 тыс. руб. х 4 + 2 тыс. руб. = 3,6 тыс. руб. за одну командировку.

Коммунальные услуги.

- Согласно указанному выше расчёту, ожидается 100 заказов в день по 2500 рублей в час 120 дней в году.

Итого в год = 2500 х 100 х 120 = 30 000 000 руб.

- Общие коммунальные услуги (вода, эл. энергия на освещение, отопление, кап. ремонт) рассчитываются в среднем исходя из площади помещение, где находится инвентарь, т.е. 14 м^2. Согласно квитанции, на

коммунальные услуги в зимний месяц (8 месяцев) на 65 м^2 платёж составляет 7 000 руб., в летний месяц (4 месяца) 4 000 руб.

Итого в год = (8 х 7000 + 4 х 4000) /65 х 14 = 15 507,7 руб.

Финансовый план.

Страховые взносы, которые платит компания за своих сотрудников, при заработной плате 60 000 рублей в месяц (пенс.страх. 22%, мед.страх. 5,1%, соц.страх. 2,9) = 1 080 000 руб. в год

60 000 руб (зп в месяц) * 15 человек *4 месяца = 1 080 000 рублей – страховые взносы, которые платит компания за своих сотрудников.

В таблице 15 представлены доходы и затраты на 3 года. Таблица 15 – Доходы и затраты за 3 года

Наименование статей	1-й год	2-й год	3-й год
1. Доходы	30 000 000	30 000 000	30 000 000
2. Аренда	3 000 000	4 000 000	4 000 000
3. Страховые взносы (за 15 человек)	1 080 000	1 080 000	1 080 000
4. Патентный налог	19 800	19 800	19 800
5. Прочие обязательные налоги и платежи, уплачиваемые из прибыли	0	0	0
6. Доходы с учетом выплаты налогов и аренды	25 900 000	24 900 200	24 900 200

В таблице 16 представлен план движения денежных средств.

Анализ рисков.

Существует риск с низким ущербом и высокой вероятностью. Это риск обусловлен тем, в ходе реализации проекта, конкуренты выпустят новый продукт, о котором мы не можем сегодня знать, что повлечет за собой совершенствование нашего продукта, с которым мы собираемся выйти на рынок, а для этого понадобится время и, возможно, привлечение дополнительного персонала.

Обычно такой вид риска снижается резервированием финансовых средств (примерно 25% от стоимости проекта).

Таблица 16 - План движения денежных средств, руб.

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год
1. Наличные средства на начало года	1 000 000	21 943 300	41 434 300
2. Поступление денег			
- Взносы в УК	18 000		
- Доходы	30 000 000	30 000 000	30 000 000
- Авансовые платежи			
- Кредиты полученные			
- Другие поступления			
3. ИТОГО поступление денежных средств	30 000 000	30 000 000	30 000 000
4. Всего денежных средств (I+III)	31 018 000	51 943 300	71 343 300
5. Денежные платежи:			
- Заработная плата	3 600 000 (за 4 месяца)	3 600 000 (за 4 месяца)	3 600 000 (за 4 месяца)
- Командировочные расходы	100 000	300 000	300 000
- Материальные и технические затраты	230 000	900 000	0
- Реклама	70 000	140 000	140 000
- Патент	19 800	19 800	19 800
- Страховые взносы (за 15 человек)	1 080 000	1 080 000	1 080 000
- Аренда	3 000 000	4 000 000	4 000 000
- Платежи по лизингу			
- Проценты по кредиту и возврат кредитов			
- Выплаты учредителям			
- Оборудование	90 000	450 000	
- Прочие платежи, в том числе разовые			
- Первоначальные затраты	931 900		
- Питьевая вода	15 000	20 000	20 000
6. Всего денежные выплаты	9 136 700	10 509 000	9 159 800
7. Чистая прибыль	21 943 300	41 434 300	62 183 500

3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА И РИСКОВ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

3.1 Затраты по проекту

Для реализации проекта приобретается следующий инвентарь:

1) Ноутбук – 20 000 руб.
2) Сервер - 700 000 руб.
3) Компьютер с программным обеспечением – 30 000 руб.
4) Стол компьютерный и стойка для клиентов – 50 000 руб.
5) Кресло компьютерное для старшего менеджера – 4000 руб.

Стоимость основных средств представлена в таблице 17.

Таблица 17 - Стоимость основных средств и нематериальных активов, руб.

Показатели	годы		
	1 год	2 год	3 год
1. Сервер	700 000	1 500 000	1 500 000
2.Аренда	3 000 000	4 000 000	4 000 000
3.Ноутбук	20 000	900 000	
4.Десктоп	30 000	0	30 000
5.Мебель	54 000	0	8 000

В таблице 18 представлены первоначальные затраты и источники их финансирования. Рассчитаем убытки (расчёт выполнен справочно) от вложения накопленных средств по формуле сложных процентов по вкладу

$$S_p = P \times (1 + (I \times j) / (100 \times K))^n - P \text{ , где} \quad (1).$$

I – годовая процентная ставка по вкладу (8,85% банк УБРиР);

j – количество календарных дней в периоде, по итогам которого банк производит капитализацию начисленных процентов (30 дней банк УБРиР);

K – количество дней в календарном году (390);

P – первоначальная сумма привлечённых в депозит денежных средств (931 900 руб.);

n — количество операций по капитализации начисленных процентов в течение общего срока привлечения денежных средств (13 операций);

Sp – сумма процентов (доходов)

$S_р = 931,9 \times (1 + (8,85 \times 30) / (100 \times 390))^{13} – 925,1 -1,599 = 81,588$ тыс. руб.

Таблица 18 - Первоначальные затраты и источники их финансирования

Вид затрат	Стоимость, тыс. руб.	Источник финансирования
1. Основные средства:	720	
- Сервер	700	собственные средства
- Десктоп	20	собственные средства
2. Нематериальные активы:	3,5	Собств. Средства
- Программное обеспечение	3,5	собственные средства
- Другие первоначальные затраты:	198,4	Собств. Средства
3. Стол компьютерный	6	собственные средства
- Стол для размещения принтера	4	собственные средства
- Кресло компьютерное	4	собственные средства
- Десктоп	30,0	собственные средства
- Стойка для клиентов	20	собственные средства
- Вывески (2)	2*50=100	собственные средства
- Принтер лазерный ч/б	10	собственное имущество (Уставный капитал)
- Кулер	2,6	собственные средства
- Гос. пошлина за открытие дополнительного ИП	0,8	собственные средства
- Изготовление печати	1	собственные средства
- Открытие банковского счета	-	Сбербанк: аренды онлайн-кассы 3 тыс. руб. в мес., эквайринг 1,5% с операций. Р/с бесплатный
- Онлайн касса	-	
- Эквайринг	-	собственные средства
- Сайт (домен, хостинг)	20	
Итого первоначальных затрат	931,9	

В расчёте использовался вклад накопительный «он-лайн» (сентябрь 2021) УБРиР, стоимость обслуживания карты составляет 1 599 руб.

3.2 Расчет показателей эффективности бизнес-проекта по расширению предпринимательской деятельности

Рассчитаем средневзвешенную стоимость капитала, привлекаемого для финансирования проекта по формуле 4:

$$WACC = r_{СК} \times d_{СК} + r_{ЗК} \times d_{ЗК} \times (1-T_{ПРИБЫЛЬ}), \text{ где} \quad (4)$$

$r_{СК}$, $r_{ЗК}$ – стоимость (в процентах) привлеченного собственного и заемного капитала, соответственно,

$d_{СК}$, $d_{ЗК}$ – доли собственного и заемного капитала, соответственно,

$T_{ПРИБЫЛЬ}$ – ставка налога на прибыль для используемой в проекте системы налогообложения.

$$WACC = 0,075 \times 931,9/931,9 = 0,075$$

Рассчитаем нулевую ставку дисконтирования по формуле 5:

$$rРИСК = WACC + \sum r_i, \text{ где} \quad (5)$$

r_i – величина (в процентах) *i*-го риска. Ставки рисков приняты экспертно.

- Руководящий состав: качество управления – 2%
- Размер компании – 4%
- Финансовая структура (источники финансирования предприятия) – 1%
- Товарная и территориальная диверсификация – 2%
- Диверсифицированность клиентуры – 2%
- Доходы: рентабельность и прогнозируемость – 3%
- Прочие особые риски – 3%

ИТОГО 17%

$$rРИСК = 0,075 + 0,17 = 0,245$$

Рассчитаем ставку дисконтирования по формуле 6 и 7:

$$r = rРИСК + \pi, \text{ если } \pi < 0,1 \quad (6).$$

$$r = rРИСК + \pi + rРИСК \times \pi, \text{ если } \pi \geq 0,1, \text{ где} \quad (7).$$

r – искомая ставка дисконта (в виде десятичной дроби),

π – прогнозируемая величина инфляции на соответствующий год реализации проекта. Если прогнозируемая величина инфляции меняется от года к году, то для каждого года реализации проекта рассчитывается своя ставка дисконта.

Инфляция принята на 2021, 2021, 2022 год – 4,3%, 3,8% и 4,0%.

$$r_1 = 0,245+ 0,043 = 0,288$$

$$r_2 = 0,245+ 0,038 = 0,283$$

$$r_3 = 0,245+ 0,04 = 0,285$$

Рассчитаем прибыльность проекта (NPV) по формуле 8:

$$NPV = – IC + \Sigma CFt/ (1 + r)^t, \text{ где} \quad (8)$$

NPV – величина чистого дисконтированного дохода,

IC – первоначальные инвестиции,

CFt – потоки денежных средств в конкретный период срока окупаемости проекта, которые представляют собой суммы притоков и оттоков денежных средств в каждом конкретном периоде t (t = 1...n);

r – ставка дисконтирования.

1 год: $21\ 943\ 300 / (1 + 0,288)^1 = 13\ 227\ 269$

2 год: $41\ 434\ 300 / (1 + 0,283)^2 = 25\ 171\ 360$

3 год: $62\ 183\ 500 / (1 + 0,285)^3 = 29\ 306\ 623$

NPV = -931 900 + 13 227 269+ 25 171 360+ 29 306 623= 66 773 352

Т.к. NPV > 0 проект является прибыльным

1) Рассчитаем индекс рентабельности (PI):

$$PI = 66\ 773\ 352/ 931\ 900 +1 = 72,6\%$$

2) Рассчитаем срок окупаемости (PP):

среднегодовая прибыль = 22 568 417 тыс. руб.

$$PP = 931\ 900 / 22\ 568\ 417 = 0,0412922182$$

3) Рассчитаем дисконтированный срок окупаемости (DPP):

$$DPP = 931\ 900 / 22\ 568\ 417 (1 + 0,3) = 0,03 \text{ (месяца)}$$

4) Рассчитаем точку безубыточности (Т), тыс. руб. по формуле 9:

$$Т_{безуб} = \Sigma_{пост.\ затр} /1- \Sigma_{перем.\ затр} / \text{выручка} \quad (9).$$

$$Т_{безуб} = 931\ 900 / (1 – 9\ 136\ 700 / 30\ 000\ 000) = 1\ 338\ 936$$

5) Рассчитаем запас финансовой прочности:

Зона безопасности = 1 – 1 338 936 / 30 000 = 0.56 (56%)

Вывод

Проект эффективен и быстро себя окупает.

3.3 Описание рисков

По матрице рисков существует 4 основных вида риска: высокая вероятность возникновения и низкий ущерб, низкая вероятность и низкий ущерб, высокая вероятность и высокий ущерб, низкая вероятность и высокий ущерб.

Риски с низким ущербом и низкой вероятностью не снижаются. Для данного проекта характерными являются именно такие риски.

Таблица 19 - Описание рисков

№ п/п	Вид риска	Опас-ность	Вероят-ность	Действующий на предприятии способ управления риском
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ				
1	Не достижение запланированных показателей инвестиционных проектов. Затраты на расширение И прочие инвестиционные затраты Компании являются значительной частью расходной составляющей бюджета. Существуют риски превышения сроков реализации и бюджетов инвестиционных проектов, а также риски не достижения технологических параметров проектов	Высокая	Средняя	Компания осуществляет постоянный мониторинг и контроль выполнения инвестиционной программы. Компания принимает инвестиционные решения на основе прогнозов ситуации на рынке и выбирает наиболее экономически эффективные проекты. Компания осуществляет основные инвестиции после выполнения проектных работ, уточнения сроков и стоимости проектов, а также подтверждения их целесообразности. Создано отдельное структурное подразделение по управлению инвестиционными проектами. При принятии инвестиционных решений оценивается ситуация на рынке, проводится экспертиза технических решений, оценка стоимости проектов, разрабатываются и выбираются наиболее привлекательные с экономической точки зрения проекты. В целях

				недопущения нарушения сроков и бюджетов проводится поэтапная проработка проектов с уточнением параметров оценки.
2	Недостаток притока квалифицированного персонала и старение трудовых коллективов,	Средняя	Высокая	Компания ведет планомерную работу по привлечению молодых специалистов и повышению качества их подготовки с учетом специфики, включая сотрудничество с ведущими профильными образовательными учреждениями. Реализуются программы по привлечению квалифицированных молодых специалистов, наставничеству, улучшению условий труда. Компания ежегодно пересматривает размер заработной платы, устанавливая его на уровне ведущих компаний. При этом проводится адресный пересмотр зарплаты сотрудников, работающих на ключевых позициях, чья заработная плата устанавливается на уровне выше среднерыночной. В Компании реализована система оценки и подготовки кадров своими силами.
	…			

№ п/п	Вид риска	Опас-ность	Вероят-ность	Действующий на предприятии способ управления риском
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ				
7	Убытки от курсовых разниц (валютный риск) в существенной сумме	Высокая	Средняя	Компания минимизирует риски валютных колебаний и риск существенного роста плавающей процентной ставки посредством хеджирования своих процентных и валютных рисков на Московской бирже.
8	Существенное ухудшение условий кредитования или досрочное истребование полученных кредитов и займов вследствие изменения экономической ситуации	Существенная	Низкая	Компания не имеет возможности прямо влиять на изменение условий кредитования, вызванное изменением экономической ситуации. Для минимизации указанного риска Компания усилила мониторинг условий кредитования, ведет работу по повышению эффективности управления денежными потоками и применяет консервативные методы бюджетирования; заключает при необходимости сделки своп типа «кэп» и «флор» с банками-кредиторами
	…			
ПРИРОДНЫЕ РИСКИ				
11	-.	Высокая	Средняя	-
	…			
МАРКЕТИНГОВЫЕ				

РИСКИ				
15	Снижение спроса на продукцию предприятия. Изменение баланса спроса и предложения на основных рынках потребления продукции предприятия вследствие как политических, так и экономических факторов может оказать негативное влияние на деятельность Компании.	Высокая	Средняя	Руководство Компании разрабатывает маркетинговую стратегию по продвижению продукции

Рисков с высоким ущербом в рамках данного проекта не выявлено.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Информационные технологии и системы электронной коммерции на сегодняшний день стремительно развиваются. Бизнес в интернете сегодня – это отличный вклад в будущее, опережение своих консервативных конкурентов на шаг вперед, ведь торговая площадка в интернете уже сегодня имеет стратегическое значение.

Сайты перестали быть визитными карточками компаний, они превратились в порталы и бизнес-инструменты, эффективные инструменты исследований, развития торговли и бизнеса, воздействия на аудиторию.

Сейчас можно смело сказать, что компании, которые первыми осознают весь потенциал развития бизнеса в интернете, имеют все шансы стать более конкурентоспособными и опередить своих консервативных конкурентов.

Сегодня требуются действенные инструменты, позволяющие предприятиям постоянно отслеживать и прогнозировать изменения во внешнем окружении, гибко и эффективно реагировать на эти изменения, формировать лояльную для себя организационную среду.

Решение этих проблем, как в научном, так и практическом плане, является важной задачей. Ни одно предприятие не может себе позволить игнорировать то, что происходит в его внутренней и внешней среде. Знание и применение PR-технологий призвано помочь предприятию адаптироваться к динамике окружающей среды.

Проведенный анализ деятельности ООО «Компания Траст» выявил необходимость разработки внутреннего проекта компании по созданию интернет-магазина для продажи товара для выхода компании на смежный рынок.

В ходе планирования проекта были рассмотрены основные подсистемы управления проектами, в рамках которых был проведен SWOT-анализ, определен метод подбора команды, составлена рекомендуемая

организационная структура проекта, рассмотрены необходимые и возможные коммуникации, а также риски срыва проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Запесоцкий А.С. Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития // В сборнике: Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития. 2021. С. 9-11.
2. О пиаре в управлении и управлении пиаром // Управленческое консультирование. 2021. № 3 (147). С. 8-9.
3. Пестова Я.Н. Региональное профессиональное PR-сообщество «Дальневосточная школа PR» как динамический объект // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 5-2 (107). С. 145-150.
4. Савченко Е.А., Макарова Т.П. PR и PR-технологии: сущность, цели, задачи, функции // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 3. С. 178-180.
5. Савченко Е.А., Макарова Т.П. Подготовка будущих специалистов к овладению PR-технологиями и PR-стратегиями в сфере физической культуры и спорта // В сборнике: Воспитательная работа в образовательной организации: состояние, проблемы, перспективы развития. сборник научных трудов всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Москва, 2020. С. 351-356.
6. Специфика маркетинга в розничной торговле в условиях глобальной нестабильности / Аджарян А.С., Малинская А.И., Забарная Ж.В., Гуторов И.И., Марина К.А., Боначева А.С. // Финансовая экономика. 2021. № 1. С. 111-117.
7. Студенческий проект как способ получения практики по рекламе и PR на примере PR BAR / Ананова В.А., Козина А.А., Матуева Л.К. // В сборнике: современное медиапространство и информационная деятельность МЧС России. сборник трудов

секции № 23 XXX Международной научно-практической конференции. Академия гражданской защиты МЧС России. Химки, 2020. С. 80-84.

8. Фейгин Г.Ф. Мировое хозяйство в условиях пандемии covid-19: новые вызовы для сферы услуг // В сборнике: Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития. 2021. С. 29-31.
9. Формирование широко диверсифицированной системы моделей инвестиционной и производственной деятельности предприятий промышленного производства и сферы услуг / Герцекович Д.А., Ларин С.Н., Подлиняев О.Л., Пожидаева Е.А. // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1 (126). С. 1126-1133.
10. Хамидиён И.И. Коммуникационные компоненты пр-текста в корпоративных сми таджикистана: сохранение позиций и восприятие информации // Вестник Таджикского национального университета. Серия филологических наук. 2020. № 7. С. 395-399.
11. Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития. 2021.
12. Анущенкова, К.А. Финансово-экономический анализ: учебно-практическое пособие [Текст] / К.А. Анущенкова. - М.: Дашков и К, 2018. - 403 с.
13. Басова, Н.В. Перспективное финансовое планирование на современном этапе [Текст] / Н.В. Басова // Аудит и финансовый анализ. - 2019. - № 3. - С. 17-20.
14. Басовский, Л.Е. Экономический анализ: (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности) [Текст]: учебное пособие для вузов / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 221 с.
15. Белов, А.М. Экономика организации (предприятия) [Текст]: практикум / А.М. Белов. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 272 с.

16. Белолипецкий, В.Г. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / В.Г. Белолипецкий. - М.: КноРус, 2018. - 447 с.
17. Вахрушина, М.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие для вузов / М.А. Вахрушина. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 462 с.
18. Ветрова, Л.Н. Бюджетирование - фундамент стратегии развития организации [Текст] / Л.Н. Ветрова // Все для бухгалтера.2020 – . 5 № -. – С. 7-13.
19. Войтоловский, Н.В. Экономический анализ: основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации [Текст]: учебник / Н.В. Войтоловский. - М.: Высшее образование, 2020. - 513 с.
20. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий) [Текст]: учебное пособие / А.Н. Гаврилова. - М.: КноРус, 2020. - 563 с.
21. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: практикум / В.Н. Глумаков. - М.: Вузовский учебник, 2020. - 186 с.
22. Голубев, М.П. Финансовое планирование как инструмент оптимизации развития вертикально-интегрированных холдингов [Текст] / М.П. Голубев // Финансы. – 2020. – № 11. - С. 65-70.
23. Жиделева, В.В. Экономика предприятия [Текст] / В.В, Жиделева. – М.: Инфра-М, 2020. – 133 с.
24. Катичев, Ф.В. Экономический анализ [Текст] / Ф.В. Катичев // Экономический анализ: теория и практика15 № – .2019 - .. - С. 64-69.
25. Князев, И. Как наладить управление финансами в условиях кризиса [Текст] / И. Князев // Финансовый директор. – 2020. - № 2. – С. 12-14.
26. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика [Текст] / В.В, Ковалев. – М.: Проспект, 2020.

27. Колчина, Н.В. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие для ВУЗов / Н.В. Колчина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА- .2018 , 464 с.
28. Колчина, Н.В. Финансы организаций (предприятий) [Текст]: учебник для вузов / Н.В. Колчина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА- .2020 , 368 с.
29. Комаров, Н.Н. Финансовое планирование в России и за рубежом [Текст] / Н.Н. Комарова // Экономика природопользования. - 2019. – № 2. - С. 20-26.
30. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятий общественного питания [Текст]: учебно-практическое пособие / Л.И. Кравченко. – Мн.: Фуаинформ, 2018. - 288 с.
31. Кузнецова, М.Н. Экономический анализ структуры и уровня запасов [Текст] / М.Н. Кузнецова // Экономический анализ: теория и практика12 № - .2019 - .. - С. 40-45.
32. Либерман, К. Как расшифровать бухгалтерский баланс? [Текст] / К. Либерман // Российский бухгалтер. – 2020. - № 4. – С. 12-15.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Таблица 1 - Экономические показатели, характеризующие деятельность предприятия за 2023-2025 гг.

Показатель	2023	2024	2025
Выручка, тыс. руб.	184 289	113 103	106 724
Себестоимость, тыс. руб.	141 345	85 353	84 087
Валовая прибыль, тыс. руб.	42 944	27 750	22 637
Прибыль от продаж, тыс. руб.	42 944	27 750	22 637
Чистая прибыль, тыс. руб.	40 204	25 672	24 088
Чистая прибыль на 1 руб. продаж, коп.	0,22	0,23	0,23

Таблица 2 - Анализ финансовой устойчивости предприятия

№ п/п	Показатели баланса	код строк	2023	2024	2025
1	Собственный капитал	1300	77 430	81 715	84 244
2	Внеоборотные активы	1100	93 240	91 714	101 340
3	Собственные оборотные средства	1300-1100	-15 810	-9 999	-17 096
4	Долгосрочные заемные средства	1400	3 260	852	15 424

5	Краткосрочные заемные средства	1510	20 809	14 819	19 800
6	Общая величина источников формирования запасов	п3+п4+п5	8 259	5 672	18 128
7	Запасы и НДС	1210+1220	10 375	13 151	20 865
8	Излишек/недостаток собственных оборотных средств	п3-п7 «+» - абс. устойчив. «-» - продолжить расчет	-26 185	-23 150	-37 961
9	Излишек/недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных источников	п3+п4-п7 «+» - 2-й тип «-» - продолжить расчет	-5 376	-8 331	-18 161
10	Излишек/недостаток всех источников формирования запасов	п6-п7 «+» - 3-й тип «-» - 4-й тип	-12 550	-9 147	-1 672
11	Тип финансовой устойчивости		4	4	4

Таблица 3 - Анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Норматив	Значение			Изменение	
		2023	2024	2025	гр.4-3	гр.5-4
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент автономии (СК/А)	>0,5	1,460	2,101	1,743	0,640	-0,357
Коэффициент финансовой зависимости (ЗК/А)	<0,5	0,471	0,374	0,437	-0,096	0,063
Коэффициент финансирования (СК/ЗК)	>1	1,125	1,671	1,288	0,546	-0,383
Коэффициент инвестирования (СК/ВА)	>1	0,830	0,891	0,831	0,061	-0,060
Коэффициент постоянного актива (ВА/СК)	<1	1,204	1,122	1,203	-0,082	0,081
Коэффициент манёвренности (СК-ВА)/СК	0,5	-0,204	-0,122	-0,203	0,082	-0,081
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (СК-ВА)/ОА		-0,298	-0,257	-0,354	0,041	-0,097

Таблица 4 - Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование показателя	Формула расчета	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста, %	Контрольное значение
1. Коэффициент текущей ликвидности	КТЛ = (А1+А2+А3) /	2,230	2,718	2,993	134,21	от 1 до 2

(коэффициент покрытия)	(П1+П2)					
2. Коэффициент быстрой ликвидности	КБЛ = (А1+А2) / (П1+П2)	0,650	0,536	0,549	84,44	от 0,4 до 0,8
3. Коэффициент абсолютной (срочной, критической) ликвидности	КАЛ = А1 / (П1+П2)	0,087	0,098	0,009	10,67	≥ 0,2

Таблица 5 - Анализ коэффициентов деловой активности

Наименование показателя	Обозначение, формула расчета	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение (+, -)	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка от реализации, тыс.руб.	В	184 289	113 103	106 724	-71 186	-6 379
2. Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.	ОБ	53 026	45 964	43 612	-7 063	-2 352
в т.ч. по видам оборотных средств:						
– запасов и затрат	З	10 375	11 763	16 539	1 388	4 776
– дебиторской задолженности	ДЗ	36 580	28 674	23 763	-7 907	-4 911

– денежных средств и КФВ	ДС	5 728	5 211	2 580	-518	-2 631
3. Средняя продолжительность 1 оборота, дни:						
– всех оборотных средств	Поб=365/Коб	105,02	148,33	149,15	43,31	0,82
– запасов и затрат	Пз=365/Кз	20,55	37,96	56,56	17,41	18,60
– дебиторской задолженности	Пдз=365/Кдз	72,45	92,53	81,27	20,08	-11,26
– денежных средств и КФВ	Пдс=365/Кдс	11,34	16,82	8,82	5,47	-7,99
4. Коэффициент оборачиваемости, обороты:						
– всех оборотных средств	Коб=В/ОБ	3,48	2,46	2,45	-1,01	-0,01
– запасов и затрат	Кз=В/З	17,76	9,62	6,45	-8,15	-3,16
– дебиторской задолженности	Кдз=В/ДЗ	5,04	3,94	4,49	-1,09	0,55
– денежных средств и КФВ	Кдс=В/ДС	32,17	21,71	41,37	-10,47	19,67
6. Коэффициент загрузки оборотных средств в обороте, руб.	Кз = ОБ/В*100%	28,77	40,64	40,86	11,87	0,23

Таблица 6 - Значения показателей рентабельности

Показатели	2023	2024	2025	Изменение
				(+, -)
1	2	3	4	5
Рентабельность капитала	0,275	0,197	0,161	-0,114
Рентабельность собственного капитала	0,519	0,314	0,286	-0,233
Рентабельность продаж (реализации)	0,218	0,227	0,226	0,008
Рентабельность продукции	0,304	0,325	0,269	-0,035
Рентабельность производственных фондов	0,461	0,303	0,223	-0,237
Рентабельность текущих активов	0,431	0,280	0,238	-0,193
Рентабельность основных фондов	0,431	0,280	0,238	-0,194
Рентабельность финансовых вложений	16,271	19,535	217,382	201,111

Приложение Б

Таблица 7 - Профильная матрица партнёров ООО «Компания Траст».

	Вес[1]	Магазин подарков «Красный куб»		Парк развлечений «Космик»		Театрально развлекательный центр «Лукоморье»	
		Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
Реклама	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39
Качество (использование только натуральных тканей и наполнителей при пошиве изделий: хлопок, лен, бязь, шерсть, лузга гречихи (наполнитель)).	0,24	3	0,72	3	0,72	4	0,96
Цена (варьирование цен в зависимости от сложности игрушки)	0,18	2	0,36	2	0,36	4	0,72
Оперативность (относительно небольшое время принятия и выполнения заказа (от 2 до 7 дней, с учетом сложности изделия)).	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51
Отношение к заказчику (дружелюбие и приветливость персонала, индивидуальный подход к каждому клиенту)	0,17	3	0,51	4	0,68	3	0,51
Доля рынка (одна торговая точка, расположенная в ТРЦ «Ройал-парк», где ежедневно проходят большие массы людей)	0,11	1	0,11	1	0,11	2	0,22
Итого:	1,0		2,9		2,64		3,31