

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Разработка бизнес-плана предприятия

Исполнитель Евтушенко Алена Александровна

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Старший преподаватель

(ученая степень, ученое звание)

Грибановская Светлана Викторовна

(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

«6» июля 2019 г.

Санкт-Петербург

2019

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана.....	6
1.1. Роль и значение планирования в деятельности предприятия.....	6
1.2. Место бизнес-плана системе планирования на предприятии.....	11
1.3. Разработка бизнес-плана: принципы и содержание разделов.....	16
Глава 2. Анализ производственно-хозяйственной и финансовой деятельности ИП Панкратов.....	24
2.1. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2. Оценка финансового состояния предприятия.....	29
Глава 3. Разработка бизнес-плана ИП Панкратов и оценка его эффективности.....	41
3.1. Резюме бизнес-плана и описание продукции.....	41
3.2. Организационный и производственный план.....	48
3.3. Маркетинговый план.....	52
3.4. Финансовый план.....	55
3.5. Оценка рисков и их страхование.....	60
Заключение.....	63
Список использованной литературы.....	67
Приложения.....	72

Введение

Современный рынок динамичен, и российским организациям приходится работать в быстро меняющейся внешней среде, зачастую в условиях неопределенности. На современном этапе развития российской экономики весомым инструментом финансового менеджмента является финансовое планирование, которое также выступает в качестве важнейшей части финансового механизма предприятия.

Как на малых, так и на крупных предприятиях существует высокая потребность в эффективном финансовом планировании, но, как правило, оно доступно лишь предприятиям, которые владеют значительными средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые способны вести масштабную плановую работу.

Одним из самых востребованных и перспективных направлений совершенствования финансового менеджмента сегодня является повышение качества системы финансового планирования на предприятии.

Бизнес-планирование является эффективным инструментом управления, часто используемым в современной экономической практике, вне зависимости от масштабов, сферы деятельности и формы собственности организаций. Бизнес-планирование помогает принять перспективные проектные решения, определить и рассчитать необходимые ресурсы для их достижения. Поэтому увеличивается значение процесса бизнес-планирования в проектном менеджменте, так как подготовка бизнес-плана выступает одной из самых важных и востребованных стадий жизненного цикла каждого инвестиционного проекта.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нём характеризуются главные аспекты коммерческой

организации, анализируются разные проблемы, с которыми она столкнётся, и определяются способы их решения.

Привлекательность отдельного проекта, отраженная в бизнес-плане, способна стать мощным аргументом в пользу инвестирования финансовых ресурсов в эту фирму. Если в бизнес-плане приведено чёткое и реальное обоснование проекта, в том числе расчёт его окупаемости, то предлагаемый бизнес-проект может быть оценен со стороны потенциальных партнеров по сделкам с целью подтверждения уровня добросовестности его авторов. Если бизнес-план предлагает ясный и исчерпывающий ответ на вопросы о задачах и целях проекта, то инвестор, имеющий нужные финансовые ресурсы, принимает решение о вложении денежных средств.

В этой связи, выбранная тема исследования представляет особую актуальность и значимость.

Многие отечественные и зарубежные ученые исследовали ряд методологических и организационных аспектов проблем бизнес-планирования и тем самым внесли серьезный научный вклад в решение исследуемой проблемы. Значительный научный и практический интерес представляют труды по вопросам разработки бизнес-плана таких ученых и специалистов, как Альберт М., Акофф Р.Л., Аныпин В., Будякова А.А., Горохов М., Киперман Г., Короткова О. В., Котлер Ф., Коэн К., Кудинов Л., Кудрявцев А. А., Мескон М., Мильнер Б., Моисеенко Ж. Н., Мусагалиева Л. В., Попов С., Свирчевский В., Томсон А.А., Фатхутдинов Р., Шеремет В. и др. Научные исследования этих и многих других авторов создали методологическую и теоретическую предпосылки для разработки методик разработки бизнес-плана предприятий.

Целью данной работы является изучение и обобщение материалов относительно организации бизнес-планирования, а также разработка бизнес-плана предприятия и оценка его эффективности.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты разработки бизнес-плана;

- проанализировать основные экономические показатели деятельности ИП Панкратов;

- разработать бизнес-план для ИП Панкратов и провести оценку его эффективности.

Объект исследования - предприятие ИП Панкратов.

Предмет исследования - методы, подходы, инструментарий разработки бизнес-плана предприятия.

Информационной базой исследования послужили фундаментальные и прикладные работы авторов по вопросам бизнес-планирования на предприятии, учебники, учебные пособия, научные статьи, аналитические материалы, публикуемые в периодической печати, материалы научно-практических конференций, а также материалы внутренней и финансовой отчетности предприятия ИП Панкратов за 2016-2018 гг.

Методологическую базу для проведения исследования составили классические общенаучные методики исследования - логический, системно-функциональный, монографический, статистический, аналитический, расчетно-конструктивный. В работе применялись графические и табличные методики проведения статистического анализа главных показателей для комплексного исследования проблемы. Кроме этого, для оценки деятельности исследуемого предприятия были использованы горизонтальный и вертикальный анализ, а также метод финансовых коэффициентов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Личный вклад выпускника заключается в непосредственном участии и проведении теоретических и экспериментальных исследований, получении результатов исследований, самостоятельном обобщении этапов исследований и разработке бизнес-плана предприятия, а также обосновании эффективности его реализации.

Глава 1. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана

1.1. Роль и значение планирования в деятельности предприятия

Достижение основной цели деятельности предприятия – удовлетворение потребностей общества в определенных видах продукции и услуг и получение необходимой для его развития прибыли - возможно только на основе планирования, направленного на обеспечение комплексности, сбалансированности и взаимосвязи всех его элементов. На основе планов определяются пути повышения технического уровня и качества продукции и услуг, повышения технического и организационного уровня производства.

Цель планирования на предприятии – разработка и построение системы планов, направленных на удовлетворение спроса потребителей и получение достаточной и стабильной прибыли от результатов его хозяйственной деятельности в течение длительного времени [44, С.157].

Планирование деятельности компании – это одна из основных управляющих функций, суть которой в оценке внешних факторов, прогнозировании, выявлении лучших вариантов для развития бизнеса и достижения целей, разработке планов развития компании и т.д. [25, С. 36].

При этом все виды внутрифирменного планирования можно разделить:

1. По особенностям плановых заданий:

- директивное планирование. Здесь речь идет об обязательном принятии решений, касающихся изучаемых объектов. Часто директивные планы являются точечными, то есть имеют адресный тип и глубокую детализацию. В случае невыполнения одного из пунктов такого плана под угрозой срыва может оказаться целый проект;

- индикативное планирование является антиподом предыдущему типу. По сути, это планирование, которое не обязательно к исполнению. В составе такого плана могут иметь место специальные и важные задания для компании,

но, как правило, их объем ограничен. Индикативное планирование в 90% случаев несет характер обычной рекомендации.

Директивное планирование составляется в текущем режиме, а индикативное – на перспективу. При этом два этих плана фактически дополняют друг друга и должны соответствовать общей системе компании.

2. По сроку и степени детализации:

- долгосрочное планирование - всегда формируется на перспективу, с оглядкой на несколько лет вперед. Такой план может охватывать период от пяти до десяти лет. Основная задача – долговременная стратегия роста компании. В него могут быть включены научно-технические, экономические и социальные этапы развития. Особое значение на общий успех планирования имеет комплексный прогноз, который составляется на более продолжительный срок – до 15 лет. Его задача – определение ориентиров развития компании, возможность привлечения новых типов сырья (предоставления дополнительных услуг), освоение новых технологий производства, техническая реконструкция. При формировании долгосрочного прогноза специалист всегда опирается на реальные показатели и ставит целью будущее повышение производительности и эффективности труда [2, С.41].

- среднесрочное планирование - производится в срок от года до пяти лет. На большинстве предприятий подобную работу часто не выделяют и производят совместно с составлением краткосрочного плана [29, С.29];

- краткосрочное планирование – это формирование расчетов по развитию компании на срок до одного года. Особенность такого плана – полная развернутость и углубленность в основные плановые показатели, производственно-хозяйственную деятельность, финансовые ресурсы, а также на внутренний рынок труда;

- оперативное планирование подразумевает составление двух видов плана – календарного и оперативно-планового. Задача первого – детализировать цели каждого конкретного отдела, службы, цена на определенный период времени

(от месяца до часов). Задача второго – обеспечить слаженную работу всех звеньев цепи, то есть обеспечить диспетчеризацию [3, С.160].

Многогранность производственно-хозяйственной деятельности и сложность структуры предприятия обуславливают необходимость взаимосвязи показателей планов и деление всей плановой работы по объекту планирования, характеру задач и способам их решения на технико-экономическое и оперативно-производственное планирование. Взаимосвязь проявляется в преемственности показателей разделов планов-прогнозов, перспективных, текущих и оперативных планов. На уровне стратегического планирования определяются средства, обеспечивающие приближение предприятия к стратегическим целям в процессе его долговременного развития. На уровне тактического планирования определяются средства достижения тактических целей предприятия в рамках периода, на который разрабатывается план.

Результатом реализации функции планирования является создание системы планирования на предприятии, которая понимается как целенаправленная совокупность процессов планирования и контроля, между которыми существуют специфические связи – это результат объединения всех существующих процессов планирования и контроля, направленных на повышение стоимости предприятия за счет интеграций всех функций менеджмента в единую систему управления в реальном времени [10, С.64].

На сегодня выделяют такие основные принципы планирования на предприятии:

1. Принцип единства. Его особенность – представление объекта, как единого целого. При этом за основу работы берется системный подход, реализация которого производится через интеграцию или координацию конкретных служб по вертикали и горизонтали. Такой вид планирования имеет объединяющую функцию и позволяет качественно увязать все имеющиеся в компании планы для дальнейшей реализации [33, С.84].

2. Принцип непрерывности. Его суть в том, что весь процесс внутрифирменного планирования производится в пределах какого-то

определенного цикла. При этом план не будет выполняться в автоматическом режиме – требуется создание системы, обеспечивающей анализ, контроль и модификацию. Реализуется непрерывность путем планирования на различные периоды – год, месяц, квартал и т.д. Кроме этого, возможно и скользящее планирование, когда план составляется на определенный промежуток времени, к примеру, январь-апрель, потом май-август.

3. Принцип гибкости - дополняет описанный выше принцип. Здесь основная задача – корректировка планов в случае изменения входных параметров (внутренних, внешних). При этом основное требование к такой корректировке – ее обоснованность, ведь любая «гибкость» плана имеет разумные пределы экономических расчетов. При этом точность в составлении может обеспечиваться за счет более тесного сотрудничества с заказчиком.

4. Принцип участия. Его особенность в том, что те работники компании, которые задействованы в производственном процессе, в обязательном порядке являются его участниками. При этом должность и функции не имеют особого значения. Такое планирование часто носит название «партисипативного». Благодаря особому принципу, внедрение планов и их реализация на предприятии существенно упрощается [44, С.72].

5. Преемственность тактического и стратегического планирования. В этом случае состав разделов плана и его показателей должны быть идентичными с реальной стратегией компании. При этом количество показателей в бизнес-плане должно быть выше, чем в плане стратегическом. Кроме этого, каждый из показателей не должен входить в противоречие со стратегией компании.

6. Социальная ориентация. Здесь подразумевается решение с помощью плана целого ряда задач по экологии, эргономичности товара, его безопасности для потребителя. Отдельное внимание уделяется социальному развитию коллектива компании.

7. Ранжирование объектов – рациональное распределение свободного капитала компании. К примеру, если выпускаемый товар приблизительно имеет

равную конкурентоспособность, то сначала средства направляются на развитие товара, имеющего большую стоимость продажи.

8. Реальность плановых показателей. Этого можно добиться двумя способами – повышением точности прогнозирования или повышением числа учтенной продукции при формировании прогноза.

9. Автоматизация системы – здесь подразумевается применение современных технологий, активное использование компьютерной техники. Все этого обеспечивает надежное хранение данных, оперативную обработку и длительный цикл хранения [16, С.122].

Чтобы успешно реализовать в компании все описанные выше принципы, требуется:

- сформировать систему планирования (разработать соответствующую технологию) - правила и процедуры принятия, принципы согласования решений, планы обучения персонала, внутрифирменные коммуникации и т.д.;

- создать службу, которая бы занималась процессами планирования, имела соответствующие права и несла полный объем ответственности за свои действия [28, С.52].

Методы планирования представляют совокупность способов и приемов разработки планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. К ним относятся: балансовый, нормативный, программно-целевой, факторный, экономико-математический [20, С.57].

Балансовый метод – выявление и обеспечение пропорций между факторами производства и развитием всех взаимосвязанных структурных элементов. Балансовый метод обеспечивает: единство планирования на всех уровнях управления; координацию, согласование и увязку различных разделов и показателей плана; выявление и устранение «узких мест» и диспропорций, вскрытие резервов в развитии отдельных производств и их использование в решении плановых задач; установление необходимых пропорций и темпов развития различных подразделений и служб [24, С.6].

Нормативный метод – определение и использование системы норм и нормативов, учитывающих мероприятия по повышению технического и организационного уровня производства, по использованию сырья и материалов, повышению производительности труда.

Программно-целевой метод – формирование системы плановых решений и показателей для достижения конкретных целей при решении крупных проблем в области научно-технического и социально-экономического развития предприятия, отрасли, всего народного хозяйства.

Факторный метод – количественная оценка роли отдельных факторов в динамике изменений обобщающих показателей, направленный на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Экономико-математические методы – использование экономико-математических моделей и вычислительной техники, обеспечивает многовариантность плана и выбор наиболее целесообразного.

В процессе планирования указанные методы используются в их взаимосвязи. Например, разработка материальных балансов основана на использовании системы норм и нормативов расхода материалов; программно-целевой метод тесно связан с нормативным методом, дающим возможность количественного обоснования целей, и с балансовым методом, обеспечивающим определение необходимых ресурсов для реализации цели планирования [23, С.63].

Таким образом, можно сказать, что планирование представляет собой комплекс мер, направленных на исследование прошлого, текущего и будущего состояния компании.

1.2. Место бизнес-плана системе планирования на предприятии

В настоящее время, возрастающее значение бизнес-планирования в управлении фирмой обусловлено тем, что при планировании деятельности

организации можно предвидеть «узкие места» фирмы, те процессы, где есть проблема, а значит и возможность вовремя реагировать даже на слабые сигналы рынка. Бизнес-планирование – это эффективный инструмент, который принимается не только для привлечения инвестиционных средств, но и при управлении компанией [5, С.157].

Бизнес-план – специальный обобщающий документ, в котором есть программа выполнения последовательности разных деловых операций, совершаемых в процессе организации нового бизнеса в соответствии с потребностями рынка. В нём характеризуются основная информация и практические сведения о самой организации, предлагаемых товарах или услугах, его сфере деятельности, маркетинговой политике, рынках сбыта, предполагаемом уровне эффективности производства. Следовательно, бизнес - план – проектная и исследовательская работа [1, С.86].

Задачи бизнес - плана делятся на стратегические и тактические. В состав стратегических задач входит: разработка совместной, генеральной концепции развития предприятия; привлечение инвесторов; база для принятия управленческих решений в период жизненного цикла плана. В состав тактических задач входит: планирование проекта и обоснование инвестиционной привлекательности [4, С.44].

Потребность в бизнес-плане возникает при реализации разных проектов:

- проектирование нового предприятия; освоение новой продукции;
- капитальные вложения в основные средства;
- финансовое оздоровление предприятия;
- первичная публичная продажа акций;
- ребрендинг компании;
- сделки по поглощению или слиянию;
- создание совместного предприятия с иностранцами [7, С.28].

Внешними адресатами, как правило, являются: предполагаемый инвестор, которого желают привлечь к реализации проекта; банк или финансовая организация; потенциальный партнер (при создании совместного предприятия);

государственные структуры (при включении проекта в какую-либо государственную программу) [8, С.49].

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Определение цели бизнес-плана – важный шаг после определения сферы деятельности будущего предприятия или проекта. При этом не следует значительное внимание уделять реалистичности поставленных целей, так как именно составление бизнес-плана и должно ответить на этот вопрос. Важно следующее: цель должна быть однозначной, может быть разбита на подцели, и она должна соответствовать намерениям предпринимателя. Если в деятельности предполагается непосредственное участие партнеров, то их нужно пригласить именно на этом этапе для формулирования целей, чтобы они стали соратниками в дальнейшем. Кроме того, необходимо отличать личные цели и цели бизнеса (так, например, личные цели «обогащение» или «власть» могут стать мощным стимулом деятельности, однако вряд ли будут восприняты партнерами или работниками) [6, С.10].

К формулировке цели необходимо вернуться после завершения всего плана и при необходимости откорректировать ее.

На основе сформулированной цели выбирается вид бизнес-плана. В зависимости от целей можно выделить три вида бизнес-планов:

- бизнес-план форма;
- бизнес-план сущность;
- бизнес-план понимание [51, С.63].

Бизнес-план форма призван осуществить представление бизнеса для инвесторов, акционеров или руководства. Он составляется в соответствии с требованиями партнеров или участников бизнеса.

Бизнес-план сущность необходим при отражении процессов, происходящих на предприятии, и прогнозировании последствий вводимых

изменений. Он отражает содержание бизнес-процесса с целью выявления всех особенностей, возможностей и угроз и помогает принимать решение.

Бизнес-план понимание составляется для анализа и изучения новой идеи, предполагающей развитие и изменение предприятия. Он направлен на понимание как уже происходящих, так и планируемых процессов, и наиболее полное представление результатов новых идей.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования (бизнес-плана сущности или понимания). В процессе его написания нужно рассмотреть многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем (бизнес-плане форме). Однако потребители бизнес-плана будут стремиться задавать вопросы, относящиеся к внутренним бизнес-планам, чтобы «почувствовать» серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении [48, С.93].

Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогда и инвестор, и предприятие будут иметь твердую основу для сделки [52, С.85].

Можно определить самые важные предназначения бизнес-плана [9, С.52]:

1. Быть документом для строительства новой организации. Он демонстрирует, какими способами и с помощью каких возможностей руководитель хочет добиться своих целей.

2. Продемонстрировать, что руководитель наделён определённой инициативой, хорошо дисциплинирован, чтобы использовать собственную энергию для конкретного проекта, и что он осознаёт, как добиться поставленной перед собой конечной цели, обходя либо решая все встречающиеся на его пути сложности и проблемы.

3. Ознакомить компаньонов, партнёров или уже имеющих работников с отдельными особенностями проекта. Это позволит им увидеть в руководителе не только начальника, а своего коллегу.

4. Привлечь возможных инвесторов. Ведь как раз на основе подготовленного бизнес-плана они станут принимать определённые решения о финансировании бизнеса.

5. Показать ёмкость и перспективность дальнейшего развития будущего рынка реализации.

6. Оценить расходы для выпуска необходимой рынку продукции, сопоставить их с ценами, по которым можно будет реализовать свои товары, чтобы выяснить потенциальную рентабельность дела.

7. Обнаружить все вероятные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в первые годы занятия им.

8. Установить показатели, по которым можно будет на регулярной основе контролировать состояние дел, и осуществлять управление.

9. Повысить уважение и доверие не только со стороны коллег, но и со стороны инвесторов. Бизнес-план станет первоначальным средством для «продажи» идеи и кратким изложением главных сведений об организации во время привлечения инвесторов с целью участия в организации нового бизнеса.

Планирование деятельности компании с помощью бизнес-плана обладает такими преимуществами [32, С.151] (рис. 1):

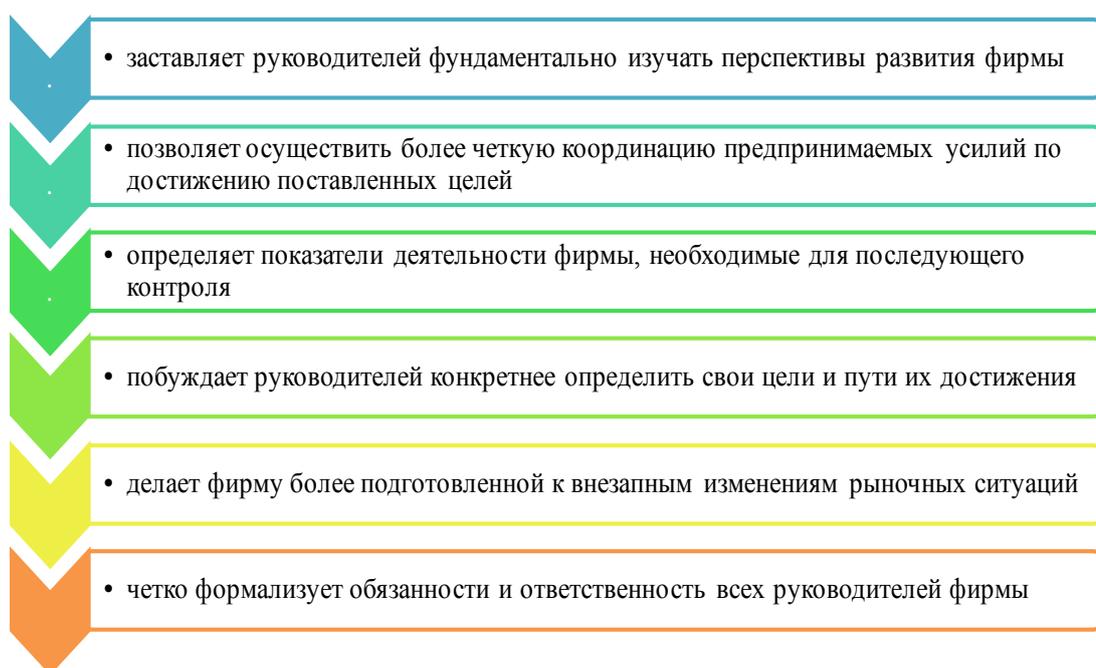


Рисунок 1. Преимущества бизнес-плана

Основное достоинство бизнес-планирования выражается в том, что грамотно составленный детальный бизнес-план даёт перспективу развития компании. То есть, в конечном счёте, отвечает на важный вопрос о целесообразности инвестирования средств. Хорошо подготовленный бизнес-план не только позволит проложить курс компании, но и станет руководством по обеспечению последующей деятельности [46, С.104].

Лишь бизнес-план, подготовленный на основе потребности в сведениях, нужных для предполагаемых источников финансирования проекта, конечно, произведёт впечатление на инвесторов с точки зрения оценки умения планировать. При остальных равных условиях хорошо подготовленный бизнес-план всегда увеличит шансы на получение необходимой финансовой поддержки из разных источников [12, С.47].

1.3. Разработка бизнес-плана: принципы и содержание разделов

Осуществление разработки проекта – занятие дорогостоящее и трудоемкое, поэтому на этапе прединвестиционной фазы проводят исследования, предшествующие принятию решения; затем разрабатывается концепция проекта; осуществляется предпроектный анализ. И только потом составляется документ (бизнес-план проекта), который позволяет принять обоснованное решение и определяет, что нужно сделать, чтобы оправдать ожидания относительно эффективности проекта. На уровне предприятий чаще всего используются локальные проекты. Бизнес-план при этом выступает документом, представляющим результаты полного инвестиционного проекта.

Во время составления бизнес-планов требуется соблюдать следующие базовые принципы [13, С.136]:

1. Основа разработки – маркетинговая концепция коммерческой деятельности, содержанием которой выступает разработка тактики и стратегии поведения коммерческой фирмы в определённых рыночных сегментах.

2. Потребность в отражении всех сторон коммерческой деятельности в их взаимозависимости и взаимосвязи: финансовая, производственная, коммуникативная, коммерческая.

3. Состав плана, содержание его разделов и метод расчёта плановых показателей не должны быть сложными.

В настоящее время как в зарубежной, так и российской практике существует большое количество методик и рекомендаций по составлению бизнес-планов. Наиболее известны такие методики:

- методика ООН по промышленному развитию (ЮНИДО, англ. United Nations Industrial Development Organization, UNIDO);

- методика, Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР, англ. European Bank for Reconstruction and Development, EBRD);

- методика аудиторской компании КПМГ (англ. Klynveld Peat Main Goerdeler, KPMG);

- методика Министерства экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России) [47, С.58].

В таблице 1 представлены структуры бизнес-планов, которые применяются в этих методиках.

Методика UNIDO разрабатывалась специально для развивающихся стран как инструмент для повышения качества инвестиционных проектов. В методике EBRD значительное место занимают SWOT-анализ, финансовый анализ. Отличие бизнес-планов, предлагаемых KPMG, заключается в порядке расположения разделов бизнес-плана. Причем содержание принципиально не отличается. Структура бизнес-плана по методу KPMG считается более разработанной и более информативной в разрезе интересов руководства организации и её работников. Минэкономразвития России разработало общие методические рекомендации по подготовке бизнес-планов для разных инвестиционных проектов [41, С.302].

Таблица 1 - Структура бизнес-плана в разных методиках

Методика UNIDO	Методика EBRD	Методика KPMG	Методика Минэкономразвития
1. Резюме	1. Титульный лист	1. Резюме	1. Резюме проекта
2. Идея (сущность) проекта	2. Меморандум о конфиденциальности	2. Продукция и услуги	2. Цели деятельности и краткое описание бизнеса
3. Оценка рынка сбыта	3. Резюме	3. Анализ рынка и отрасли	3. Анализ рынка
4. План маркетинга	4. Предприятие	4. Целевые рынки	4. Продукция (услуги)
5. План производства	5. Проект	5. Стратегии рекламы и продвижения	5. Организация производства
6. Организационный план	6. Финансирование	6. Управление	6. Инвестиционный климат и риски
7. Финансовый план доходов и расходов	7. Приложения	7. Финансовый анализ	7. Достижение необходимого качества
8. Приложения		8. Приложения	8. Обеспечение конкурентоспособности
			9. Реализация продукции
			10. Управление кадрами
			11. Финансирование
			12. Эффективность бизнеса и возможные перспективы
			13. Приложения

В России для разработки бизнес-плана традиционно используется методика UNIDO. Также существует ряд стандартов, согласно которым могут разрабатываться бизнес-планы. Среди них наиболее известны такие, как: стандарт Внешэкономбанка, стандарт МСП Банка (Российский Банк развития - РосБР), стандарт АкБарс банка, стандарт Сбербанка, стандарт Россельхозбанка, стандарт Росагролизинга, стандарт Торгово-промышленной палаты РФ и др. Разработка бизнес-плана по рассмотренным стандартам осуществляется в том случае, если инициатор проекта планирует привлечь средства банка для финансирования проекта. При этом используется методика того банка, в который планируется обратиться для получения кредитных ресурсов [40, С.149]

Таким образом, анализ методик показывает, что в них предлагаются очень схожие структуры, но они полностью не совпадают. Это свидетельствует о том, что существуют определённые правила их составления, хотя нет универсальных бизнес-планов, которые можно было бы применять во всех случаях.

Чаще всего применяемая структура бизнес-плана состоит из таких разделов: характеристика фирмы (резюме); виды товаров; рынки сбыта; конкуренция на рынках реализации; маркетинговый план; производственный план; организационный план; оценивание риска и страхования; финансовый план; приложения [14, С.20].

Концепция бизнеса (резюме) – это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие, начиная свое дело или развивая имеющееся. По сути, концепция является сокращенной версией самого бизнес – плана. В целом резюме предписано дать ответы потенциальным инвесторам на следующие вопросы: «Что они получают при успешной реализации данного плана?» и «Каков риск потери ими денег?». В этом разделе определяются все направления деятельности предприятия, целевые рынки по каждому отдельному направлению и место предприятия на этих рынках. В целом в этом разделе помещаются данные, дающие представление о компании, в том числе все нужные сведения, характеризующие её коммерческую деятельность [15, С.136].

Раздел «Виды товаров и услуг» содержит характеристику всех производимых товаров и оказываемых услуг. Также здесь необходимо отметить, важность товара для потребителей, его уникальность. Также желательно охарактеризовать функциональные возможности и особенности продукции [39, С.24].

Раздел «Рынки сбыта товаров и услуг» нужен для определения объема капиталовложений, производственной программы, технологий. Анализ рынка реализации помогает получить определённое мнение о предполагаемой производственной программе, о нужных материальных и других ресурсах.

В этом разделе желательно определить приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке: качество, цена, время и точность поставки, сервисное обслуживание и т.п. Необходимо произвести сегментацию рынка, определить размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Следует проанализировать, как быстро продукция, услуги утвердятся на рынке

и обосновать возможности его дальнейшего расширения, а также основные факторы влияющие на это [38, С.44].

Исследуя конкуренцию на рынках сбыта, следует провести реалистическую оценку слабых и сильных сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать производящие их компании; определить источники сведений, указывающие на то, какие товары оказываются самыми конкурентоспособными; сопоставить конкурирующие товары (услуги). Следует кратко обосновать имеющиеся преимущества и недостатки конкурирующих товаров (услуг) [25, С.22].

Главные проблемы, которые следует изучить в плане маркетинга: определение спроса и возможностей рынка; конкуренция и другие внешние факторы; степень конкуренции; будущие источники конкуренции; стратегия маркетинга; стратегия сбыта и распределения; стратегия ценообразования [26, С.51].

При написании производственного и организационного планов следует ответить на вопросы: где будут производиться товары; насколько успешно выбрано расположение компании; какие производственные мощности понадобятся и как они станут вводиться; какие основные средства понадобятся для производства; какова динамика их изменения на перспективу; какие возможны сложности во время организации производства; где, у кого и на каких условиях приобретается сырьё; какова схема производственных потоков; каковы окажутся производственные издержки; какова динамика их изменений?

Следует изучить организационную структуру компании, показать связи и разделение ответственности. Особое внимание необходимо уделить важной проблеме отбора и оценивания персонала. Следует подробно объяснить, как будет осуществляться набор работников, их подготовка и оплата труда .

Подразделом организационного плана является правовое обеспечение деятельности предприятия, в котором приводится вся информация о правовых аспектах деятельности (сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, патентная защита и т.п.) [30, С. 181].

В ходе подготовки бизнес-плана также необходимо учесть риск принятия инвестором решений. Риск принятия решений инвестором связан с такими причинами: отсутствие точной или самой вероятной информации о прогнозных параметрах объёма продукции; отсутствие точной или самой вероятной экономической информации об ожидаемых ценах на материалы и тарифах на энергоресурсы на внутреннем рынке; выбор между разными типами воспроизводства [37, С.175].

Раздел, описывающий потенциальные риски особенно важен, так как фактор риска оказывает большое влияние на финансово – хозяйственную деятельность предприятия. Следует учитывать, как минимум, следующие виды рисков:

- производственные, связанные с разными нарушениями в производственном процессе или процессе поставок сырья, материалов;
- коммерческие, связанные с реализацией продукции на рынке;
- финансовые риски, которые вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов и т.п.;
- риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, которые могут быть вызваны непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса до стихийных бедствий) [19, С. 76].

Методы снижения влияния рисков различны, однако наиболее действенным является коммерческое страхование, создание резервного фонда и функционирование предприятия с большим запасом финансовой прочности.

Финансовый план следует посвятить планированию финансового обеспечения деятельности компании для самого эффективного использования имеющихся финансовых ресурсов. В этом разделе следует подготовить комплекс таких планово-отчетных документов: оперативный план (отчет); план (отчет) расходов и доходов; план (отчет) движения денежных средств; балансовый отчет (план). В упомянутых документах отражаются фактические и планируемые величины показателей за отчетный период [18, С.7]. Финансовый план инвестиционного проекта состоит из следующих пунктов:

1. Оценка финансового состояния организации в течение трех (а лучше пяти) предшествующих лет работы организации.

2. Оценка финансового состояния организации в период разработки инвестиционного проекта.

3. Прогноз прибыли и денежных потоков инвестиционного проекта.

4. Анализ финансовой эффективности инвестиционного проекта. Поэтому все притоки и оттоки, полученные на разных этапах реализации инвестиционного проекта, приводятся к сегодняшней (текущей) стоимости путем дисконтирования. Это позволяет сравнивать их и рассчитать основные показатели финансовой эффективности инвестиционного проекта - чистую текущую стоимость (NPV). Необходимым условием реализации любого инвестиционного проекта считается $NPV > 0$ [34, С.76].

Финансовый план инвестиционного проекта может содержать анализ: типа финансовой ситуации; деловой активности; платёжеспособности; финансовой устойчивости; рентабельности [33, С.84].

Последовательность разработки бизнес-плана представлена в табл. 2.

Таблица 2 - Последовательность разработки бизнес-плана [22, С.62]

Содержание раздела	№ раздела
1. Сбор и анализ информации о продукте, услуге. Описание продукции, услуги	Раздел 3
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	Раздел 4
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	Раздел 2
4. Составление производственного плана (определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами)	Раздел 5
5. Составление финансового плана (расчет потребности в капитале, определение источников финансирования)	Раздел 7
6. Расчет эффективности проекта	Раздел 7
7. Составление организационного плана (разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта)	Раздел 6
8. Решение вопроса рисков и гарантий	Раздел 8
9. Подбор материалов бизнес-плана и составление приложений	Приложения
10. Составление краткого содержания проекта	Раздел 1
11. Составление аннотации на проект	Аннотация
12. Оформление титульного листа	Титульный лист

Общие требования к бизнес-плану те же, что и к схожему организационно-правовому документу планового характера: достоверность; своевременность; достаточность (наличие минимально необходимого объёма данных); понятность и доступность для восприятия. Помимо этого, материалы бизнес-плана должны также отличаться: чёткостью и логической последовательностью; убедительностью приводимых аргументов; краткостью и конкретностью; обоснованностью всех положений и их рекламной привлекательностью [31, С.15].

Стоит особо сказать, что бизнес-план обычно пишется на перспективу и составлять его следует примерно на период от 1 до 5 лет, при этом для первого года основные показатели следует делать поквартально, для последующих лет – в целом за год. В любом случае завершение срока планирования должно совпадать со сроком погашения кредита независимо от даты начала проекта. Выбирая вид бизнес-плана, следует иметь в виду, что планирование на более длительный срок носит более формальный характер и должно основываться на подробных исследованиях в краткосрочном периоде и долгосрочных тенденциях и перспективах [45, С.1179].

К сожалению, многие предприниматели ограничиваются написанием плана на год, считая, что дальнейшая перспектива не может быть определена. Такой подход ограничивает перспективу видения предпринимателя, тем более, что практически во всех областях существуют прогнозы долгосрочного развития даже в условиях нестабильной экономики. Более того, учет фактора нестабильности в будущих периодах должен приводить не к размытости высказываний, а к формированию различных вариантов развития и оценке их осуществимости и выживаемости в различных условиях.

Глава 2. Анализ производственно-хозяйственной и финансовой деятельности ИП Панкратов

2.1. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

Индивидуальный предприниматель Панкратов Максим Борисович (ИП Панкратов М.Б.) – это физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица в соответствии с Федеральным Законом РФ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» №129-ФЗ, Гражданским кодексом РФ, Налоговым кодексом РФ, другими федеральными законами РФ.

ИП Панкратов М.Б. зарегистрирован 12.09.2003 Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 9 по Новгородской области. По размеру предприятие относится к субъектам малого и среднего предпринимательства.

Основные реквизиты предприятия приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Реквизиты ИП Панкратов М.Б.

Наименование реквизита	Данные реквизита
ИНН	532100220616
ОКПО	0119247029
ОГРН	304532119100106
ОКФС	16 - Частная собственность
ОКОГУ	4210015 - Индивидуальные предприниматели
ОКОПФ	50102 - Индивидуальные предприниматели
ОКАТО	49401000000
ОКТМО	49701000001
Регистрационный номер ПФР	063001026160
Регистрационный номер ФСС	532100777853003

ИП Панкратов М.Б. существует на рынке 16 лет. Основной вид деятельности - 47.71. Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах - осуществляется в г. Великий Новгород.

Товарная политика ИП Панкратов М.Б. призвана обеспечить принятие решений относительно: формирования ассортимента женской одежды и управления им; поддержания конкурентоспособности товара на определенном уровне; нахождения для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов).

Можем отметить, что для такого небольшого предприятия, как ИП Панкратов М.Б., ассортимент одежды достаточно широк. Он постоянно меняется в соответствии с изменением потребностей рынка. Поэтому и товарная политика предприятия разрабатывается в соответствии с потребностями потребителей. На сегодняшний день ИП Панкратов М.Б. реализует 8 ассортиментных групп женской одежды, каждая из которых имеет свою глубину (рисунок 2).

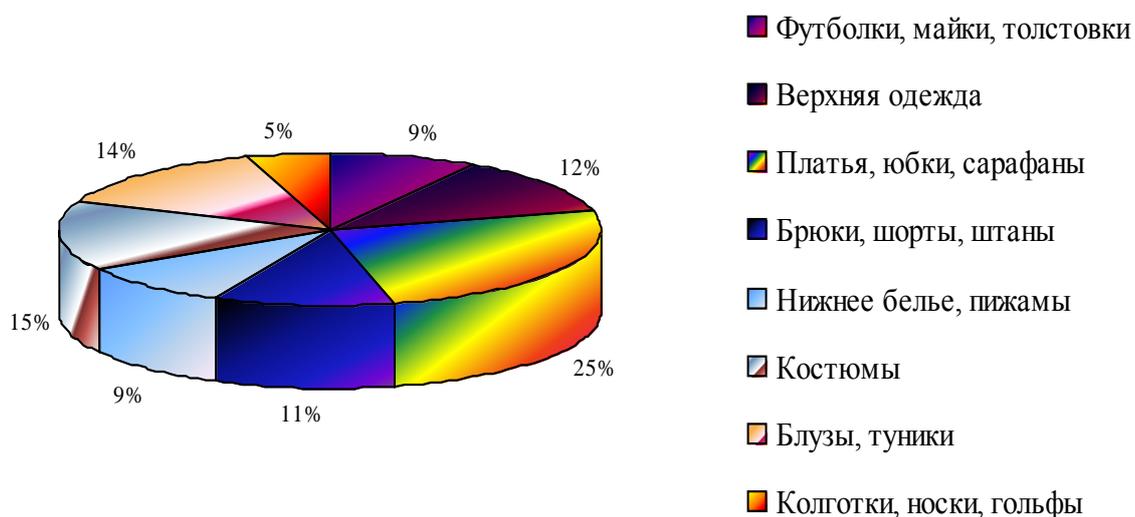


Рисунок 2. Структура ассортимента товара ИП Панкратов М.Б.

Из практики функционирования предприятия можно отметить, что в течение соответствующих сезонов календарного года (весенняя, летняя, осенняя коллекции одежды) предприятие обновляет свой ассортимент примерно на 80-90%, то есть в продаже остаются по несколько моделей из прошлого сезона, те, которые хорошо продаются и дают предприятию стабильную выручку. К таким «старым» моделям, как правило, относятся костюмы классического стиля для женщин среднего возраста, брюки классического кроя, топы, некоторые модели платьев.

Индивидуальный предприниматель руководит магазином в соответствии с действующим законодательством и несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Например, ИП Панкратов М.Б. имеет право распоряжаться средствами магазина, заключать договоры, открывать счета и распоряжаться ими, издавать приказы, принимать и увольнять работников, применять к ним меры поощрения и налагать взыскания.

Необходимо отметить, что у ИП Панкратов М.Б. не сформулирована миссия и не обозначены цели деятельности. Также магазин не имеет разработанной стратегии развития. В целом, индивидуальный предприниматель использует реактивный стиль управления, другими словами планирование осуществляется непосредственно перед началом действий или уже в их процессе. Управление сводится к реакции на текущие события.

ИП Панкратов М.Б. отвечает за правильное и эффективное использование материальных и трудовых ресурсов магазина, улучшение условий и охрану труда. Если же говорить в целом, то ИП Панкратов М.Б. организует работу коллектива магазина. Согласно Трудовому Кодексу РФ нормальная продолжительность рабочего времени работников на предприятии ИП Панкратов М.Б., не превышает 40 часов в неделю.

Для оценки обеспечения торгового предприятия трудовыми ресурсами проведем количественный и качественный анализ его персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Обеспеченность ИП Панкратов М.Б. трудовыми ресурсами

Категории работников	2017г.	2018 г.	Отклонения	Темп прироста, %
Персонал предприятия – всего, чел.	28	30	+ 2	+7,14 %
в том числе:				
- руководители, чел.	4	4	-	-
- основные работники, чел.	18	21	+3	+16,67
- обслуживающий персонал, чел.	6	5	-1	-16,67

Из таблицы 4 следует, что в 2018 году наблюдается увеличение числа работников магазина на 2 человека по сравнению с 2017 г., а именно на 7,14 %. Численность персонала выросла в результате увеличения количества основных работников на 3 человека.

ИП Панкратов М.Б. применяет двойную систему оплаты труда. Все работники предприятия имеют фиксированный оклад за свою деятельность, который выплачивается официально, и надбавку, которая выплачивается неофициально.

Индивидуальный предприниматель иногда использует дополнительные инструменты материального стимулирования – премии примерно один раз в квартал.

SWOT-анализ ИП Панкратов М.Б. приведен в таблице 5.

Таблица 5 –SWOT-анализ ИП Панкратов М.Б.

Возможности	Угрозы
1. Неиспользование конкурентами методов стимулирования спроса. 2. Государственные программы поддержки малого бизнеса.	1. Снижение покупательской способности в связи с ростом безработицы. 2. Снижение количества покупателей
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Достигнуто наиболее оптимальное соотношение цена товара – его качество; 2. Качество и широта предлагаемого товара сопоставимо с качеством товара его основных конкурентов; 3. Надежный, квалифицированный персонал, отсутствие текучки кадров. 4. Построена эффективная организационная структура, которая позволяет торговому предприятию завершать налоговые периоды за последние годы с положительным балансом 5. Отсутствие текучки персонала 6. Выбранная форма обслуживания отвечает всем предъявляемым требованиям	1. Устаревающее техническое оснащение торговой площади; 2. Высокий износ транспортного средства, которое используется для поездок к поставщикам. 3. Зависимость от поставщиков в силу выбранного вида деятельности 4. Снижение темпа роста выручки по сравнению с темпом роста затрат

Таким образом, в настоящее время организация находится на этапе стратегии роста. Она хотя и не выступает одним из лидеров, но характеризуется прочным и устойчивым положением в бизнесе.

2.2. Оценка финансового состояния предприятия

Финансовое состояние организации характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источников их формирования (пассивов). В таблице 6 представлены расчеты по динамике и структуре состава активов и пассивов ИП Панкратов М.Б..

Таблица 6 - Анализ имущественного положения ИП Панкратов М.Б.

Актив	2016	2017	2018	2016/ 2017		2016/ 2018		Темп прироста, %	
				Абс., тыс. руб.	Отн. %	Абс., тыс. руб.	Отн. %	2017 год	2018 год
Актив									
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Основные средства	173	172	108	-1	99,42	-65	62,43	-	-
Итого по разделу I	173	172	108	-1	99,42	-65	62,43	0,58	37,21
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Запасы	7106	7505	10967	399	105,61	3861	154,33	5,61	46,13
Дебиторская задолженность	9547	9473	9692	-74	99,22	145	101,52	-	2,31
Денежные средства	101	107	144	6	105,94	43	142,57	-	34,58
Итого по разделу II	16754	17085	20803	331	101,98	4049	124,17	1,98	21,76
БАЛАНС	16927	17257	20911	330	101,95	3984	123,54	1,95	21,76
Пассив									
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ									
Уставной капитал	5962	6171	9105	209	103,51	3143	152,72	3,51	47,54
Итого по разделу III	5962	6171	9105	209	103,51	3143	152,72	3,51	47,54
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Итого по разделу IV	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Кредиторская задолженность	10965	11086	11806	121	101,10	841	107,67	1,10	6,49
Итого по разделу V	10965	11086	11806	121	101,10	841	107,67	1,10	6,49
БАЛАНС	16927	17257	20911	330	101,95	3984	123,54	1,95	21,76

Таким образом, на основании таблицы 6, можно заключить, что величина активов ИП Панкратов М.Б. на протяжении всего рассматриваемого периода увеличивается - на 3984 тыс. руб. (23,54 %). Рост величины активов

организации связан, в первую очередь, с ростом запасов (на 399 тыс. руб. в 2017 г. (5,61 %) и на 3861 тыс. руб. в 2018 г. (54,33 %)).

В соответствии с данными таблицы 6 можно отметить, что на предприятии происходит снижение внеоборотных активов (основных средств) - на 65 тыс.руб.

Оборотные активы предприятия увеличилась на 4049 тыс.руб., или 24,17 %. Наибольший удельный вес в структуре оборотных активов предприятия занимают запасы. Нужно отметить, что денежные средства предприятия в анализируемом периоде повышаются (на 43 тыс.руб., или 42,57 %.), увеличилась и дебиторская задолженность (на 43 тыс.руб., или 42,57 %).

На рисунке 4 представлено структуру активов предприятия за 2018 г.

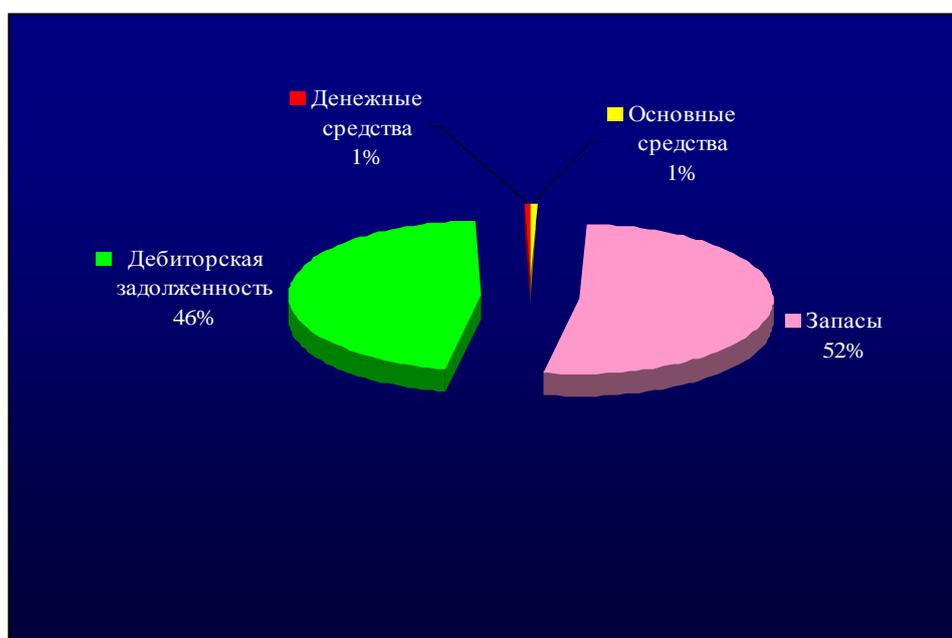


Рисунок 4. Структура актива ИП Панкратов М.Б.

Таким образом, из представленных данных видно, что в активах организации доля текущих активов составляет приблизительно 99 %, а внеоборотных средств, соответственно, 1 %. Наибольший удельный вес занимают запасы - 52 %.

Результаты анализа структуры пассивов предприятия показали, что наибольший удельный вес в структуре занимают краткосрочные обязательства,

а именно кредиторская задолженность. В 2018 г по кредиторской задолженности отмечается рост на 841 тыс. руб., или на 7,67 %. Это отрицательный момент в деятельности предприятия. При этом уставный капитал также повышается - на 3143 тыс. руб., или на 52,72 %. На рисунке 5 представлено структуру пассивов ИП Панкратов М.Б. за 2018 г.

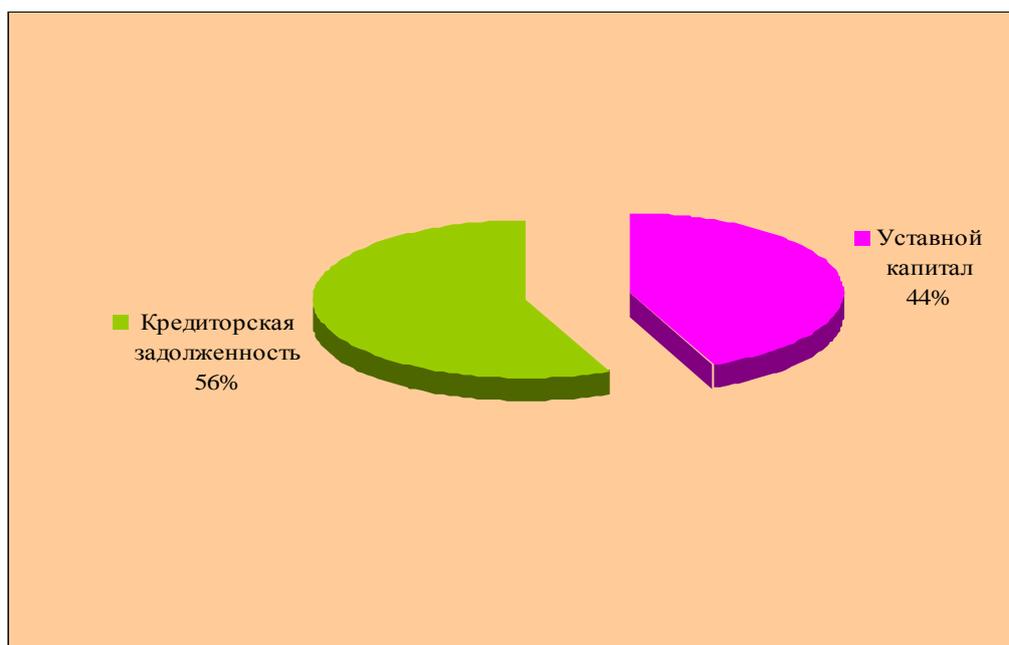


Рисунок 5. Структура пассива ИП Панкратов М.Б.

Таким образом, видим, что имущество ИП Панкратов М.Б. сформировано главным образом из заемных средств (56 %).

Далее проведем анализ платежеспособности и ликвидности ИП Панкратов М.Б. (таблица 7).

Чтобы определить степень ликвидности баланса, сопоставим группы актива баланса с группами пассива баланса, которые к установленному сроку должны быть погашены. Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$$A_1 \geq П_1, \quad A_2 \geq П_2, \quad A_3 \geq П_3, \quad A_4 < П_4$$

(1)

Таблица 7 - Оценка ликвидности баланса ИП Панкратов М.Б., тыс. руб.

Актив	2016	2017	2018	Пассив	2016	2017	2018
А ₁ – наиболее ликвидные активы	101	107	144	П ₁ - наиболее срочные обязательства	10965	11086	11806
А ₂ – быстро реализуемые активы	9547	9473	9692	П ₂ - краткосрочные пассивы	-	-	-
А ₃ – медленно реализуемые активы	7106	7505	10967	П ₃ - долгосрочные пассивы	-	-	-
А ₄ - трудно реализуемые активы	173	172	108	П ₄ - постоянные (устойчивые) пассивы	5962	6171	9105
Баланс	16927	17257	20911	Баланс	16927	17257	20911

Таким образом, на основании данных таблицы 7 можно заключить следующее:

1. В 2016-2018 гг. наиболее срочные обязательства компании не покрывают наиболее ликвидные активы. Следовательно, первое условие ликвидности баланса не исполняется. Компания не в состоянии погасить наиболее срочные обязательства с помощью абсолютных активов.

2. Второе условие ликвидности баланса выполняется на протяжении всего рассматриваемого периода. Следовательно, компания может рассчитаться по краткосрочным обязательствам перед кредиторами быстро реализуемыми активами.

3. Третье условие ликвидности баланса выполняется в 2016-2018гг. поэтому предприятие может погасить долгосрочные займы с помощью медленно реализуемых активов.

4. Четвертое условие ликвидности баланса соблюдается во всем анализируемом периоде. Это указывает на наличие у компании собственных оборотных средств.

Следовательно, ИП Панкратов М.Б. можно считать платежеспособным. Но в то же время баланс предприятия не является абсолютно ликвидным.

Также, оценка ликвидности предприятия проводится не только на основе абсолютных показателей, но и на основе относительных показателей, к которым следует отнести коэффициенты абсолютной, быстрой и текущей ликвидности.

В таблице 8 представлены результаты анализа показателей ликвидности ИП Панкратов М.Б.

Таблица 8 - Расчет коэффициентов ликвидности ИП Панкратов М.Б.

Коэффициенты платежеспособности и ликвидности	Значения			Отклонение (+,-)		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,009	0,010	0,012	0,001	0,002
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,88	0,86	0,83	-0,02	-0,03	-0,05
3. Коэффициент текущей ликвидности	1,53	1,54	1,76	0,01	0,22	0,23

Таким образом, из представленных в таблице 8 данных видно, что значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности в 2016-2018 гг. не соответствует норме ≥ 1 . Это означает, что ИП Панкратов М.Б. недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. В то же время имеет место отрицательная динамика коэффициента.

Коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение на протяжении всего анализируемого периода ниже допустимого предела (больше 0,2). На протяжении периода он увеличился на 0,003, что является положительной тенденцией.

На протяжении исследуемого периода коэффициент текущей (общей) ликвидности не укладывается в норму (нормативное значение – не менее 2).

При этом нужно обратить внимание на имевшее место положительное изменение - коэффициент текущей ликвидности вырос на 0,23.

Сущность финансовой устойчивости предприятия заключается в обеспеченности товарно-материальных запасов источниками средств для их формирования (покрытия). Финансовую устойчивость характеризуют финансовая независимость, способность маневрировать собственными средствами, достаточная финансовая обеспеченность бесперебойной хозяйственной деятельностью и состояние производственного потенциала. Исходя из данных бухгалтерского баланса, оценка коэффициентов, характеризующих общий уровень финансовой устойчивости ИП Панкратов М.Б., дана в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ финансовой устойчивости ИП Панкратов М.Б.

Показатели	Нормативное значение	2016	2017	2018	Изм. 2016/2017, +/-	Изм. 2017/2018, +/-
Собственный оборотный капитал, тыс.руб.	-	5789	5999	8997	210	2998
Коэффициент автономии	>0,5	0,35	0,36	0,44	0,01	0,08
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,75	0,35	0,36	0,44	0,01	0,08
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	<1	1,84	1,80	1,30	-0,04	-0,50
Коэффициент финансовой напряженности	<0,2	0,65	0,64	0,56	-0,01	-0,08
Коэффициент финансирования	>1	0,54	0,56	0,77	0,02	0,21

Результаты проведенного в таблице 9 анализа показали, что собственный оборотный капитал компании на протяжении всего рассматриваемого периода увеличивается – на 210 тыс.руб. в 2017 г. и 2998 тыс.руб. в 2018 г. Это является положительной тенденцией в деятельности организации.

Значение коэффициента автономии за весь период не соответствует нормативному (больше 0,5). Это говорит о том, что предприятие не является финансово устойчивым, стабильным и независимым от внешних кредиторов.

Значение коэффициента финансовой устойчивости также не соответствует нормативному (больше 0,75), что является отрицательной тенденцией для компании. В 2017-2018 гг. значения данных коэффициентов незначительно увеличиваются, что является положительной тенденцией.

Значение коэффициента соотношения собственных и заемных средств значительно больше 1, т. е. на предприятии преобладает заемный капитал в финансировании текущих обязательств. В 2018 г. оно снизилось на 0,50 п.п., но все же остается больше нормы.

Коэффициент финансовой напряженности на протяжении периода превышает нормативное значение ($<0,2$). Это указывает на увеличение обязательств компании и финансовую нестабильность. В 2017-2018 гг. он немного снизился (на 0,08).

На протяжении всего анализируемого периода коэффициент финансирования меньше 1, из чего следует, что большая часть имущества предприятия сформирована из заемных средств. В то же время, значение коэффициента повышается, что указывает на повышение устойчивости компании.

Таким образом, организацию ИП Панкратов М.Б. нельзя охарактеризовать как финансово устойчивую.

Динамическое развитие предприятия характеризуется его деловой активностью. При проведении анализа деловой активности проводится оценка уровня и динамики различных финансовых коэффициентов. Для оценки деловой активности используются две группы показателей: показатели оборачиваемости и управления активами.

Рассмотрим и дадим оценку деловой активности ИП Панкратов М.Б. (таблица 10).

Таблица 10 - Динамика коэффициентов деловой активности ИП Панкратов М.Б. за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Изм. 2016/2017, +/-	Изм. 2017/2018, +/-
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), об.	1,53	1,79	0,58	0,26	-1,21
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, об.	256,04	288,74	84,26	32,7	-204,48
Период оборачиваемости денежных средств, дней	1,43	1,26	4,33	-0,17	3,07
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	2,36	2,79	1,03	0,43	-1,76
Период погашения кредиторской задолженности, дней	154,66	130,82	354,37	-23,84	223,55
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, об.	2,71	3,26	1,25	0,55	-2,01
Период погашения дебиторской задолженности, дней	134,69	111,96	292	-22,73	180,04
Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	3,64	4,12	1,11	0,48	-3,01
Период оборачиваемости запасов, дней	100,27	88,59	328,83	-11,68	240,24

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2017 г. произошло увеличение значения коэффициента общей оборачиваемости капитала на 0,26 п.п. Это показывает, что на предприятии наблюдается повышение эффективности использования его имущества, что можно рассматривать как положительную тенденцию. В 2018 г ситуация ухудшается – коэффициент снизился на 1,21 п.п.

На предприятии наблюдается в 2018 г. значительное уменьшение оборачиваемости денежных средств. Данную тенденцию следует рассматривать как отрицательную. При этом период их оборачиваемости повысился на 3 дня. Это свидетельствует об ухудшении эффективности использования высоколиквидных активов данного предприятия.

Повышение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности в 2017 г. на 0,43 п.п. говорит об улучшении платежной дисциплины компании в отношениях с кредиторами. При этом в 2018 г.

значение коэффициента снизилось на 1,76 п.п., что является отрицательной тенденцией. Период погашения кредиторской задолженности в 2017 г. снижается на 24 дня и указывает на уменьшение среднего срока возврата долгов компаний. В 2018 г. он повышается на 224 дня, что выступает отрицательным моментом в деятельности компании.

Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах показывает, что средства, вложенные в дебиторскую задолженность в 2017 г. обернулись 2,71 раза. Рост по сравнению с 2016г. составил 0,55 п.п., что является положительной тенденцией. Повышение оборачиваемости говорит о повышении объема продаж, повышении и спроса на продукцию и росте дебиторской задолженности.

Срок погашения дебиторской задолженности в 2017 г. снижается на 23 дня. Это положительная тенденция, указывающая на уменьшение отсрочки в платеже покупателям. В 2018 г. отмечается снижение оборачиваемости средств в расчетах и рост периода погашения. Это отрицательный момент в деятельности предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов в 2017 г. повышается, рост составил 0,48 п.п. Это указывает на повышение эффективности производства и на снижение потребности в оборотном капитале для предприятия. Срок оборачиваемости запасов снижается на 12 дней; это положительная тенденция. В 2018 г. наблюдается противоположная ситуация.

Таким образом, из проведенного анализа можно заключить, что деловая активность ИП Панкратов М.Б. в 2017г. отмечается ростом, а в 2018 г. снижается.

В таблице 11 представлено анализ основных показателей ИП Панкратов М.Б. за 2016-2018 гг., которые характеризуют его финансовые результаты деятельности.

Таблица 11 - Анализ финансовых результатов ИП Панкратов М.Б.

Показатели	2016		2017		2018		Изменение			
	тыс. руб.	Уд. Вес, %	тыс. руб.	Уд. Вес, %	тыс. руб.	Уд. Вес, %	тыс. руб.	Тыс. руб.	темп роста, %	
									2017/ 2016	2018/2017
Выручка	2586 0	100	3089 5	100	1213 3	100	503 5	- 1876 2	119,4 7	39,27
Себестоимость	2104 9	81,4 0	3005 5	97,2 8	9038	74,4 9	900 6	- 2101 7	142,7 9	30,07
Прочие расходы	91	0,35	99	0,32	88	0,73	8	-11	108,7 9	88,89
Налог на прибыль	1038	4,01	169	0,55	73	0,60	-869	-96	16,28	43,20
Чистая прибыль	3682	14,2 4	572	1,85	2934	24,1 8	- 311 0	2362	15,54	512,94

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в 2017 году выросла на 5035 тыс.руб. (или на 19,47 %), а в 2018 г. снизилась на 18762 тыс.руб. (60,73 %). Подобная динамика отмечается и с себестоимостью.

Как видно из проведенных расчетов, в 2017 г. повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост затратоемкости продукции и снижение эффективности основной деятельности организации. Поскольку темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, то это свидетельствует о не рациональном использовании финансовых и трудовых ресурсов. В 2018 г. уже можно отметить положительную динамику.

Чистая прибыль уменьшилась в 2017 г. на 3110 тыс.руб. или на 84,46 %. Негативным моментом является и снижение доли чистой прибыли в выручке – с 14,24 % в 2016 г. до 1,85 % в 2017 г. Это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия несколько уменьшается.

При этом в 2018 г. можно отметить рост чистой прибыли на 2362 тыс. руб. Его доля в выручке составила 24,18 %.

Динамику финансовых результатов представлено на рисунке 6.

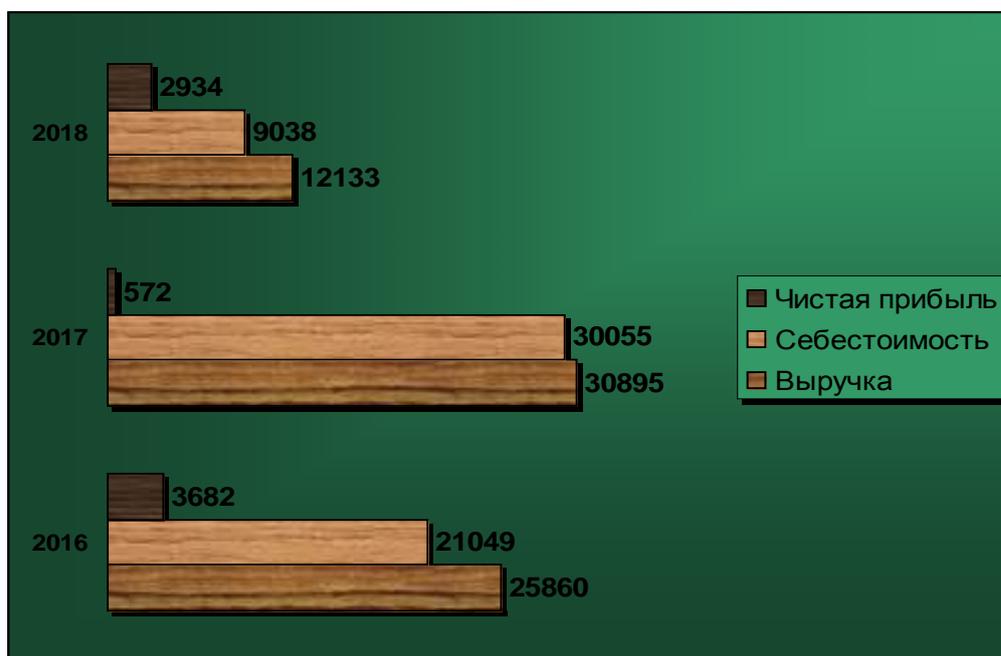


Рисунок 6. Динамика финансовых результатов ИП Панкратов М.Б.

На краткосрочную ликвидность или платежеспособность предприятия влияет его способность генерировать прибыль. В этой связи рассматривается такой показатель деятельности предприятия как рентабельность. Это и качественный и количественный показатель эффективности деятельности любой организации. Проведем расчет показателей рентабельности предприятия результаты, которого представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ показателей рентабельности ИП Панкратов М.Б., %

Показатели	2016	2017	2018	Изм. 2016/2017, +/-	Изм. 2017/2018, +/-
Рентабельность продаж	14,24	1,85	24,18	-12,39	22,33
Рентабельность активов	21,75	3,31	14,03	-18,44	10,72
Рентабельность собственного капитала	61,58	9,27	32,22	-52,31	22,95

Исходя из данных, представленных в таблице 12, можно сделать выводы, что в 2017 г. рентабельность по всем показателям значительно уменьшается. Такая ситуация указывает на снижение эффективности деятельности компании.

Увеличение значения показателя рентабельности продаж в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 22,33 % говорит о повышении доли чистой прибыли в объеме продаж.

На предприятии в 2018 г. произошло увеличение значения показателя рентабельности активов на 10,72 %, что указывает на увеличение эффективности использования имущества компании. Данный рост связан также с увеличением прибыли в отчетном году.

Увеличение значения показателя рентабельности собственного капитала в 2018 г. по сравнению с 2017 г. составило 22,95 %. Данная динамика показателя говорит о повышении эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, в 2018 г. все показатели рентабельности отмечаются ростом.

Из проведенного анализа можно заключить, что компания ИП Панкратов М.Б. работает достаточно стабильно, а ее финансовое состояние является удовлетворительным. Среди основных моментов отметим следующие: стоимость активов повышается - на 3984 тыс. руб. (23,54 %); отмечен рост собственного капитала - на 3143 тыс. руб. (52,72 %); баланс предприятия является ликвидным, поскольку практически все условия ликвидности баланса соблюдены; увеличение чистой прибыли в 2018 году до 2934 тыс. руб.; отмечен рост показателей рентабельности и, следовательно, эффективности деятельности предприятия.

При этом были выявлены и некоторые проблемы в деятельности предприятия: имущество сформировано главным образом из заемных средств (56 %); анализ относительных показателей финансовой устойчивости показал, что предприятие не является абсолютно устойчивым, все коэффициенты не соответствуют норме; деловая активность в 2017г. отмечается ростом, а в 2018 г. снижается.

Глава 3. Разработка бизнес-плана ИП Панкратов и оценка его эффективности

3.1. Резюме бизнес-плана и описание продукции

При анализе финансового положения ИП Панкратов было выявлено достаточно высокий уровень эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности предприятия – рост активов, повышение выручки, прибыли и рентабельности предприятия, повышение деловой активности и т.д. Вследствие этого целесообразно говорить о расширении деятельности предприятия.

ИП Панкратов предлагается открытие новой точки продаж женской одежды.

Основными целями реализации данной бизнес-идеи являются:

1. Открытие магазина по реализации женской одежды, его развитие и дальнейшее расширение в сети магазинов;
2. Удовлетворение потребительского спроса на качественную женскую одежду;
3. Завоевание своей ниши на данном рынке;
4. Получение хороших финансовых результатов.

Концепция проекта не предполагает изменения ассортимента товара. Поэтому в новой точке продаж будут реализовываться те же группы товаров, которые есть в действующем магазине (структура ассортимента товара ИП Панкратов была рассмотрена на рисунке 2).

В настоящее время рынок одежды – это важнейший сегмент на потребительском рынке России. Спрос и потребительское поведение на рынке одежды в большой степени определяются конкурентоспособностью как компаний - производителей одежды, так и ритейлеров, состоящих из сетевых компаний, а также предприятий малого бизнеса.

На сегодняшний день на долю легкой промышленности в общем объеме промышленного производства России приходится около 1,1%. При этом доля

одежды в общем объеме розничного товарооборота непродовольственных товаров занимает 26,3%. По прогнозам в 2019-2022 гг. розничный рынок одежды будет отмечаться ростом, темпы прироста будут составлять до 3,1% в год. В 2022 г продажи одежды достигнут 448 млн. шт. [53].

Большие города занимают лидирующие позиции по развитию современных форматов торговли. Так, большинство покупателей городов-миллионников (45%) приобретают одежду в больших торговых комплексах. Практически каждый третий в этих городах также приобретает одежду на открытых вещевых рынках (35%), крытых вещевых рынках (27%) и в гипермаркетах (29%).

В настоящее время на российском рынке одежды по ценовой категории выделяют сегменты эконом (масс-маркет), средний (мидл-маркет) и верхний (класс люкс). На сегодня нижний ценовой сегмент занимает до 60 % рынка. Среднему ценовому сегменту принадлежит приблизительно 30 % рынка.

Сегментация рынка по принадлежности к определенной марке представлена на рисунке. 7.

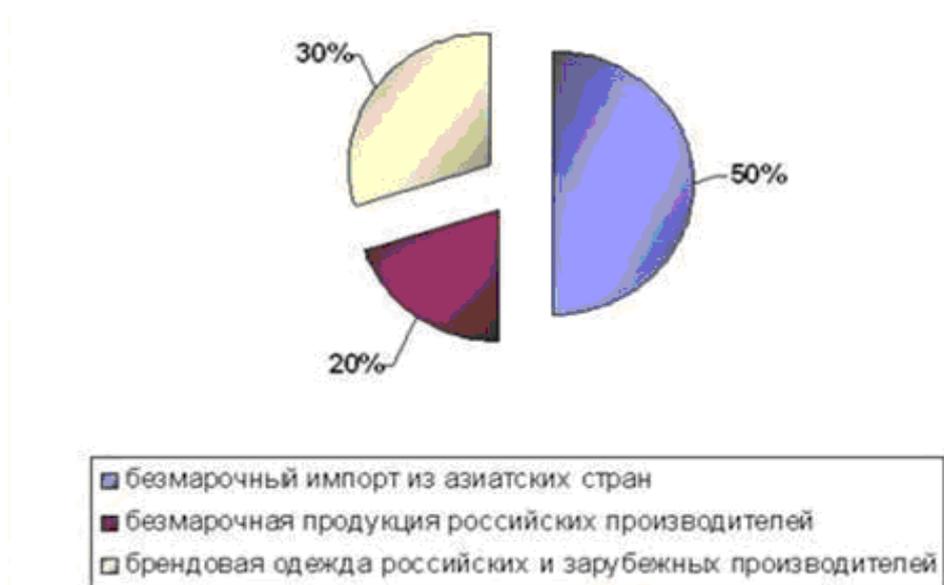


Рисунок 7. Сегментация рынка по принадлежности к определенной марке

[53]

Основным сегментом рынка одежды традиционно является женская одежда, которая занимает половину объема продаж (рисунок 8). Женщины

тратят деньги на одежду, отталкиваясь от своих личных понятий ценности и приоритетов.

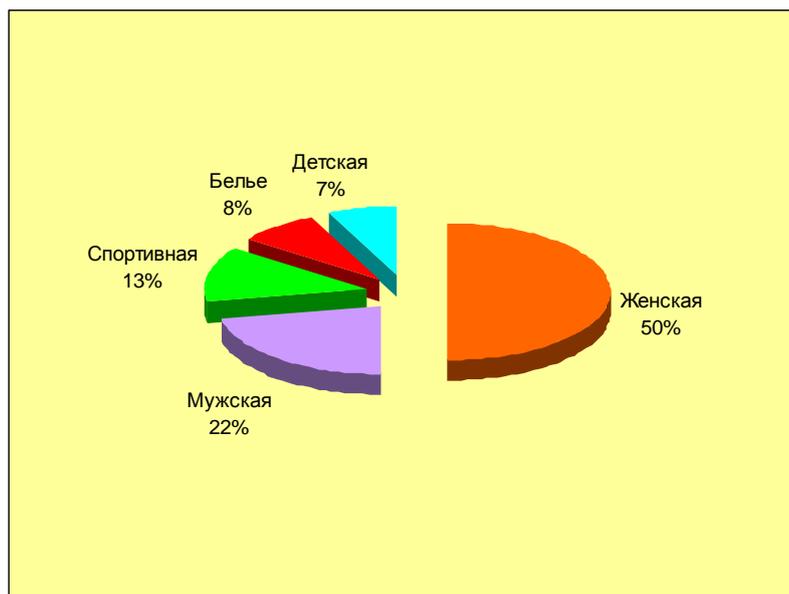


Рисунок 8. Структура российского рынка одежды [53]

Большая часть имеющихся на рынке одежды ритейлеров ориентируют свой ассортимент на женщин 18-35 лет, которые являются наиболее активными покупателями на рынке. Здесь активно используют распродажи (до 80 % от основной цены), имеют систему лояльности. Многие точки имеют пересекающиеся ассортиментные позиции, используют концепцию «fast fashion», предусматривающую обновление ассортимента несколько раз в сезон.

Основные потребители на рынке одежды - это женщины в трудоспособном возрасте (18-60 лет). В возрасте свыше 50 лет интерес к приобретению одежды уменьшается. Особо можно выделить сегмент 18-24 лет, который отличается склонностью к интенсивным покупкам одежды и увлеченностью модными тенденциями.

Самые продаваемые товары на рынке женской одежды - майки, футболки, рубашки, трикотаж. Непрерывно повышается доля платьев в продажах, на их долю приходится около 20 % продаж (15 % – в среднем ценовом сегменте, примерно 23 % – в верхнем). Наибольший спрос имеется на повседневную одежду (стиль «casual») – она занимает больше половины продаж женской

одежды (53 %). При демократизации дресс-кода на рабочих местах второе место по объему продаж принадлежит стилю «smart casual» [53].

Таким образом, фактор наличия роста потребительского спроса послужил возникновению бизнес-идеи открытия магазина женской одежды.

Проведенный анализ рынка указывает на целесообразность для ИП Панкратов открытия магазина в нижнем и среднем ценовом сегменте.

Основными конкурентами ИП Панкратов М.Б. являются ИП Васильева А.Т. и ИП Григорян Г.В. Для определения конкурентоспособности и положения на рынке ИП Панкратов М.Б. в сравнении с ключевыми конкурентами построим многоугольник конкурентоспособности. С этой целью сначала рассмотрим возможные критерии конкурентоспособности основных конкурентов (таблица 13).

Таблица 13 – Оценка критериев конкурентоспособностей основных конкурентов ИП Панкратов М.Б.

Критерии	Коэффициент важности показателя	ИП Панкратов М.Б.		ИП Васильева А.Т.		ИП Григорян Г.В.	
		оценка показателя, балл	оценка с учетом коэффициента весомости, балл	оценка показателя, балл	оценка с учетом коэффициента весомости, балл	оценка показателя, балл	оценка с учетом коэффициента весомости, балл
Ассортимент	0,17	8	1,36	7	1,19	10	1,7
Цена	0,2	9	1,8	7	1,4	8	1,6
Обслуживание персоналом	0,14	6	0,84	6	0,84	7	0,98
Качество раскладки	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
Удобство расположения магазина	0,13	7	0,91	9	1,17	8	1,04
График работы	0,16	8	1,28	9	1,44	8	1,28
Итого	1		6,89		6,84		7,4

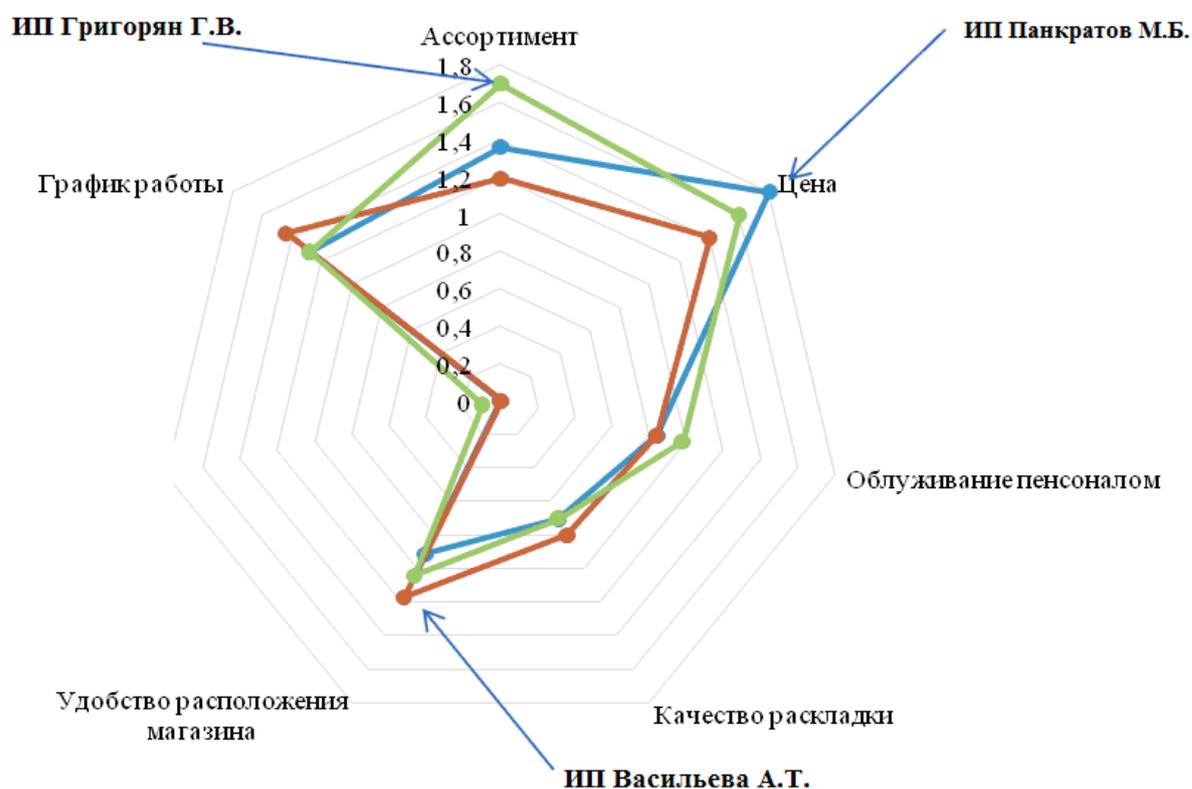


Рисунок 9. Многоугольник конкурентоспособности ИП Панкратов М.Б.

На основании таблицы 13 и рисунка 9 можно сделать вывод, что ИП Панкратов М.Б. удерживает позицию на рынке с помощью цены, а также широты и глубины ассортимента товаров. ИП Григорян Г.В. имеет более крепкую конкурентную позицию на рынке, чем ИП Панкратов М.Б. и ИП Васильева А.Т.. Его основными преимуществами являются удобное расположение магазина, чуть более высокий уровень обслуживания, а также широкий и глубокий ассортимент. Конкурентными преимуществами ИП Васильева А.Т. являются удобный график работы, удобное расположение магазина, а также качество раскладки.

Конкуренты в сфере мелкого и среднего бизнеса имеют такие преимущества, как: быстрое реагирование на возможный спад и рост объема продаж; различные формы оплаты; низкая себестоимость товара; мобильность предложения.

В настоящее время магазин имеет средний балл конкурентной зависимости. Графическая модель конкурентоспособности ИП Панкратов М.Б. по Портеру представлена на рисунке 10.



Рисунок 10. Модель Портера компании ИП Панкратов М.Б.

Прежде чем открывать магазин, нужно проанализировать скрытые угрозы и возможности, которые могут существенно повлиять на функционирование бизнеса. В таких случаях факторы принято делить на внешние (которые нельзя изменить) и внутренние (которые изменить можно).

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. Сущность такого анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах. Говоря о сегодняшнем положении предприятия, определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы успешному выполнению планов. Результаты сводятся в таблицу, которая дает наглядный материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом выявленных возможностей и угроз. Исходя из матрицы, предложены направления стратегического планирования деятельности предприятия. Проведем SWOT-анализ реализации бизнес-плана для ИП Панкратов М.Б. (таблица 14).

Таблица 14 - SWOT-анализ реализации бизнес-плана

	<p>ВОЗМОЖНОСТИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокий и постоянный спрос на товары данной категории; - относительная неэластичность спроса в данном сегменте рынка; - возможность расширения ассортимента другими категориями товаров и добавлением в товарную матрицу вещей для мужчин и детей; - возможность заказать товары по выгодным ценам. 	<p>УГРОЗЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень конкуренции в данном сегменте рынка; - отсутствие контролируемой доли рынка; - рост конкуренции; - возможно ужесточение законодательства, что создаст препятствия для работы в данном сегменте; - экономический спад, негативно отражающийся на экономических показателях магазина.
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение мотивации к работе у персонала; - возможность найти добросовестных поставщиков; - возможность работать по высокой наценке; - широкий ассортимент товара; - возможность установить довольно широкий диапазон цен на товар; - удобное и выгодное для осуществления продаж местоположение; - удобное время работы. 	<p>СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение маркетингового исследования рынка женской одежды города Великий Новгород 2. Увеличение прибыли и объема продаж одежды. 	<p>СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повысить конкурентоспособность за счет введения гибких цен. 2. Повышение квалификации продавцов. 3. Удержание на рынке своих позиций. 4. Поиск новых рынков.
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие лояльно настроенных потребителей; - отсутствие круга постоянных покупателей; - неизвестность магазина; - отсутствие сформированного персонала. 	<p>СЛВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение крупной рекламной кампании 2. Заключение договоров с банками по кредитованию покупателей. 3. Расширение ассортимента. 	<p>СЛУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налаживание функций маркетинга. 2. Использование стратегии дифференцированного маркетинга. 3. Повышение конкурентоспособности магазина за счет сегментирования рынка и совершенствования ассортимента.

3.2. Организационный и производственный план

Для работы магазина одежды необходимо арендовать помещение в торговом центре, что обеспечит стабильный приток клиентов. Торговые центры постоянно насыщаются торговыми магазинами и павильонами, имеют большую проходимость, и в данном случае наиболее выгодно подходят для открытия торговой точки и выбора местоположения магазина.

Средняя площадь магазина должна составлять не менее 100 кв.м. и кроме торгового зала содержать примерочную и небольшое помещение для персонала.

Для оформления магазина целесообразно разработать уникальную концепцию, оформление торгового зала, которое будет способствовать узнаваемости среди покупателей и являться необходимым условием при дальнейшем расширении - открытии сети магазинов.

Основой функционирования любого торгового помещения, и магазина женской одежды в частности является привлекательный торговый зал, оборудованный удобными торговыми стеллажами, а также примерочными с большими зеркалами, которые позволяют рассмотреть покупку с разных сторон.

Арендовать помещение в торговом центре г. Великий Новгород можно за 60 000 - 70 000 руб. / мес. При этом особых затрат на ремонт не потребуется, зато обустроить его будет просто необходимо. В табл. 15-17 представим все необходимое оборудование и мебель для открытия новой точки продаж.

Таблица 15 – Мебель и бытовая техника

Оборудование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Пуфики	3	15000
Диван	1	15000
Отпариватель для одежды	1	15000
Стол в комнату персонала	1	8000
Стул в комнату персонала	4	10000
Электрический чайник	1	2000
Микроволновая печь	1	3000

Таблица 16 – Оборудование для торговли

Оборудование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Витрины	2	15000
Вывеска	1	40000
Торговая стойка	1	10000
Стеллажи	5	20000
Зеркала	6	35000
Вешалки	50	10000
Вешала напольные	10	20000
Экономпанели для мелочей и аксессуаров	10	7000
Островная стойка	2	20000
Стойки для головных уборов	2	15000
Манекены	10	60000
Примерочные кабинки	3	65000
Светильники	3	14000

Таблица 17 – Контрольно-кассовое оборудование

Оборудование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Компьютер	1	30000
Контрольно-кассовый аппарат	1	8500
Система против краж (радиочастотные ворота, съемные датчики, видеокамеры)	1	50000
Принтер для штрих-кодов	1	15000
Этикет-пистолеты	2	15000
Набор ценников	1	3500

Кроме этого, чтобы осуществлять безналичный расчет, нужно заключить договор с одним из банков на условиях отчисления процента с каждой финансовой операции по «безналу». Обычно сотрудники банка самостоятельно привозят и устанавливают специальный аппарат для безналичного расчета, обучают сотрудников им пользоваться.

Плановый режим работы объекта торговли будет зависеть от работы выбранного торгового центра. Ориентировочное время с 9:00 по 21:00 без выходных.

Персонал будет работать в магазине по графику 2 / 2. В каждой смене будет 4 продавца-консультанта, так как помещение будет довольно большое. Уборку будет производить персонал торгового центра.

При открытии новой точки продаж необходимо расширять штат сотрудников. Для этого следует открывать следующие штатные единицы:

- Менеджер по продажам;
- Продавец-консультант;
- Кассир.

Бухгалтера и водителя предлагается оставить с существующей торговой точки с доплатой в заработной плате.

Общая численность сотрудников предприятия увеличится на 11 человек с ежемесячным ФОТ 257 000 руб., включая НДС при работе в 2-х сменном режиме (таблица 18).

Таблица 18 - Штатное расписание новых сотрудников

Должность	Кол-во штатных единиц	ФОТ руб. / мес.	Итого, руб. / мес.
Менеджер по продажам	1	30000	30000
Продавец-консультант	8	20000	160000
Кассир	2	25000	50000
Бухгалтер	0,5	10000	10000
Водитель	0,5	7000	7000
Итого	11		257000

Основными средствами поддержания высокой трудовой активности работников является создание благоприятных условий труда, нормального психологического климата, убеждения, морального и материального стимулирования.

Для продавцов-консультантов также целесообразно установить дополнительное вознаграждение в виде процента от продаж, как дополнительный стимул качественного выполнения своей работы, рекомендованное вознаграждение – 2 % оборота.

Комплекс организационных мероприятий по реализации проекта содержит 3 этапа – подготовительный, инвестиционный и эксплуатационный.

На подготовительном этапе решаются задачи, связанные с подготовкой помещения, заключением договоров. Длительность подготовительного этапа составляет 1 месяц.

Перед началом работы также потребуется собрать пакет документов: заключение пожарной инспекции; коды Госкомстата; официальный договор аренды; сертификаты или декларации соответствия на всю продукцию; перечень товаров; разрешение на наружную рекламу и др.

Инвестиционный этап длится 2 месяца и включает: поставку и установку оборудования и мебели, пуско-наладку контрольно-кассового оборудования; подбор и обучение персонала; разработку и реализацию программы маркетинга.

Эксплуатационный этап реализации проекта предполагает начало операционной деятельности и начинается с 4 месяца реализации проекта. План-график проекта представлен в таблице 19.

Таблица 19 - План-график проекта открытия торговой точки

Этап	Июль 2019	Август 2019	Сентябрь 2019	Октябрь 2019
Поиск помещения и заключение договора аренды				
Подбор пакета необходимых документов				
Получение заемных средств				
Подготовка помещения				
Оплата оборудования (аванс 50 %)				
Окончательная оплата за оборудование (50%)				
Оплата за товар				
Установка торгового и кассового оборудования				
Разработка и реализация программы маркетинга				
Набор и обучение персонала				
Получение и раскладка товара				
Начало деятельности				

Таким образом, на открытие новой торговой точки потребуется в среднем 3 месяца.

3.3. Маркетинговый план

Бизнес-план должен быть не только правильно разработан, но и корректно представлен и, как следствие, реализован на рынке, что само по себе является целью создания любого проекта.

Рекомендуется использовать два основных способа продвижения магазина: реклама; стимулирование сбыта.

Для обеспечения массового охвата представителей целевой аудитории наиболее оптимально использовать следующие носители рекламы:

- радиостанции;
- проведение мероприятий;
- продвижение в сети Интернет и социальных медиа.

Радиостанции позволяют не только охватить большие аудитории, но и достаточно эффективно воздействовать на аудиторию. Так, современные радиостанции могут обеспечить охват по географическому признаку, а также учитывать портрет слушателя и его увлечения. Это позволяет включать в рекламную деятельность те радиостанции, которые охватывают именно целевые сегменты.

На радиостанциях предлагается использовать рекламу видеоролика. Требуется запустить энергичный аудиоспот на 15 секунд продолжительности. Лучше использовать ритмичную музыку и возможно даже полностью песенный ролик.

При этом согласно исследованиям максимальное распределение слушателей идет по следующим дням недели: вторник, четверг и пятница. Соответственно необходимо распределить рекламу в основном в эти дни.

Особое место среди мероприятий по продвижению проекта занимает интерактивное продвижение, которое включает продвижение тура в сети Интернет. Оно является наиболее эффективным видом рекламных мероприятий. Это можно сделать путем вывода его в топ по соответствующим

запросам. Можно также использовать рекламу на известных поисковых системах (yandex.ru, google.ru).

Продвижение в социальных медиа должно включать следующие мероприятия:

- страницы должны наполняться разнообразным контентом на постоянной регулярной основе (каждый рабочий день должно быть опубликовано 3-5 постов);

- требуется привлекать пользователей за счет различных активностей – проведения розыгрышей, творческих конкурсов, конкурсов перепостов и т.п.;

- необходимо более эффективно вовлекать аудиторию в общение. Тогда эффективность от такой рекламы в значительной мере возрастет. Это возможно делать за счет постов с опросами или открытыми вопросами (например, «А Вы какую одежду предпочитаете одевать в такую погоду?», «Что из новой коллекции вам понравилось больше всего?»). Для этой цели могут появиться и новые посты-рубрики, которые будут предлагать миксы из новых коллекций;

- для роста численности подписчиков можно использовать таргетинговую рекламу в социальных сетях. Настройка под специальные требования к целевой аудитории позволит оптимально расходовать средства, а яркие и привлекательные тексты и иллюстрации привлекут заинтересованных представителей целевой аудитории.

Отдельно стоит отметить, что контент страниц в социальных сетях должен быть более разнообразен – не только фото из новой коллекции, но и полезные советы, заметки о происходящих изменениях или интересных фактах. Фото вещей также могут быть более разнообразные и не только студийные, но и, например, прогулки, фото реальных клиентов и т.п.

Кроме удаленного рекламного взаимодействия, магазину требуется организовать и прямые мероприятия, которые позволят улучшить имидж и восприятие компании. Для этого лучше по максимуму использовать площадь самого магазина.

Нужна заметная вывеска, реклама на стенах и окнах или стеклянных дверях при размещении в ТЦ. На окнах можно писать яркими цветами данные о скидках (например, «от 20 до 70%») и распродажах, вывешивать рекламные баннеры и т.д. Это готовый канал продвижения, стоимость которого уже входит в цену аренды.

Необходимо активно использовать такие методы стимулирования сбыта:

1. Акции («Третья вещь в подарок», скидки на весь ассортимент в определенные дни (15 числа 15% скидка) и т.п.);
2. Ежемесячные распродажи, скидки;
3. Скидочные и дисконтные карты.

В качестве рекламы по открытию нового магазина может быть использовано проведение промоушен-акции.

Промоушен-акции - одни из наиболее перспективных направлений рекламы, цель которой - побудить человека к немедленной покупке, здесь и сейчас. Промоушен удовлетворяет потребность человека в получении информации о новом, в желании все пощупать и попробовать.

По различным оценкам, в зависимости от категории товара, от 30 до 70 % покупок заранее не запланированы. Промо-акции как раз направлены на инициацию таких покупок. В зависимости от цены, правильно выбранного места и времени проведения промоушена происходит увеличение продаж в 3-6 раз, по некоторым категориям товаров в 10 раз и более.

Далее рассчитаем бюджет на маркетинг. Так как предложения были выдвинуты по самым разным каналам, то требуется учитывать все расходы. Для внедрения и реализации придется прибегнуть к дополнительному финансированию.

Произведем подсчет затрат на маркетинг в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет затрат на маркетинг

Способ продвижения	Количество	Стоимость единицы, руб.	Общая стоимость, руб.
Радиореклама	20 по 10 сек.	12500	250000
Реклама в Интернете	500 знаков / мес.	2 000	6 000
Реклама на поисковой системе Yandex	30 поисковых фраз	4 000	8 000
Таргетинговая реклама	25	3000	75000
Активности в социальных сетях	10	10000	100000
Внедрение контент-плана	-	5000	5000
Промоушен-акции	-	20000	20000
Всего			464000

Таким образом, затраты на маркетинг составят в общей сложности 464000 рублей.

3.4. Финансовый план

Для открытия новой торговой точки ИП Панкратов М.Б. потребуется вложений в размере 2,5 млн. руб. (таблица 21). Финансирование предполагается за счет личных средств собственника бизнеса (чистая прибыль). Так же в смету включены расходы по финансированию деятельности до выхода на самоокупаемость.

Таблица 21 - Общая смета расходов для реализации проекта

Статья расходов	Сумма расходов, руб.
Аренда и подготовка магазина	100000
Приобретение оборудования (торговое и кассовое оборудование)	520000
Закупка товара	1006000
Маркетинг	464000
Оборотные средства (финансирование деятельности до выхода на окупаемость)	450 000
Итого	2540000

Таким образом, наибольшая доля в структуре затрат занимает закупка товара (около 40 %).

Кроме этого, для определения финансовых результатов магазина необходимо учитывать следующие расходы:

1) Себестоимость. В данную строку расходов включаются затраты по реализации товаров в ценах закупа. Наценка на одежду находится в диапазоне от 60 до 120 %. Средневзвешенная наценка (с учетом скидок и дисконтов) на уровне 75 %.

2) Общие расходы:

- Заработная плата персонала (оклад + премия);
- Социальные отчисления;
- Аренда торговой точки;
- Коммунальные платежи;
- Реклама и стимулирование сбыта;
- Административные расходы;
- Прочие расходы.

Для наглядности структуру общих расходов магазина представим на рисунке 11.

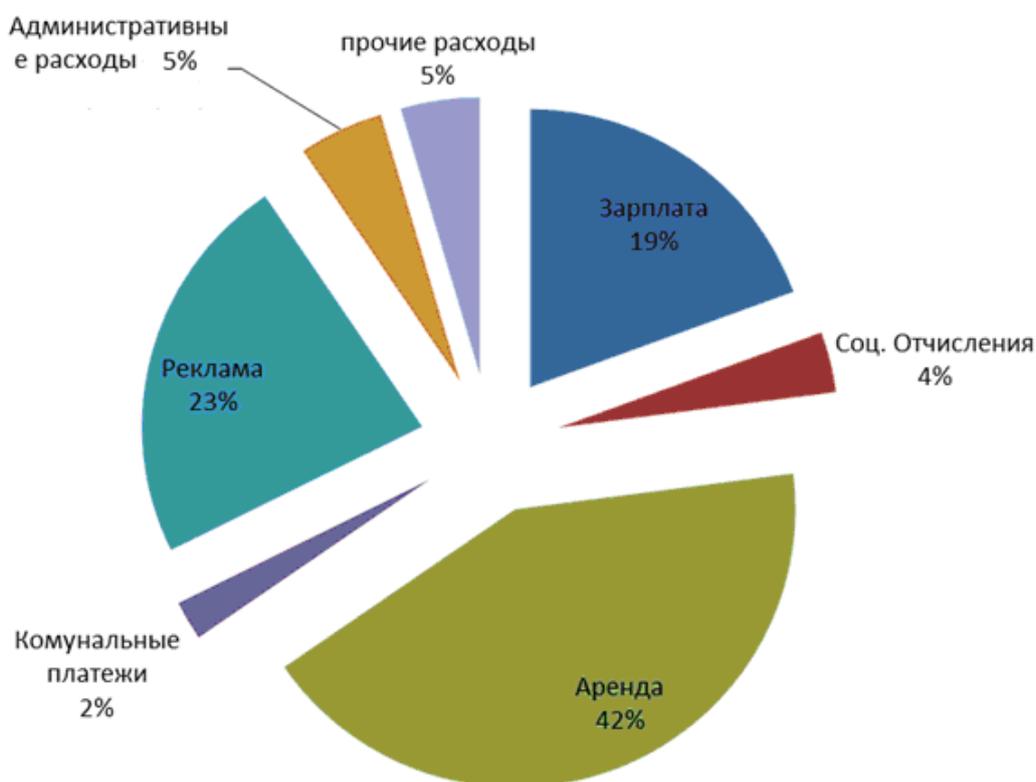


Рисунок 11. Структура общих расходов магазина

Планируемый бюджет доходов и расходов ИП Панкратов М.Б. представим в таблице 22.

Таблица 22 - Планируемые финансовые показатели деятельности ИП Панкратов М.Б., тыс.руб.

Показатель	4 кв. 2019г.	1 кв. 2020г.	2 кв. 2020г.	3 кв. 2020г.	4 кв. 2020г.	1 кв. 2021г.	2 кв. 2021г.	3 кв. 2021г.
Выручка		2300	3200	4500	3400	4000	3800	5900
Себестоимость продукции	0	1293	2015	2703	1893	2250	2307	3307
Реализация одежды в ценах закупа	0	1143	1765	2353	1543	2000	2057	2857
Валовая прибыль	0	1007	1185	1797	1507	1750	1493	2593
Общие расходы	410	860	881	912	886	900	895	945
ФОТ		174	195	226	200	214	209	259
Соц. отчисления		36	36	36	36	36	36	36
Аренда	250	350	350	350	350	350	350	350
Коммунальные платежи	10	20	20	20	20	20	20	20
Реклама	100	200	200	200	200	200	200	200
Административные расходы		50	50	50	50	50	50	50
Прочие расходы	50	30	30	30	30	30	30	30
Прибыль до налогообложения	-410	147	304	885	621	850	598	1648
Налоги		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Чистая прибыль	-410	46	153	734	470	699	446	1347

Далее в таблице 23 представим значения денежных потоков на 4 квартал 2019 года – 3 квартал 2021 года при реализации данного проекта.

Денежный поток (Cash flow) – движение денежных средств в рамках компании или проекта. Имеются в виду свободные деньги на счетах и в кассе (свободный резерв), то есть наиболее ликвидные активы. Выражается итоговым показателем с отрицательным или положительным знаком, который формируется из поступлений и платежей. Зная значение денежных потоков, можно рассчитать показатели NPV (чистая приведенная стоимость) и IRR (внутренняя норма доходности).

Таблица 23 – Бюджет движения денежных средств ИП Панкратов М.Б., тыс.руб.

Показатель	4 кв. 2019г.	1 кв. 2020г.	2 кв. 2020г.	3 кв. 2020г.	4 кв. 2020г.	1 кв. 2021г.	2 кв. 2021г.	3 кв. 2021г.
Денежные средства на начало периода	2540	0	838	207	1141	75	2023	778
Денежный поток от основной деятельности	0	2300	3200	4500	3400	4000	3800	5900
Закупка продукции	1500	500	2800	2500	2800	1000	4000	2500
Расходы по текущей деятельности	410	860	881	912	886	900	895	945
Инвестиционные расходы	630				630			
Налоги	0	2		4	0	2		4
Сальдо от финансовой деятельности	-2540	838	-631	934	-1066	1948	-1245	2151
Денежные средства на конец периода	0	838	207	1141	75	2023	778	2929

При экономической оценке инвестиционных проектов используется ряд показателей:

- период окупаемости (PP),
- чистый приведенный доход (NPV),
- индекс прибыльности (PI),
- внутренняя норма рентабельности (IRR).

Расчет показателей эффективности приведен в таблице 24.

Таблица 24 - Расчет показателей эффективности проекта

Показатель	Размерность	Значение
Ставка дисконтирования	%	10,00
NPV	тыс.руб.	389
PI	раз	1,15
IRR	%	22,73
Срок окупаемости	мес.	21

Таким образом, из таблицы видим, что стоимость проекта, измеренная показателем NPV, принимает положительное значение, что означает эффективность проекта.

Поскольку значение $PI > 1$, можно считать, что данное вложение капитала является эффективным.

Уровень IRR проекта превышает расчетную ставку дисконтирования, тем самым обеспечивая существенный резерв инвестиционной эффективности проекта.

Срок окупаемости проекта составит 21 месяц.

Влияние реализации проекта по открытию новой точки продаж на эффективность деятельности ИП Панкратов М.Б. представлено на рисунке 12.

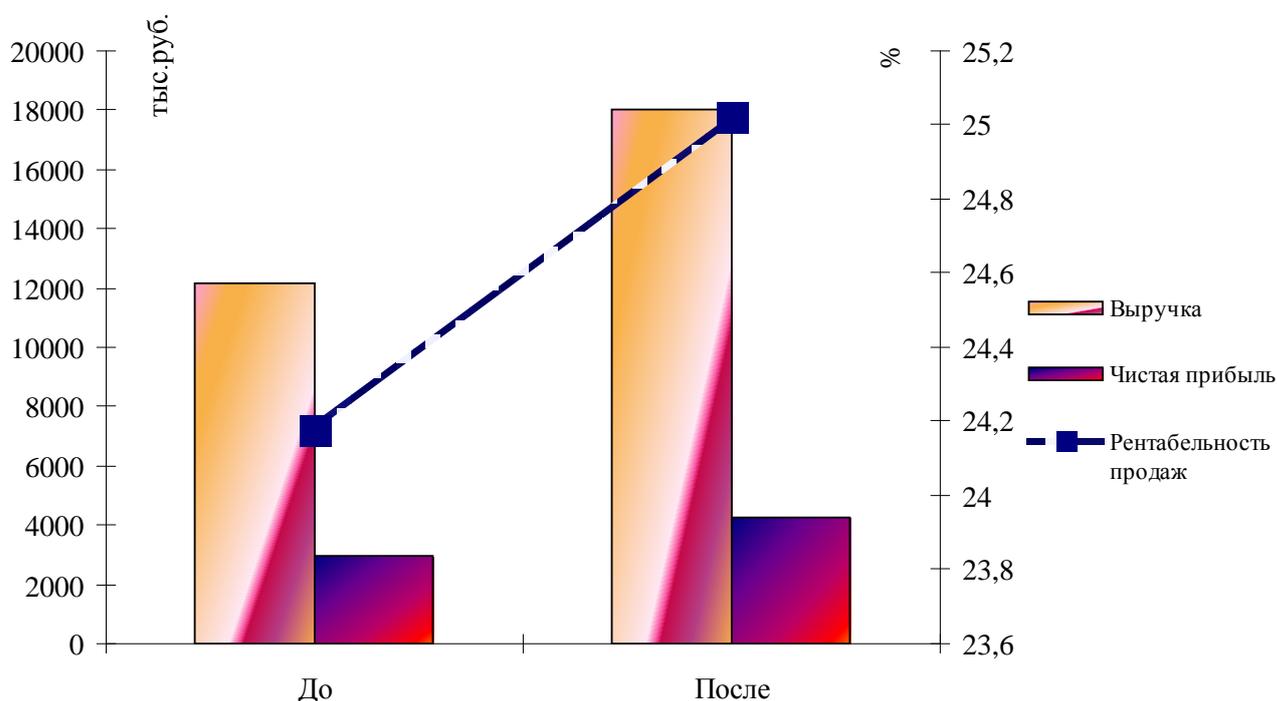


Рисунок 12. Эффект от реализации проекта для ИП Панкратов М.Б.

Таким образом, можно утверждать, что расширение деятельности ИП Панкратов М.Б. за счет открытия новой точки продаж положительно скажется на эффективности деятельности предприятия. Помимо получения и максимизация прибыли, возможно сохранение и увеличение инвестиционной стоимости предприятия, повышение его репутации и имиджа и др. Все эти преимущества дадут возможность ИП Панкратов М.Б. стать еще более конкурентоспособным на рынке одежды среди других организаций, что будет способствовать его дальнейшему развитию.

3.5. Оценка рисков и их страхование

Возможные риски ИП Панкратов М.Б. при открытии новой точки продаж и методы борьбы с ними представлено в таблице 25.

Таблица 25 - Оценка рисков ИП Панкратов М.Б. и методы борьбы с ними

Риск	Методы борьбы
1. Повышение себестоимости продукции, что приведет к повышению отпускных цен	Формирование лояльности покупателей к фирме, предложение скидок постоянным покупателям, высокое качество обслуживания.
2. Появление рядом прямого конкурента, то есть заведения, практически идентичного нашему по ассортименту и ценовой политике	Создание уникального торгового предложения (эксклюзивные вещи, интересный отдел с аксессуарами, распродажи).
3. Снижение популярности товара	Необходимо следить за модными тенденциями, тематическими статьями и выставками. В идеале следует предусматривать те или иные модные течения, первыми предлагая соответствующий продукт. Дополнительно следует проводить регулярные распродажи, чтобы не было остатков залежалого товара.
4. Изменение стоимости аренды помещения	Чтобы избежать данного риска, необходимо детально проработать контракт договора с арендодателем. Важно заключить договор на длительное время, зафиксировав стоимость и критическую точку посещаемости, по достижению которой стороны пересматривают стоимость аренды. Если новая цена окажется нецелесообразной, должен быть наготове вариант новой дислокации.
5. Непрофессионализм персонала, работающего в магазине. В результате посетители могут быть недовольны обслуживанием и, как следствие, снизится общий объем продаж, а деловая репутация с положительной может превратиться в отрицательную.	Преодолеть этот риск возможно комплексным подходом, включающим: - постоянное обучение персонала, связанное с тренингами по продаже и обслуживанию; - информирование об особенностях тканей, материалов, товаров и ухода за ними; - разработку и использование финансовых и нефинансовых мотивационных рычагов; - размещение камер видеонаблюдения (они к тому же снизят количество краж в магазине).
6. Неправильная организация внутреннего пространства магазина (мерчендайзинг). При неверном распределении пространства и малоэффективной выкладке и размещении товара можно потерять до 50% продаж.	Привлечение профессионального мерчендайзера и постоянный мониторинг поведенческих мотивов покупателей

Кроме этого, ИП Панкратов М.Б. подвержен различным внешним рискам, среди которых можно выделить:

1. Риск потери имущества - склонность имущества, включая реальные и «невидимые» активы, риска потери или повреждения (пожар, кража).

2. Риск потери времени - возникает в связи с возможностью сбоев и перерывов функционирования бизнеса или задержками при получении платежей.

3. Риск невыполнения обязательств - включает ответственность перед покупателями, людьми, причастными к бизнесу.

4. Риск невыхода на запланированный объем производства и реализации продукции (рыночный).

5. Риск изменения экономической политики государства (введение лицензирования, квотирования на данный вид деятельности, изменения в налогообложении, таможенном и валютном регулировании).

Главными методами по предупреждению данных рисков являются:

1. Передача части риска другим лицам или организациям через страхование или хеджирование. Последнее является способом уменьшения риска путем заключения долгосрочного контракта на поставку продукции между поставщиками и потребителями.

2. Самострахование путем создания резервных фондов и покрытие убытков за счет части собственных оборотных средств.

Учитывая, что закупка одежды производится не только на отечественном рынке, но и в некоторых зарубежных странах, то стоимость продукции привязана к доллару. Рассчитывается степень риска исходя из прогноза курса рубля к доллару на ближайший период.



Рисунок 13. Изменение доли прибыли и доходности в зависимости от курса доллара

Таким образом, мы видим, что при изменении курса рубля по отношению к доллару риск снижения прибыли стартует с потери от 3,5%. Однако общее повышение стоимости доллара на 1-1,5 п. может привести к незначительному увеличению продаж (освоение накоплений населением).

Для удержания доли прибыльности в таком случае просто стоит пересмотреть распределение затрат и оптимизировать расходы. Риск имеет высокое количественное значение при изменении курса на 2,5-3 п. и более. Построение бизнеса следует соотносить с экономическими прогнозами.

Таким образом, для успешной реализации бизнес-плана и для того, чтобы проект удержался на плаву при любых обстоятельствах, необходимо заранее продумать различные риски и способы борьбы с ними.

Заключение

Бизнес-планирование – это эффективный инструмент, который принимается не только для привлечения инвестиционных средств, но и при управлении компанией. Основное преимущество бизнес-планирования выражается в том, что грамотно подготовленный детальный бизнес-план даёт перспективу дальнейшего развития компании, то есть, в конечном итоге, отвечает на важный вопрос о целесообразности инвестирования денежных средств.

Бизнес-план – это особый обобщающий документ, в котором имеется программа выполнения последовательности разных деловых операций, совершаемых в процессе организации нового бизнеса в соответствии с различными потребностями рынка.

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Структура бизнес-плана отдельного проекта находится в зависимости от этапа разработки, индивидуальной специфики проекта. В настоящее время как в зарубежной, так и российской практике существует большое количество методик и рекомендаций по составлению бизнес-планов: UNIDO, EBRD, KPMG, методика Минэкономразвития России. В России традиционно используется методика UNIDO.

Наиболее часто применяемая структура бизнес-плана состоит из таких разделов: характеристика компании (резюме); виды товаров; рынки реализации; конкуренция на рынках реализации; маркетинговый план; производственный план; организационный план; оценивание риска и страхования; финансовый план; приложения.

ИП Панкратов М.Б. существует на рынке 16 лет. Основной вид деятельности - розничная торговля женской одеждой - осуществляется в г. Великий Новгород. Можем отметить, что для такого небольшого предприятия,

как ИП Панкратов М.Б., ассортимент одежды достаточно широк, на сегодняшний день предприятие реализует 8 ассортиментных групп женской одежды, каждая из которых имеет свою глубину.

ИП Панкратов М.Б. имеет линейно-функциональную структуру управления. В магазине созданы специальные подразделения в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач. При такой структуре управления всю полноту ответственности берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенное подразделение.

ИП Панкратов М.Б. отвечает за эффективное использование материальных и трудовых ресурсов магазина, улучшение условий и охрану труда. В 2018 году наблюдается увеличение числа работников магазина на 2 человека по сравнению с 2017 г. (на 7,14 %). Численность персонала выросла в результате увеличения количества основных работников на 3 человека.

Величина активов ИП Панкратов М.Б. на протяжении всего рассматриваемого периода увеличивается - на 3984 тыс. руб. (23,54 %). Рост величины активов организации связан, в первую очередь, с ростом запасов (на 399 тыс. руб. в 2017 г. (5,61 %) и на 3861 тыс. руб. в 2018 г. (54,33 %)). В активах организации доля текущих активов составляет приблизительно 99 %, а внеоборотных средств - 1%. Наибольший удельный вес занимают запасы - 52%.

Наибольший удельный вес в структуре пассива занимают краткосрочные обязательства, а именно кредиторская задолженность. В 2018 г по кредиторской задолженности отмечается рост на 841 тыс. руб., или на 7,67 %. Это отрицательный момент в деятельности предприятия. При этом уставный капитал также повышается - на 3143 тыс. руб., или на 52,72 %.

Из проведенного анализа платежеспособности и ликвидности предприятие ИП Панкратов М.Б. можно считать платежеспособным. Но в то же время баланс предприятия не является абсолютно ликвидным. Кроме этого, коэффициенты ликвидности не отвечают нормативным значениям. Анализ финансовой устойчивости ИП Панкратов М.Б. показал, что организацию нельзя охарактеризовать как финансово устойчивую. Деловая активность предприятия

в 2017г. отмечается ростом, а в 2018 г. снижается.

Выручка от реализации продукции предприятия в 2017 году выросла на 5035 тыс.руб. (или на 19,47 %), а в 2018 г. снизилась на 18762 тыс.руб. (60,73 %). Подобная динамика отмечается и с себестоимостью. Чистая прибыль уменьшилась в 2017 г. на 3110 тыс.руб. или на 84,46 %. При этом в 2018 г. можно отметить рост чистой прибыли на 2362 тыс. руб. Его доля в выручке составила 24,18 %.

Исходя из анализа рентабельности, можно сделать выводы, что в 2017 г. рентабельность по всем показателям значительно уменьшается. Такая ситуация указывает на снижение эффективности деятельности компании. В 2018 г. все показатели рентабельности отмечаются ростом.

Разработка бизнес-плана для ИП Панкратов предлагает открытие новой точки продаж женской одежды. Основными целями реализации данной бизнес-идеи являются: открытие магазина по реализации женской одежды, его развитие и дальнейшее расширение в сети магазинов; удовлетворение потребительского спроса на качественную женскую одежду; завоевание своей ниши на данном рынке; получение хороших финансовых результатов.

Концепция проекта не предполагает изменения ассортимента товара. Поэтому в новой точке продаж будут реализовываться те же группы товаров, которые есть в действующем магазине.

Для работы магазина одежды необходимо арендовать помещение в торговом центре, что обеспечит стабильный приток клиентов. Средняя площадь магазина должна составлять не менее 100 кв.м. и кроме торгового зала содержать примерочную и небольшое помещение для персонала. Арендовать помещение в торговом центре г. Великий Новгород можно за 60 000 - 70 000 руб. / мес. При этом особых затрат на ремонт не потребуется, зато обустроить его будет просто необходимо.

Персонал будет работать в магазине по графику 2 / 2. В каждой смене будет 4 продавца-консультанта, так как помещение будет довольно большое. Уборку будет производить персонал торгового центра. При открытии новой

точки продаж необходимо расширять штат сотрудников на 11 человек. Для этого следует открывать следующие штатные единицы: менеджер по продажам; продавец-консультант; кассир.

Комплекс организационных мероприятий по реализации проекта содержит 3 этапа – подготовительный, инвестиционный и эксплуатационный.

Рекомендуется использовать два основных способа продвижения магазина: реклама; стимулирование сбыта. Для обеспечения массового охвата представителей целевой аудитории наиболее оптимально использовать следующие носители рекламы: радиостанции; проведение мероприятий; продвижение в сети Интернет и социальных медиа. Затраты на маркетинг составят в общей сложности 464000 рублей.

Для открытия новой торговой точки ИП Панкратов М.Б. потребуется вложений в размере 2,5 млн. руб. Финансирование предполагается за счет личных средств собственника бизнеса (чистая прибыль). Наибольшая доля в структуре затрат занимает закупка товара (около 40 %).

NPV проекта составит 389 тыс.руб., что означает эффективность проекта.

Поскольку значение $PI > 1$ и составляет 1,15, можно считать, что данное вложение капитала является эффективным.

Уровень IRR проекта равняется 22,73 и превышает расчетную ставку дисконтирования, тем самым обеспечивая существенный резерв инвестиционной эффективности проекта.

Срок окупаемости проекта составит 21 месяц.

Среди возможных рисков ИП Панкратов М.Б. при открытии новой точки продаж можно выделить: повышение себестоимости продукции; появление рядом прямого конкурента; снижение популярности товара; изменение стоимости аренды; непрофессионализм персонала; неправильная организация внутреннего пространства магазина (мерчендайзинг).

В целом можно утверждать, что расширение деятельности ИП Панкратов М.Б. за счет открытия новой точки продаж положительно скажется на эффективности деятельности предприятия.

Список использованной литературы

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 486 с.
2. Андрюшина И.С. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. пособие / И.С. Андрюшина, А.В. Носов, И.В. Остапенко. – М.: Изд-во МЭИ, 2018. – 74 с.
3. Баклаева Н.М. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. - Пятигорск, РИА-КМВ, 2016.- 260 с.
4. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2018. - 144 с.
5. Барроу П. Бизнес-план, который работает / П. Барроу. – М.: Альпина Паблишер, 2016. - 288 с.
6. Белал А.А. Основные категории бизнес-плана / А.А. Белал, Л.Ф. Голубева // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - Т.10, № 3. - С.7-12.
7. Бизнес-план: Методические материалы / Под общ. ред. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 280 с.
8. Бизнес-планирование: Учебник / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 281 с.
9. Бобков Л.В. Бизнес-планирование: Учебник / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 320с.
10. Бондаренко Т.Г. Необходимость финансового планирования в условиях современной экономики // Инновационная наука. – 2017. - № 2-1. – С. 62-67.
11. Борисова О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли: Учебное пособие / О.В. Борисова. - М.: Академия, 2016. - 320с.
12. Будякова А.А., Моисеенко Ж.Н. Роль бизнес-плана в управлении предприятием // Вестник Донского государственного аграрного университета. - 2015. - № 4-1(18). - С.44-48.

13. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: Инфра-М, 2019. - 352с.
14. Ванчухина Л.И. Отраслевые особенности оценки эффективности реализации бизнес-плана инвестиционного проекта // Науковедение. – 2016. – Т.8, №2(33). – С.20.
15. Верст С.В. Этапы бизнес-плана инвестиционного проекта // Экономика, управление и право: инновационное решение проблем: сборник статей XIII Международной научно-практической конф. – Пенза, 2018. – С.135-138.
16. Волк Е.Н. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. / Е.Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е.В. Джамай и др. / Под ред. С. С. Чернова. - Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2016. - 220 с.
17. Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: монография / Б.П. Воловиков. - М.: Инфра-М, 2017. - 320с.
18. Гармаш Е.О. Финансовый анализ как раздел бизнес-плана инвестиционного проекта // Финансы и учетная политика. – 2018. - №1. – С.5-9.
19. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: Риор, 2019. - 176с.
20. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 857 с.
21. Давыденко Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях // Финансовый менеджмент. - 2016. - №2. - С. 32.
22. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432с.

23. Дубровин И.А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2016. - 360с.
24. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. - М.: Русайнс, 2018. - 16с.
25. Жариков В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Беспалов. - М.: КноРус, 2017. - 62с.
26. Зотина П.С., Шпакович А.А., Хаиров Б.Г. Разработка и реализация бизнес плана инвестиционного проекта // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: Материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов. – Омск, 2017. – С.48-52.
27. Канаян К. Проектирование магазинов и торговых центров / Р. Канаян, К. Канаян. – М.: Юниор-Стандарт консалтинг, 2017. – 19с.
28. Кольке Г.И. Планирование на предприятии: практикум / Г.И. Кольке, А.Н. Романова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2016. – 101с.
29. Королькова Е.М. Инструменты долгосрочного и среднесрочного финансирования предприятия // Науковедение. – 2017. – Т. 9, № 2. – С. 29.
30. Короткова О.В. Особенности разработки бизнес-планов на малых предприятиях // Синергия Наук. - 2017. - № 16. - С.178–186.
31. Кривоносова А.В. Структура бизнес-плана и сущность бизнес-планирования на предприятии // Научный и интеллектуальный потенциал. - Самара: ООО «Центр научных исследований и консалтинга», 2017. - С.14-16.
32. Крюкова Ю.И. Бизнес - план инвестиционного проекта // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2016. - №118-1. – С.150-153.
33. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учебное пособие / Н.И. Лахметкина. - М.: КНОРУС, 2016. – 184с.
34. Михайлова Э.А. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие / Э.А. Михайлова, Л.Н. Орлова. – Рыбинск: РГАТА, 2018. – 176 с.

35. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. - М.: Инфра-М, 2018. - 176с.
36. Муzychук А.В. Разработка и реализация бизнес-плана инвестиционного проекта // Евразийский союз ученых. – 2016. - №4(25). – С.75.
37. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров. - 2-е изд., перераб. и доп. / П.И. Орлова. - М.: ИТК Дашков и К, 2016. - 288с.
38. Петров К.Н. Бизнес-план на одной странице / К.Н. Петров. - М.: Диалектика, 2019. - 144с.
39. Попадюк Т.Г. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Т.Г. Попадюк. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 64с.
40. Райх Е.А., Фокина О.М. Бизнес-план и его роль в финансовом обосновании инвестиционного проекта // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие: материалы межвузовской научно-практической конф. – Воронеж, 2016. – С.148-154.
41. Рашупкина А.Н. Место бизнес-плана инвестиционного проекта в системе планирования деятельности предприятия // Молодежь и научно-технический прогресс: Сборник докладов VIII междунар. научно-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых: в 4 томах. – Белгород, 2015. – С.300-303.
42. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: Форум, 2018. - 288с.
43. Савельев Ю.В., Жирнель Е.В. Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов: Учебно-методическое пособие. - Петрозаводск, 2017. – 78с.
44. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 320с.
45. Соколов А.П., Кузнецов И.С. Инвестиционный проект, бизнес-план, анализ инвестиционных проектов как этапы стратегического планирования на предприятии // Концепт. – 2015. – Т. 13. – С. 1176–1180.

46. Тасуева А.А. Бизнес-планирование как способ укрепления позиции предприятия // Молодой ученый. - 2018. - №6. - С. 103-105.
47. Фагамов З.И. Бизнес-план инвестиционного проекта с международным участием // Стратегия, конкурентоспособность, цифровая экономика, здоровьесбережение: Сборник научных статей, посвященных 85-летию Уфимского гос. авиационного техн. ун-та. - Уфа, 2017. – С.56-62.
48. Чараева М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М, 2017. - 192с.
49. Чисников В.А. Разработка и реализация бизнес-плана инвестиционного проекта как фактор повышения эффективности менеджмента современной организации // Аллея науки. – 2018. -№5(21). – С.674-678.
50. Шальнева В.В., Кириенкова А.И. Оценка эффективности бизнес-плана на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. - 2016. - №2(35). - С. 67–71.
51. Шевчук Д. Бизнес-планирование: как составить бизнес-план. – М.: ЛитРес, 2017. – 220с.
52. Шичева К. Проблемы разработки бизнес-плана // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2015. - № 2. - С. 82-87.
53. РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru>.

Приложение 1

Бухгалтерский баланс ИП Панкратов М.Б. за 2016-2018 гг.



ИНН 5 3 2 1 0 0 2 2 0 6 1 6
КПП 5 9 0 0 1 0 0 0 0 Стр. 0 0 1

Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность

Форма по КНД 0710096

Номер корректировки 0 0 0 Отчетный период (код) 3 4 Отчетный год 2 0 1 8

И П П А Н К Р А Т О В М А К С И М Б О Р И С О В И Ч
(наименование организации)

Дата утверждения отчетности 1 8 . 0 3 . 2 0 1 9

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 4 7 . 7 1 .

Код по ОКПО 0 1 1 9 2 4 7 0

Форма собственности (по ОКФС) 1 6

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 5 0 1 0 2

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. – код по ОКЕИ) 3 8 4

На _____ страницах с приложением документов или их копий на _____ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 1 – руководитель
- 2 2 – уполномоченный представитель

П А Н К Р А Т О В
М А К С И М
Б О Р И С О В И Ч

(фамилия, имя, отчество* руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата 1 8 . 0 3 . 2 0 1 9
МП **

Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) _____

на _____ страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001	<input type="checkbox"/>	0710002	<input type="checkbox"/>
0710003	<input type="checkbox"/>	0710004	<input type="checkbox"/>
0710005	<input type="checkbox"/>	0710006	<input type="checkbox"/>

с приложением документов или их копий на _____ листах

Дата представления документа _____ . _____ . _____

Зарегистрирован за № _____

Фамилия, И. О.*

Подпись

* Отчество при наличии.

** При наличии.

Продолжение приложения 1



ИНН 5:3:2:1:0:0:2:2:0:6:1:6:

КПП 5:9:0:0:1:0:0:0:0:Стр. 0:0:2:

Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 1:7:3:0:0:3:

Субъект Российской Федерации (код) 5:3:

Район

Город В:Е:Л:И:К:И:Й: Н:О:В:Г:О:Р:О:Д:

Населенный пункт (село, поселок и т.п.)

Улица (проспект, переулок и т.п.) У:Л: .:Б:О:Л:Ь:Ш:А:Я: С:А:Н:К:Т:-П:Е:Т:Е:Р:Б:У:Р:Г:С:К:А:Я:

Номер дома (владения) 6:2:

Номер корпуса (строения)

Номер офиса

Продолжение приложения 1



ИНН 5 3 2 1 0 0 2 2 0 6 1 6
 КПП 5 9 0 0 1 0 0 0 0 Стр. 0 0 3

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1 1 5 0	1 0 8	1 7 2	1 7 3
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1 1 9 0			
	Запасы	1 2 1 0	1 0 9 6 7	7 5 0 5	7 1 0 6
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1 2 5 0	1 4 4	1 0 7	1 0 1
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1 2 6 0	9 6 9 2	9 4 7 3	9 5 4 7
	БАЛАНС	1 6 0 0	2 0 9 1 1	1 7 2 5 7	1 6 9 2 7
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1 3 1 0	9 1 0 5	6 1 7 1	5 9 6 2
	Целевые средства				
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды				
	Долгосрочные заемные средства	1 4 1 0			
	Другие долгосрочные обязательства	1 4 5 0			
	Краткосрочные заемные средства	1 5 1 0			
	Кредиторская задолженность	1 5 2 0	1 1 8 0 6	1 1 0 8 6	1 0 9 6 5
	Другие краткосрочные обязательства	1 5 5 0			
	БАЛАНС	1 7 0 0	2 0 9 1 1	1 7 2 5 7	1 6 9 2 7

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах ИП Панкратов М.Б. за 2017-2018 гг.



ИНН 5:3:2:1:0:0:2:2:0:6:1:6:
 КПП 5:9:0:0:1:0:0:0:0:Стр. 0:0:4:

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

1	2	3	4	5
Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
	Выручка ⁶	2 1 1 0	1 2 1 3 3	3 0 8 9 5
	Расходы по обычной деятельности ⁷	2 1 2 0	(9 0 3 8)	(3 0 0 5 5)
	Проценты к уплате	2 3 3 0	()	()
	Прочие доходы	2 3 4 0	()	()
	Прочие расходы	2 3 5 0	(8 8)	(9 9)
	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2 4 1 0	(7 3)	(1 6 9)
	Чистая прибыль (убыток)	2 4 0 0	2 9 3 4	5 7 2

Продолжение приложения 2

Отчет о финансовых результатах ИП Панкратов М.Б. за 2016-2017 гг.



Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

1	2	3	4	5
Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
	Выручка ⁶	2:1:1:0	3:0:8:9:5	2:5:8:6:0
	Расходы по обычной деятельности ⁷	2:1:2:0	(3:0:0:5:5)	(2:1:0:4:9)
	Проценты к уплате	2:3:3:0	()	()
	Прочие доходы	2:3:4:0	()	()
	Прочие расходы	2:3:5:0	() 9:9	() 9:1
	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2:4:1:0	() 1:6:9	() 1:0:3:8
	Чистая прибыль (убыток)	2:4:0:0	5:7:2	3:6:8:2