

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ВЫПУСКУ  
HAND-MADE АКСЕССУАРОВ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 05001321  
Черемисина Павла Александровича

Научный руководитель  
к.э.н., ст. преподаватель  
Усманов Д.И.

БЕЛГОРОД 2017

**Оглавление**

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы разработки бизнес-плана.....</b>	<b>7</b>
1.1 Сущность и значение бизнес-планирования .....	7
1.2 Основные этапы разработки бизнес-плана .....	15
1.3 Структура и содержание бизнес-плана.....	23
<b>Глава 2 Анализ бизнес-идеи и разработка бизнес-плана проекта .....</b>	<b>34</b>
2.1 Общая характеристика бизнес-идеи и анализ положения дел на рынке .....	34
2.2 Бизнес-план предприятия по выпуску hand made аксессуаров.....	42
2.3. Оценка и анализ экономической эффективности, возможные риски разработанного бизнес-плана .....	52
<b>Заключение.....</b>	<b>60</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>62</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>66</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования** состоит в том, что в сложной современной развивающейся экономической ситуации, отсутствие конкретных ориентиров в развитии организаций, неустойчивость хозяйственных и финансовых отношений ставят сегодняшнего предпринимателя в зависимость от ряда трудно поддающихся анализу и контролю факторов. Сложность существующей ситуации в значительной степени актуальна в связи с отсутствием опыта ведения предпринимательской деятельности руководством организаций в рыночных условиях.

Успех в условиях рынка и появление фирм в новых сферах деятельности свободной экономической зоны маловероятен без деального представления о перспективах становления и развития дела, без разработки обоснованных актуальных ориентиров и конкретного плана действий.

Своевременно подготовиться, предусмотреть потенциальные трудности и сложности, тем самым снизить риск в достижении запланированных целей. Разработка стратегии хозяйственной деятельности организации является одной из ключевых задач бизнеса.

Наиболее полно отвечающей предъявленным требованиям и способной к решению широкого круга актуальных задач является бизнес-план. Разработка бизнес-плана – важное условие для начала организации бизнеса и его функционирования. В идеале каждое предприятие должно иметь разработанный набор целей и задач, продумать стратегию преобразования целей в действия. В маркетинге принято считать, что наличие бизнес плана является одним из инструментов повышения доходности предприятия и защищает от неоправданных рисков.

Любая предпринимательская организация начинается с составления бизнес-плана. В нем отражаются проблемы, с которыми предстоит столкнуться предпринимателям в процессе достижения стоящих перед ним целей. По определению, бизнес-план – это система менеджмента, направленная на

совершенствование работы любой фирмы, независимо от сферы ее деятельности.

Благодаря бизнес-плану, у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться. Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и фактических ориентиров фирмы, а так же описание нового предприятия. Овладение техникой бизнес-планирования становится сегодня актуальной задачей предпринимателей. Начиная свою деятельность, они должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Бизнес-план является основой предпринимательской деятельности и представляет собой комплексное исследование различных сторон работы фирмы (разработки, производства, реализации, послепродажного обслуживания).

«Бизнес-план является формальный документ. Хорошая бизнес идея, тем более представленная сильной командой, «продает» сама себя потенциальному кредитору или инвестору», – именно так считают многие российские предприниматели. На практике такой подход делает бизнес-план «последней милей» между проектом и его финансированием. Вроде и идея хороша, и рынок растет, и команда «в теме» – а привлечь денежные средства для реализации проекта не удается.

Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Составлению бизнес-плана предшествует определение целей собственного бизнеса в целом и бизнес-плана в отдельности. При этом определяются

деловые, общие и личные цели, что является основой оценки успешного бизнеса как личного успеха предпринимателя.

Бизнес-план помогает предпринимателям продумывать свою стратегию, соизмерять свой энтузиазм с реальностью и осознавать существующие ограничения. Это позволит избежать таких потенциально опасных ошибок, как недостаток капитала для функционирования фирмы, отрицательный баланс движения денежной наличности, неверный подбор персонала, неправильный выбор местонахождения предприятия и погоня не за тем рынком, который действительно нужен.

**Предметом исследования** являются основные экономические показатели эффективности проекта.

**Объектом исследования** является процесс создания бизнес-плана на примере предприятия hand made аксессуаров.

**Целью исследования** является разработка бизнес-плана по созданию предприятия и оценка его эффективности.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие **задачи**:

- исследовать теоретические основы разработки бизнес-плана
- исследовать экономическую сущность основных категорий и понятий бизнес-планирования на предприятии;
- рассмотреть структуру и содержание бизнес-плана;
- разработать бизнес-план создания предприятия;
- оценить экономическую эффективность проекта и предложить рекомендации по минимизации рисков и совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности создаваемого предприятия.

Бизнес план разрабатывается для создания предприятия по выпуску hand mabe аксессуаров.

**Теоретической и методологической базой дипломной работы** станут работы отечественных и зарубежных авторов по бизнес-планированию, эко-

номике предприятия, финансам, планированию, бухгалтерскому учету и финансовому анализу. Также будут использованы нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятия в области бухгалтерского учета, налогообложения.

**Методы исследования:** системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования предприятия и его будущего выхода на рынок.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы, приложения.

## Глава 1 Теоретические основы разработки бизнес-плана

### 1.1 Сущность и значение бизнес-планирования

Бизнес-план – точное, краткое и понятное представление предполагаемого бизнеса, важный инструмент, позволяющий рассмотреть большое количество возможных ситуаций, выбрав наиболее выгодный результат и, тем самым, определив средства и пути его достижения. Он является неотъемлемым элементом стратегического планирования и руководством для последующего исполнения и контроля. Бизнес-план необходимо рассматривать как процесс планирования и использовать в качестве инструмента внутрифирменного управления.

Являясь программным продуктом, бизнес-план вырабатывается в процессе бизнес-планирования.

Бизнес-план – это документ, содержащий обоснование действий, которые нужно осуществить, реализуя какой-либо коммерческий проект, или создавая новое предприятие [12, с.39].

Бизнес-план – это план или программа воплощения бизнес-операций, а также действий фирмы, которая содержит сведения о фирме, товаре, стадиях его производства, маркетинге, рынках сбыта, эффективности производимых операций.

Бизнес-планирование решает следующие проблемы предприятия:

- определяется степень будущей устойчивости и жизнеспособности организации, снижает возможные риски предпринимательской деятельности;
- детализует перспективы бизнеса, обобщая их в систему качественных и количественных показателей развития;
- привлекает к себе внимание, обеспечивая поддержку потенциальных инвесторов организации;

- способствует получению ценного опыта планирования, благодаря чему развивается перспективный взгляд о деятельности организации и её рабочей среде [24, с.53].

Бизнес-планы могут составляться для дальнейшего использования как внутри компании, так и вне её пределов.

1. Внешнее использование предполагает презентацию компании в наиболее выгодном свете людям извне, таким как инвесторы.

2. Внутреннее использование такого бизнес-плана должно выделять все сильные и слабые стороны предприятия. В дальнейшем бизнес-план может использоваться постоянно в качестве инструмента управления для эффективного функционирования [17, с.140].

При принятии решения об организации бизнеса и его дальнейшего функционирования на первых этапах очень важно составление бизнес-плана. Благодаря его наличию можно повысить доходность предприятия, избежать неоправданные риски, потому что в бизнес-плане содержатся цели и задачи, а также стратегия развития предприятия.

Начиная свою экономическую деятельность, фирма должна четко понимать свою потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, предвидеть все возможные источники их приобретения, и уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств. В динамично развивающемся мире предпринимателю необходимо обращать внимание на изменения целевых рынков, положение основных конкурентов на рынке, а также прогнозировать собственные перспективы и возможности на рынке.

Чтобы на первых этапах достичь существенных преимуществ необходимо начать с того бизнес-плана, который будет использоваться внутри предприятия. При его разработке рассматриваются те вопросы, которые в дальнейшем не будут использованы во внешнем бизнес-плане. На этапе презентации бизнес-плана инвесторам в наиболее выигрышном положении окажутся те, кто смогут ответить на вопросы инвесторов, для определения серьё-



езности его проработки. При написании внутреннего бизнес-плана необходимо разобрать все возможные варианты развития предприятия, а также стратегии его развития. Благодаря детальной проработке всех позиций инвестор может убедиться в правильности действий и, как результат, повысит шансы заключения сделки. Вследствие этого, правильным решением является разработка внутреннего бизнес плана в первую очередь. Разработка бизнес-плана на перспективу, а именно на 3 года, в динамично развивающемся мире считается не оправданной, экономическая обстановка очень быстро меняется. Планирование более чем на один год будет считаться заведомо ошибочным. Поэтому оправданной считается разработка бизнес-плана на 1 год с месячной разбивкой основных экономических показателей. Определение целей деятельности предприятия и пути их достижения в будущем. В дальнейшем именно он будет служить основным средством управления предприятия [32, с.97].

Внутриорганизационное планирование включает в себя одновременно и текущее, и перспективное планирование, которое осуществляется в виде прогнозирования и программирования.

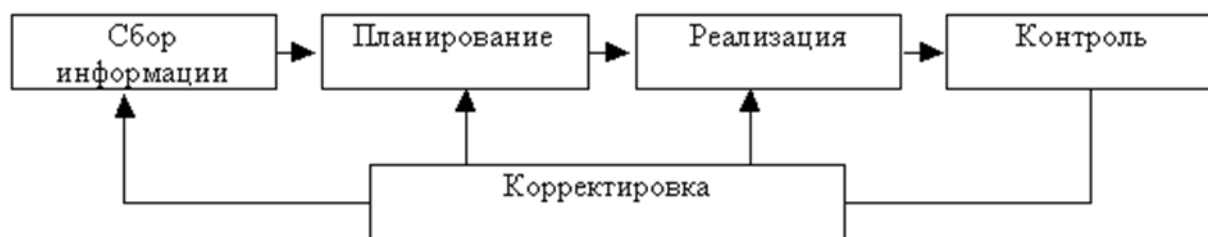
Если перспективному планированию должно выявить общие стратегические цели и направления развития организации, требуемые для этого ресурсы и этапы решения обозначенных задач, то разрабатываемые на его базе текущие планы направлены на фактическое достижение выбранных целей, отталкиваясь от определенных требований и состояния рынка на всех данных этапах развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки [13, с.141].

Уровень и качество планирования формируются данными существенными условиями: компетентностью руководящего состава организации на всех уровнях управления; квалификацией специалистов во всех функциональных подразделениях; наличием информационной базы и снабжением специализированной техникой.

Планирование подразумевает:

- аргументированный выбор целей;
- определение политики;
- разработку мер и мероприятий (образа действий);
- методы достижения целей;
- предоставление основы для принятия дальнейших долгосрочных решений.

Планирование завершается перед началом действий по осуществлению плана. Планирование – это начальный этап управления, но при этом оно является не единственным актом, а процессом, продолжающимся до финального этапа предполагаемого в плане комплекса операций (рис. 1.1.1).



**Рисунок 1.1.1 – Общая схема управления организацией**

Существенными целями, поставленными при разработке бизнес–плана можно назвать:

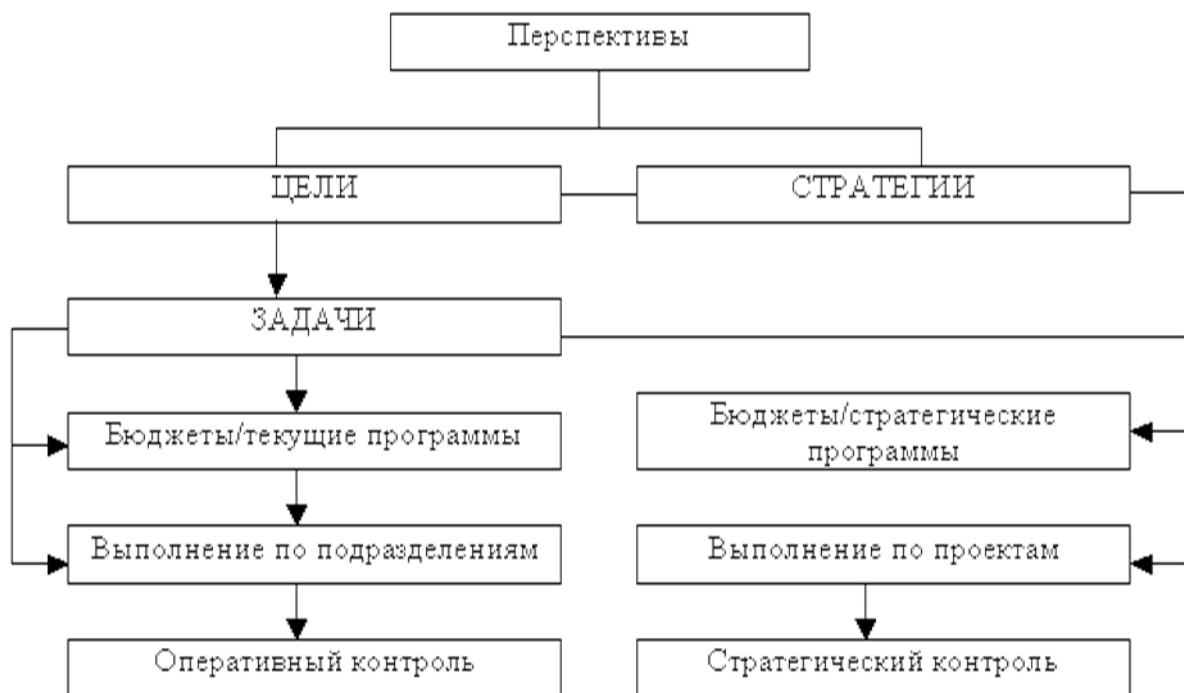
- приватизация объектов муниципальной, а также государственной собственности;
- реализация инвестиционных проектов; обозначение перспектив развития фирмы; эмиссия ценных бумаг;
- осуществление самостоятельных коммерческих операций;
- осуществление реорганизационных мероприятий, которые применяются для несостоятельных предприятий (банкротство);
- финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Целью стратегического планирования является комплексное научное обоснование проблемных вопросов, с которыми у фирмы есть вероятность столкнуться в последующих периодах, и разработать на данной базе показатели развития фирмы в плановом периоде.

При разработке плана в основу закладывается:

- анализ перспектив развития фирмы;
- анализ всех показателей в условиях конкуренции;
- выявление приоритетов по определенным видам деятельности и подбор стратегических действий;
- анализ направлений диверсификации.

На рис. 1.1.2. показана схема стратегического планирования, демонстрирующая тот факт, что между целями и перспективами имеется связь для определения стратегии [20, с. 219].



**Рисунок 1.1.2 – Схема стратегического планирования**

Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения фирмы в их каждодневной работе, которая направлена на обеспечение текущей рентабельности, стратегические программы и бюджеты создают ба-

зу последующей рентабельности, в связи с этим требуется построение особенной системы исполнения, созданной на проектном управлении.

Бизнес-план способствует привлечению денежных потоков для функционирования дела, без этого материала, содержащийся в нем это почти невозможно. Бизнес-плана дает ощущение основательности, солидности предпринимательского начинания для потенциального инвестора. Разработка бизнес-плана и его анализ способствуют обнаружению в задаточном состоянии проблем, которые в дальнейшем могут перерасти в серьезные препятствия для развития предприятия. Это придаёт бизнесу целенаправленность, способствует чёткому определению конечных и промежуточных целей. Бизнес-план является незаменимым инструментом контроля и управления. Он позволяет планомерно обеспечить продвижение предприятие к заданным целям. В течение времени пока составляется бизнес-план, он является мощным и сильным инструментом самообучения, главным для сопоставления с реальными достижениями.

В настоящее время один из более распространенных видов планов, бизнес-план представляет собой [29, с. 45]:

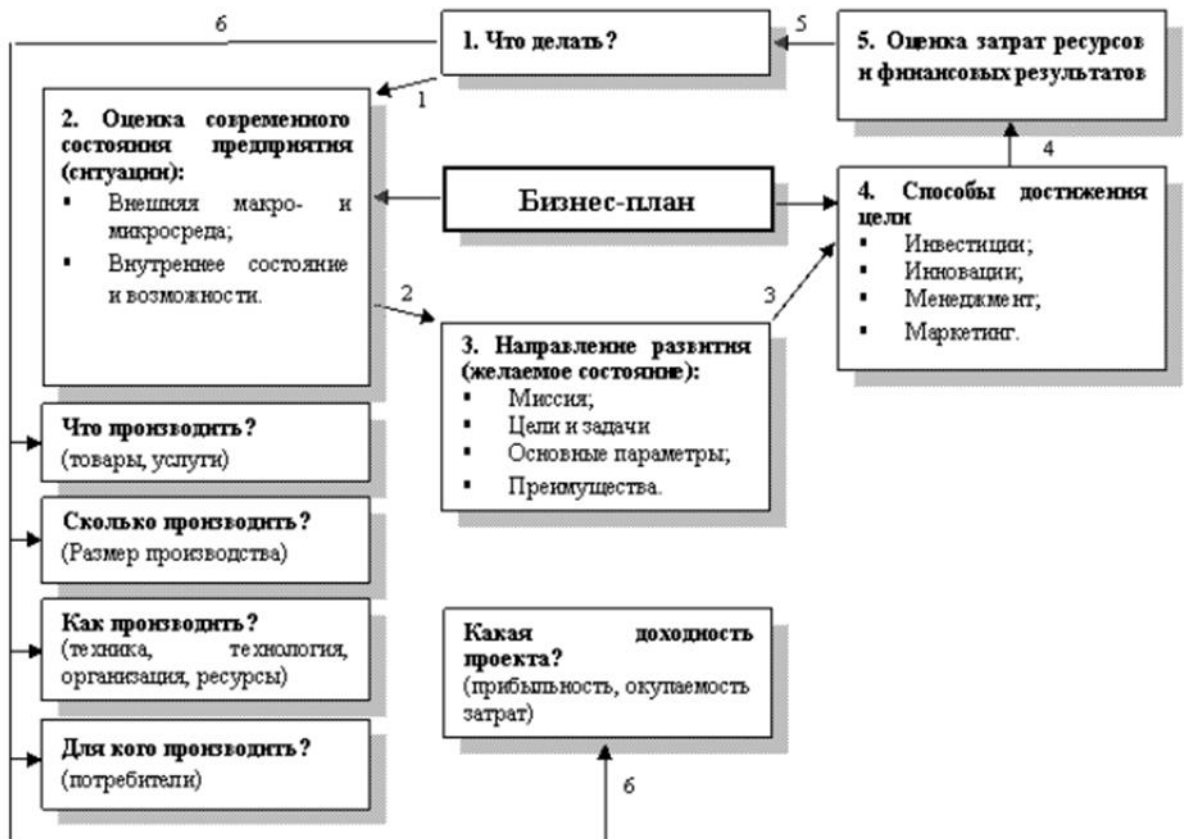
- бизнес-инструмент руководителя для организации собственной работы; развернутая программа, которая включает в себя рационально организованные меры, действия, реализация бизнес проекта, предусматривающую оценку доходов и расходов;
- документы, характеризующие важные стороны деятельности предприятия и его развития;
- результаты исследований и обоснования определенного направления
- деятельность фирмы на заданном рынке.

Решением всех вышестоящих вопросов занимается бизнес-планирование, именно по этой причине в мировой практике разработка биз-

нес-плана предваряет любое коммерческое мероприятие. Наличие бизнес-плана делает организацию бизнеса более надежным делом.

Значимость этого документа подчеркивает то, что в ряде стран Западной Европы регистрация нового предприятия юридически невозможна без составления и презентации бизнес-плана [29, с. 13].

Таким образом, можно сделать вывод, что бизнес-план можно отнести к стратегическим планам организации и дает возможность детально проработать бизнес проекты и оценить дальнейшие перспективы руководства бизнеса. Одним из главных назначений бизнес-плана и его состава элементов показан на рисунке 1.1.3.



**Рисунок 1.1.3 – Бизнес-план его назначение и основные элементы**

Бизнес-планирование это обязательный элемент управления играет роль в системе предпринимательского руководства ряд весомых функций, в которые включаются наиболее важные для предприятия:

- инициирование – стимулирование, активизация, мотивация и стимулирование намечаемых проектов, действий и сделок;
- прогнозирование - обоснование желаемого и предвидение состояния организации в процессе учета и анализа совокупности всех факторов;
- оптимизация - обеспечение лучшего варианта развития организации и выбора допустимого в определенной социально-экономической сфере;
- координация и интеграция – взаимозависимости и учет взаимосвязи всех структурных подразделений организации с ориентацией всех на общий единый результат;
- безопасность управления - обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- упорядочение - создание общего единого порядка для планомерной работы и совместной ответственности;
- контроль - возможность быстрого отслеживания выполнения запланированных работ, возможной корректировки и выявления ошибок;
- документирование – это представление последовательных действий в документальным способом, в дальнейшем это может быть доказательством ошибочных или успешных действий работников фирмы.



**Рисунок 1.1.4 – Развитие бизнес-планирования**

Процесс бизнес-планирования от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками представлен на рис. 1.1.4.

Бизнес – план способствует решению четырех основных задач:

- изучение ёмкости рынка;
- ценить затраты;
- обнаружение «подводных камней»;
- определение финансово-экономических показателей

Нестабильность в большей степени во внешней среде, должна порождать больший уровень порядка во внутренней структуре организации действий предприятия. Большое внимание стоит уделять, именно разработке стратегии организационного и рыночного развития и прибегать к оперативным действиям по исполнению этих стратегий [35, с. 251].

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что получить максимальный эффект от бизнес-плана возможно лишь при определенной структуре и лике его построения. Игнорирование составления бизнес-плана, руководителем может оказаться не способным перенести те трудности, которые вероятно возникнут на пути к достижению успеху, и будет вынужден импровизировать, что достаточно часто заканчивается печально, как для самого него, так и для бизнеса, которым он занимался. Поэтому не следует жалеть времени и средств на бизнес-планирование, особенно когда дело касается создания нового предприятия малого бизнеса.

## **1.2 Основные этапы разработки бизнес-плана**

Процесс формирования бизнес-плана включает в себя пять главных шагов:

- 1) формулировка основных концепций бизнеса;

- 2) сбор данных сравнительно особенностей и реализуемости бизнес-модели;
- 3) фокусировка и уточнение концепций на основе набранных данных;
- 4) описание детально бизнеса;
- 5) написание плана в вразумительной форме.

Понимание главных основ того, как верно составлять бизнес план, стал обязательным требованием для подготовки любого руководителя, начальника, управленца какого-то звена, владельца бизнеса или менеджера. Если произойдет разработка бизнес-плана фирмы, она станет намного управляемой эффективной и прибыльной, а так же автоматически получите способность прогнозировать ситуацию в будущее и оперативно принимать необходимые решения [1, с. 119].

Существует множество подходов для определения этапов разработки бизнес-плана. Первые подходы базируются на очень подробном плане составления и в подобном случае этапов достаточно много – варьируются от 10 и до 20 более, следующие подходы выделяют более крупные блоки и работают с ними [20, с. 213].

При подробном подходе используется алгоритм, в котором бизнес-план содержит более общие стадии механизма планирования нового бизнеса. Подобный алгоритм еще называется планом действий в соответствии с разработкой бизнес-плана. В момент достижения определенного опыта, который на основе подобного алгоритма можно выделить свой план действий (с учетом всей специфики сфер работ предприятия или проекта). Важно помнить при написании бизнес-плана в какой-либо отдаленной сфере деятельности стоит придерживаться данного (подобного) точного варианта. Он позволяет наиболее разнообразно изучить новый для себя объекты приложения сил.

На подготовительном (организационном) этапе определяются цели создания бизнес-плана и его назначение, ответственные исполнители, сроки, необходимость привлечения других организаций и специалистов, бюджет и график работы.



В первом этапе можно выделить ряд шагов:

1. Определить цель написания бизнес-плана – получить заемные средства от разных инвесторов, аргументировать необходимость организации проекта, определить сроки и пути реализации PR-кампании, получить экспертное мнение независимых специалистов.

2. Определить источники получения информации. Информация, которая необходима для написания бизнес-плана, может быть первичной и вторичной. Первичная информация – это все сведения, которые были собраны специально для данного исследования впервые, вторичная информация уже была собрана ранее и используется в качестве дополнительной [11, с. 207].

Выбирая источники для того, чтобы выбрать наиболее эффективный источник информации необходимо учитывать два основных момента: цель написания бизнес - плана и предполагаемый бюджет, выделенный на бизнес-планирование.

Первичная информация может быть получена путем наблюдения, эксперимента или опроса. Вторичную информацию можно получить из внутренних источников фирмы (отчет о прибылях и убытках, различные бюджеты, предыдущие исследования и их отчёты, ППР, архитектурные проекты, ПОС);

внешних официальных источников (СНиПы, документы Государственного строя России, иные нормативные и законодательные акты); внешних периодических и научно-методических материалов (газеты, журналы, книги по управлению производством и планированию, экономике и т.д.);

внешней коммерческой информации (материалы аналитических и консалтинговых фирм).

3. Точно определить целевых читателей. Как правило, бизнес-план разрабатывается для целевых читателей, которые, чаще всего, являются узконаправленными специалистами (инвестиционные компании, банки, потребители, общественные организации, индивидуальные инвесторы, государственной власти органы). Так как для каждого из них нужно использовать свой

стиль написания, который будет им понятен, а также выбрать индивидуальную методику расчета экономических показателей.

4. Установить общую структуру документа, которая была рассмотрена в предыдущей главе [23, с. 42].

По завершению подготовительного этапа нужно перейти к разработке отдельного раздела плана, сводя и комбинируя их в общий взаимосвязанный документ по развитию фирмы. Второй этап разделяется на подпункты следующим образом.

1. Сбор информации. До начала составления бизнес-плана, есть необходимость сбора всей исходной информации. До написания делового плана руководитель бизнес-проекта должен оценить всю имеющуюся у него информацию и сделать вывод о дальнейшей жизнеспособности концепции планируемого проекта.

Для начала необходимо дать оценку спроса на производимые товары, которые предполагаются производить, т.е. необходимо понять, что и кому он будет продавать и почему покупатели придут за товаром именно к нему. Стоит помнить, что люди при покупке руководствуются важными для них параметрами, определяют совокупность преимуществ товара, при этом решают потребительские проблемы. Данную совокупность преимуществ входит четыре элемента (в маркетинге это называется маркетинговый комплекс): цена товара, характеристика, место реализации и поощрение спроса.

Главный смысл основной мысли теории маркетинга заключается в том, что обособленные сегменты и подразделения включаются в рынок. Каждый следующий сегмент предъявляет набор специфических требований к товарам или услугам. Предприятие, которому удастся привести свою продукцию в соответствие этих требований и сделает это в лучшем виде, чем собственные конкуренты, может приумножить долю участия на рынке своего бизнеса, а следовательно увеличить имеющуюся прибыль. Достаточно важным моментов будет состоять правильное определение запросов покупателей, найденные пути выходы и способы доведения до потребителя продукции. Без чет-

кого понимания потребности покупателя (клиентов) сложно дать оценку сильным и слабым сторонам продукции или услуг [30, с. 72].

Проведение собственного исследования или обращение в соответствующую организацию помогают получить необходимые данные о потребителе товаров и услуг. Каналы информации разнообразны ими могут стать как публикации ассоциаций отрасли, правительственные отчеты, интернет-информация, а так же статьи из научных журналов. Информация о потенциальных объемах рынка смогут обосновать конкретные положения делового плана, которые имеют связь с маркетингом. Данные содержат информацию о торговой наценке, фирмах конкурентах, перспективах роста рыночных трендах. Информация производственная включает определение ресурсные потребности, которые зависят от того, какая продукция собирается производиться. Преобладающую часть нужной информации можно получить от производителей схожей продукции или основываясь на имеющемся опыте у предприятия.

Когда происходит процесс сбора производственной информации, то нужно принять во внимание следующие пункты:

1) Производственные операции – необходимо узнать перечень всех базовых операций по сбору и обработке, удостовериться, можно ли поручить некоторые из них субподрядчикам, и если да, то уточнить какие и кому.

2) Сырье и материалы – сформировать список всех разновидностей материалов и сырья, определить название фирм-поставщиков, уточнить их адреса и ориентировочные цены.

3) Оборудование – сформировать спецификацию всего необходимого оборудования и выяснить по каждому элементу возможность аренды или необходимо будет приобретать в собственность.

4) Накладные расходы – заложить все основные расходы на покупку инструментов, специальной экипировки, канцелярских товаров, оплату за электроэнергию, воду, прочие услуги, зарплату сотрудникам и так далее.

Потенциал фирмы можно выразить в том имуществе, которым она владеет в данный момент. По нему можно определить, способна ли она к росту без или с привлечением дополнительных вложений, а также к освоению новых сфер деятельности. Необходимо также обратить внимание на то, какие у имущества сроки амортизации, определить степень его износа и оценить, когда его будет необходимо заменить. Нужно постоянно заниматься мониторингом эффективности оборудования, следить за тем, что оно будет выпускать продукцию, отвечающую всем современным требованиям и стандартам.

Финансовая информация нужна для многосторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы. На основании этого будущие инвесторы смогут оценить рентабельность проекта, понять, сколько средств нужно вложить, чтобы покрыть расходы на начальном этапе и о возможностях получения необходимых средств (кредиты, займы, акции)[23, с. 45].

Всего существует три группы финансовых показателей, благодаря которым можно оценить жизнеспособность предприятия:

- 1) Прогноз доходов и расходов на первые восемь кварталов
- 2) Денежный прогноз по наличности за тот же период
- 3) Отчет по балансу фирмы на текущий период и прогноз денежного состояния активов и пассивов фирмы на четыре квартала вперед

Прогноз доходов и расходов организации строится на базе данных о необходимом объеме спроса. А прогнозирование денежной наличности позволяет судить о способности фирмы оплачивать все свои счета своевременно.

В нем должны быть выражены начальная денежная наличность, платеж с указанием сроков и объемов и ожидаемые поступления. Финансовую ситуацию на данный момент отражает балансовый отчет. В нем отражаются пассивы (долги) и активы (то что есть у предприятия во владении) и средства, которые вложены владельцем бизнеса и партнерами. Данные о балансовом отчете можно получить только для действующей в данный момент фирмы. Информация отображается непосредственно в бизнес-плане.

Бизнес-идея должна учитывать существующие условия политики инвестирования, которая действует в России на данный момент. На предварительном этапе проработки бизнес-идеи необходимо иметь сформированную информацию о договоре инвестирования, при условии получения заемных средств от инвесторов. Во время проектов имеются различные инвесторы, они бывают государственные, которые предъявляют жесткие критерии к содержанию проекта, ими же определяется продолжительность долгосрочных и краткосрочных кредитов, а так же уровень процентной ставки при заемных средствах, максимальные и минимальные размеры суммы для кредитования [15, с. 103].

В том случае, когда бизнес-план представлен как инвестиционная заявка на получение финансов из федерального бюджета РФ необходимо учитывать установленные Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации (Минэкономразвития России) требования:

- Инвестор в лице государства или государственного органа инвестирует исключительно капиталовложения. Под оборотные средства финансовые ресурсы не выделяются;
- В первую очередь государственный инвестор поддерживает проекты научно-технического характера, которые обеспечивают развитие отечественных производителей, способствуют формированию рабочих мест для персонала высокой квалификации, занимающиеся решением экологических проблем регионов;
- Конкурсная основа государственной поддержки проводится для тех проектов, в реализации которых предприятие вкладывает предназначенную долю имеющихся собственных средств.

2. Вторым шагом является непосредственное изготовление бизнес-плана. Этот шаг следует выполнять при будущих исполнителях данного проекта(инициаторов написания бизнес-плана) При выполнении данного требования имеются следующие преимущества:

- предприниматель в дальнейшем имеет системное и полное представление о сильных и слабых сторонах своей организации, основное направление ее деятельности, реальность воплощения данного проекта в жизнь;
- к тому же предприниматель приобретает дополнительный опыт плановой деятельности, что является по своему роду одной из функций менеджмента.

Этап обсуждения бизнес-плана руководителями и ведущими специалистами структурных подразделений предприятия и консультантами сторонних организаций включает в себя изучение и обобщение авторами разделов всех отзывов и подготовку по каждому обоснованному замечанию аргументированного заключения.

После совместного обсуждения проект бизнес-плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке либо разработке нового варианта.

На заключительном этапе выполняют окончательную редакцию бизнес-плана, его утверждение у руководства предприятия и передачу всем заинтересованным организациям и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.).

Как правило, подготовка бизнес-плана включает в себя следующие основные этапы:

- 1) Определение целей данного инвестиционного проекта (расширение производства и создание нового бизнеса, другое).
- 2) Определение целевой аудитории читателей (внутренние подразделения, банки, внешние инвесторы и др.).
- 3) Определение такой структуры бизнес-плана, которая оптимально будет отвечающей всем целям данного проекта.
- 4) Определение сбор данных и источников информации.
- 5) Проработка модели представляемого инвестиционного проекта.
- 6) Непосредственность написание бизнес-плана.

7) Внесение корректировок, проведение экспертизы.

В целом можно констатировать, что разработка бизнес-плана - очень трудоёмкий и длительный процесс.

Оценки специалистов по бизнес-планированию показывают, что в среднем для разработки качественного бизнес-плана, отвечающего международным стандартам, требуется не менее 3-4 человеко/недель.

Таким образом, мы рассмотрели основные этапы и шаги на пути к разработке качественного бизнес-плана предприятия. Как видим, изготовление бизнес-плана это достаточно продолжительный и кропотливый процесс, требующий: наличия большого количества актуальной информации по внутренней и внешней среде предприятия. Специалист, выполняющий процесс написания бизнес-плана, должен обладать высокой квалификацией и опытом, как и вся команда, работающая над разработкой бизнес плана. Главное понимания для реализации какие цели, и на какую стратегическую перспективу данный бизнес-план направлен.

### **1.3 Структура и содержание бизнес-плана**

Сформулировав этапы разработки бизнес-плана, мы можем приступить к определению его структуры. Структура бизнес-плана практически не отличается как в малом и среднем, так и в крупном бизнесе. При этом четкого, регламентированного и общего формата бизнес-плана для всех направлений не существует. Степень детализации бизнес-плана и его состав зависят от масштаба будущего проекта и его сферы применения.

Так, к примеру, производство абсолютного нового вида какой-либо продукции предполагает разработку весьма подробного плана, что определяется сложностью как самого продукта, так и рынка этого продукта. Розничная продажа какого-либо продукта, напротив, позволяет составить более простой бизнес-план.

Соответственно, детализация и состав бизнес-плана зависят от характера будущего предприятия, а так же от целей и задач, преследуемых при его составлении: будет ли предприятие относиться к сфере услуг или же к производственной сфере. Если будущее предприятие относится к производственной сфере, то на детализацию и состав бизнес-плана повлияют как вид товара, так его адресат: потребитель или производитель.

Стоит отметить, что состав бизнес-плана также зависит от перспектив роста будущего предприятия, наличия конкурентов и размера предполагаемого рынка сбыта. В бизнес-плане находят отражение все стороны коммерческой и производственной деятельности предприятия, а так же финансовые результаты.

Международные экономические институты разработали особые рекомендации, определяющие основную информацию, которая должна содержаться соответствующими разделами бизнес плана. Согласно обозначенным рекомендациям типовая структура бизнес плана включает:

- резюме (краткое содержание);
- описание бизнеса;
- описание продукта, услуги;
- организационный план;
- анализ рынка;
- план маркетинга;
- план производства;
- финансовый план;
- анализ и оценка рисков;
- приложения.

В связи с тем, что бизнес-план – это инструмент реализации стратегии предприятия, то и структура документа является унифицированной.





**Рисунок 1.3.1 – Этапы построения бизнес-плана**

Общие требования, предъявляемые к бизнес-плану, можно сформулировать как следующие: четкость, лаконичность, грамотность, емкость, понятность для партнеров по бизнесу и инвесторов, соответствие стандартам и требованиям инвесторов.

Начало любого бизнес-плана – это титульный лист, содержащий основную информацию об организации: название, данные руководителей, юридический и физический адреса, контакты.

Резюме – один из важнейших разделов бизнес-плана, где четко отражается суть будущего проекта. Ключевой особенностью резюме является то, что правильность его написания определяет интерес потенциальных инвесторов к предприятию. Резюме является разделом, описывающим весь документ, кратко излагающим основные предложения данного плана. Именно в резюме содержится цель, краткое описание компании, краткое изложение наиболее привлекательных моментов, основные финансовые показатели, характеризующие эффективность проекта и предполагаемый срок окупаемости проекта.

Следующий раздел – описание бизнеса и анализ отрасли. Описание вновь создаваемого предприятия должно включать в себя следующие данные: основные сведения о сфере деятельности предприятия и самом предприятии. Здесь отмечаются главные причины, повлиявшие на формирование идеи предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы организации в настоящее время. Оценивается текущее положение предприятия на рынке, отмечаются направления его развития на перспективу. Предприятия, давно ведущие свою деятельность, приводят краткую историю хозяйственной деятельности, указывают тип предполагаемого бизнеса. Отмечаются те виды деятельности, которыми предприятие занимается уже или предполагает заниматься. В данном разделе так же описываются отрицательные и положительные стороны местонахождения предприятия, рассматриваются основные факторы, способные повлиять или влияющие на деятельность предприятия. Наконец, данный раздел содержит общую характеристику отрасли. Заканчивается он формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

Раздел «организационный план» посвящается кадровой политике фирмы и ее системе управления. Структура раздела может выглядеть следующим образом: [29, с.88]:

- ключевой управленческий персонал;
- организационная структура;

- персонал;
- профессиональные услуги и советники;
- календарный план;
- кадровая политика фирмы;
- правовое обеспечение функционирования предприятия план развития общества.

Организационная структура отражает способ и форму взаимодействия работников для достижения поставленных производственных и экономических целей. Структура документально фиксируется в графическом формате, штатных расписаниях, положениях о подразделениях организации, должностных инструкциях сотрудников. Организационную структуру характеризуют количество элементов, иерархичность, распределение полномочий и ответственности внутри системы управления.

Организационные структуры, применяемые на предприятии, зависят от различных факторов – размеров предприятия, численности сотрудников, принципа работы, специфики рынка и т. д.

В бизнес-плане представлены данные [20, с.94]:

- о производственно-технологической структуре организации;
- о задачах ключевых подразделений;
- о структуре дочерних фирм и филиалов, их системе взаимодействия с головной фирмой;
- об организационной структуре управления компанией;
- об организации взаимодействия всех служб и подразделений компании;
- о системах автоматизации управления.

Представляется оценка соответствия организационной структуры поставленным целям и стратегии предприятия.

Анализ рынка. Основная цель данного раздела пояснить, как бизнес планирует влиять на рынок и реагировать на существующую обстановку, чтобы обеспечить реализацию товаров.

В разделе анализа рынка необходимо обратить внимание на:

- определение объема спроса и емкости рынка;
- анализ конкурентов и основных факторов воздействия на развитие выбранного бизнеса;
- экономико-географические факторы предполагаемого рынка, включая размер и демографические данные;
- результаты маркетингового исследования рынка;
- прогнозы объемов реализации;
- формирование маркетинговой стратегии организации (стратегии продаж, рекламы и продвижения, структуры ценообразования).

В разделе «план маркетинга» выполняется оценка рыночных возможностей организации. С точки зрения прогнозирования объем сбыта товаров и услуг принято считать ключевым, т.к. именно на маркетинговом анализе рынка и политики создания спроса основываются результаты планируемого инвестиционного проекта.

Раздел «план маркетинга» состоит из нескольких частей. Первая часть включает анализ текущей ситуации на рынке: структуре рынка, конкурентах, ключевых поставщиках сырья, эластичности спроса, социально-экономических трендах и реакции рынка, изучении основных каналов продвижения товаров, темпах роста емкости рынка и т.д.

Вторая часть раздела «план маркетинга» включает в себя анализ существующего конкурентного окружения [20, с. 131]:

- тип конкуренции: ассортиментная, ценовая борьба за отдельный рыночный сегмент;

- сильные стороны компании: высокое качество продукции, стратегии проникновения на рынки сбыта, хорошая репутация предприятия, высококвалифицированный персонал;
- потенциальные угрозы в деятельности компании на рынке: высокие издержки, риски поставщиков, технологическое отставание, низкая квалификация персонала.

Третья часть «плана маркетинга» включает в себя детальный анализ конкурентных свойств предоставляемых товаров/услуг. Его проводят в соответствии с методологиями по стоимостным показателям. Стоимость товара/услуги может быть определена на данном этапе. Она основывается на результатах маркетингового анализа, уровня цен конкурентных компаний и предварительной оценки издержек на производство и реализацию товаров или услуг.

На базе полученной информации по итогам маркетингового анализа, определяется план сбыта продукции предприятия.

Данная часть включает описание [20, с.156]:

- каналов и способов продвижения продукции;
  - стратегии вхождения на рынок;
  - способов и условий оплаты с учетом скидок и надбавок;
  - обобщенных сведений относительно объема продаж и цен продукции на рынке.
- производственного плана.

Главной задачей этого раздела является презентация потенциальным инвесторам с целью доказательства способности организации обеспечить производство заявленного количества продукции за установленный срок с необходимым уровнем качества.

План производства определяется на основе планов сбыта и с учетом производственных возможностей, включая прогнозирование запасов и брака

на производстве. Для описания структуры производственного процесса на предприятии необходимы следующие данные:

- подход к организации производственного процесса;
  - сырье и материалы, необходимые для производства, их поставщики, условия поставки;
  - технологические и производственные процессы;
  - необходимое производственное оборудование и его проектная мощность.
- требования к системе управления персоналом (производственный, обслуживающий, инженерно-технический и административный персонал, необходимые условия труда, структура подразделений, адаптация и обучение персонала, планируемые изменения в системе управления персоналом на разных этапах развития компании).

План выпуска продукции содержит в себе:

- описание теоретических основ и научных подходов, методологии и технологии, которые используются при подготовке стратегии выпуска новой продукции;
- технико-экономическое обоснование предлагаемых инвестиционных проектов;
- количественные и качественные показатели конкурентоспособности продукции предприятия и продукции основных конкурентов;
- план внедрения НИОКР.

План производства и реализации продукции содержит следующую информацию:

- расчет планируемой производственной мощности предприятия;
- оперативно-календарные и производственные планы;
- план реализации производимой продукции;
- анализ использования существующей производственной мощности оборудования предприятия.

План развития производства включает в себя планы:

- повышения технического и технологического уровня производства;
- повышения организационной культуры производства;
- социального обеспечения коллектива;
- мероприятий по защите окружающей среды;
- планируемых инвестиционных проектов на предприятии.

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя вопросы финансово-го обеспечения функционирования деятельности организации и эффективно-го использования существующих финансовых средств на базе оценки финан-совой информации и планируемого прогноза объемов продаж продукции в будущие периоды. Финансовый план согласовывается с материалами из остальных частей разрабатываемого бизнес-плана, т.к. в нем интегрируются и представляются в финансовом выражении все разделы бизнес-плана.

В финансовый план включаются следующие пункты:

- прогноз объемов продаж;
- баланс поступлений и денежных расходов;
- финансовый бюджет предприятия;
- прогнозируемый баланс;
- операционный бюджет функционирования предприятия;
- управление рисками, ценными бумагами, страхованием;
- основные показатели экономической эффективности проекта (срок окупаемости, чистый приведенный доход, внутренняя норма доходно-сти, рентабельность).

На основе анализа и оценки денежных потоков, генерируемых финан-сово-хозяйственной деятельностью, расчета ключевых показателей эффек-тивности составляется финансовая часть бизнес-плана.

Стоит учитывать, что объемы собственного и заемного капитала на всех этапах реализации проекта должно хватать на погашение отрицательно-

го остатка денежных средств. Все применяемые схемы финансирования деятельности должны быть проверены и представлена оценка последствий и перспектив её использования.

Эффективность проекта определяется на основании двух групп показателей. Первая группа – финансовые показатели работы предприятия, вторая группа - показатели эффективности привлеченных инвестиций, рассчитываемых с учетом установленной ставкой дисконтирования [41, с. 227].

Первая группа показателей включает в себя информацию об эффективности основной деятельности организации в рамках реализуемого проекта. В эту группу включаются показатели финансовой деятельности: финансовая устойчивость, ликвидность, информация о прибыльности проекта, рентабельность капитала, производства и продаж.

Вторая группа показателей указывает на эффективность использования инвестиций в реализацию проекта. Сюда входят индекс прибыльности, определяющий прибыльность проекта, срок окупаемости, внутренняя норма рентабельности, чистая приведенная величина дохода.

При разработке бизнес-плана при расчете указанных показателей могут возникать сложности при установлении ставки дисконтирования, поскольку не существует универсальной методики определения. При согласовании ставки дисконтирования обычно опираются на субъективное мнение, основанное на опыте инвесторов или процентную ставку, которая установлена по банковским депозитам и кредитам.

В рамках раздела «Анализ рисков проекта» следует оценить наиболее вероятностные риски в ходе реализации проекта и их последствия. Описание возможных негативных событий, которые способны в перспективе стать причиной увеличения стоимости проекта, сокращения доходов или выявления убытков в результате деятельности организации.

Для минимизации возможных рисков и ущерба от них требуется классифицировать каждый из них и предусмотреть систему мер их предотвращения, оформленную в программу страхования.



В заключительном разделе «Приложения» рассматриваются дополнительные документы, подтверждающие или дополняющие информацию, представленную в бизнес-плане (результаты исследования рынков, портфолио управленческого персонала, план производственной площадки, образцы продукции, заключения аудиторов, фотоматериалы, предварительные договоры, гарантийные письма).

Таким образом, проанализировав теоретические аспекты бизнес-планирования, можно прийти к выводу о высокой актуальности и предложенного инструмента как для планирования будущей деятельности только создаваемого предприятия малого бизнеса, так и для повышения эффективности деятельности действующих предприятий. Рассмотренные этапы разработки бизнес-плана и предлагаемая структура документа предоставляют возможность создания собственного алгоритма составления бизнес-плана, первым этапом которого является анализ и оценка бизнес-идеи, рыночных перспектив ее развития, которые будут рассмотрены в следующих главах выпускной квалификационной работы, на примере конкретной бизнес-идеи по открытию предприятия hand made аксессуаров.

## **Глава 2 Анализ бизнес-идеи и разработка бизнес-плана проекта**

### **2.1 Общая характеристика бизнес-идеи и анализ положения дел на рынке**

Бизнес-идея дипломной работы открытие предприятие по выпуску и продаже hand made аксессуаров в г. Белгороде. Большое количество вещей в современном мире создается на предприятиях крупного масштаба и в больших объемах. Большой ассортимент выпускаемой продукции сказывается на низкой уникальности товаров. На данный момент имеется возможность встретить точно такой же стол как у тебя у кого-то другого. Ввиду этого предполагается открыть предприятие для решения этой проблемы. Предприятие, занимающееся изготовлением hand made аксессуаров из дерева, позволит повысить уровень уникальных товаров на рынке. Уникальные светильники, неповторимые монограммы, а так же метровые буквы и фигуры с лампочками помогут создать в помещении уют и добавить ему исключительный антураж.

Все товары экологичны, создаются из древесных материалов без дополнительной обработки химическими растворами. Мастерская будет заниматься созданием эксклюзивной дизайнерских вещей, светильников и предметов интерьера на заказ, а так же будет существовать возможность лазерной резки. При изготовлении товаров используются самые передовые и оригинальные технологии, а также уникальные материалы.

В настоящее время многие люди ставят выше всего уникальное решение в интерьерах, в отделке собственных домов или интерьере квартир. Конвейерное производство уходит в прошлое стандартизация процессов изготовления товаров на производствах стал нормой. Наша мастерская будет ориентирована не на массовый поток стандартных товаров, а на изготовление деревянных изделий по индивидуальным заказам и размерам.

Создание подобного предприятия в городе Белгороде даст толчок к развитию товаров сегмента лофт. Мастерская будет открыта к новым и интересным идеям, которые в нашем исполнении смогут воплотиться в виде уникальных изделий.

Описание отрасли. Рынок hand made аксессуаров из дерева, в стране набирает обороты, для данного сегмента имеются значительные перспективы развития. Вследствие того, что в последние годы в России активно развивается сектор hand made вещей и экологичности производимых товаров, а также качества того, что окружает людей. В России это только начинает набирать свои обороты.

Текущая ситуация в отрасли. Рынок мастерских, предприятий занимающихся выпуском уникальных предметов интерьера и аксессуаров с каждым годом растет. Появляются мелкие предприятия, занимающиеся одним видом услуг. В крупных городах России конкуренция среди подобных предприятий достаточно высока. Но в данной отрасли остаются еще не занятые ниши производства товаров.

Множество мастерских занимаются созданием дизайнерской мебели в стиле лофт, изготовлением дверей и перилл, резных частей интерьера, садовую мебель, мебель для детей, садовые скульптуры, элементы деревянных интерьеров, оригинальные ставни.

Люди все чаще заботятся об интерьере своего дома, продумывают концепцию и стилистику помещения. В последнее время люди стали больше уделять внимание своему здоровью, большое количество времени проводят в спортивных залах, стремятся переехать из загазованного города в частный сектор в собственный дом. В последние годы в городе Белгороде эта тенденция хорошо наблюдается. Люди переезжают в собственные дома и задаются вопросом создания уникального интерьера у себя в доме.

Открытие предприятия по выпуску hand made аксессуаров идеально подходит для открытия малого бизнеса, положительная динамика развития отрасли и низкие барьеры для входа на рынок.

Развивая бизнес-идею реализуемого проекта, следует определить допустимые форматы организации ведения бизнеса, а так же снятие помещения для организации в аренду. Для этого вида деятельности возможно несколько вариантов. Первый открытие отдельно предприятия по выпуску товаров, а так же организация точки продаж в одном из ТЦ города. Второй это открытие предприятия по изготовлению и реализации товаров. В дипломной работе мы рассмотрим первый вариант. Так как нам не придется дополнительно искать площадку для продажи товаров, к тому же нам удастся сэкономить на аренде мастерской. Так как производственное помещение можно расположить в отдаленных участках города, что не скажется на бренде предприятия, ввиду того, что будет иметься точка продаж в одном из торговых центров города.

**Таблица 2.1.1 – Приоритетные точки размещения проектного магазина в г. Белгороде**

№	Название торгового центра	Местоположение	Стоимость аренды кв. м. (руб. в мес.)
1	ТРК Сити Молл «Белгородский»	мкр-н Пригородный, п. Дубовое, ул. Щорса, 64.	4 200
2	ТРЦ «РИО»	пр-т Б. Хмельницкого 164.	3 700
3	Мегакомплекс «ГРИНН»	г. Белгород, Богдана Хмельницкого 137 т.	4 100
4	ТК «Модный бульвар»	г. Белгород, ул. Костюкова 39.	3 200

Кроме стоимостных характеристик данной торговой площади, следует учитывать наличие пригодных мест для расположения точки продаж, уровень конкуренции и общую проходимость в сутки внутри ТЦ.

Анализ данных показал, что в ТЦ «РИО» и ТРЦ «Белгородский Сити Молл» нет в наличие торговых площадок, которые могли в дальнейшем использоваться для открытия и работы эффективно. В данных торговых центрах отсутствуют необходимые по площадям и техническим параметрам площади для открытия точки продаж.

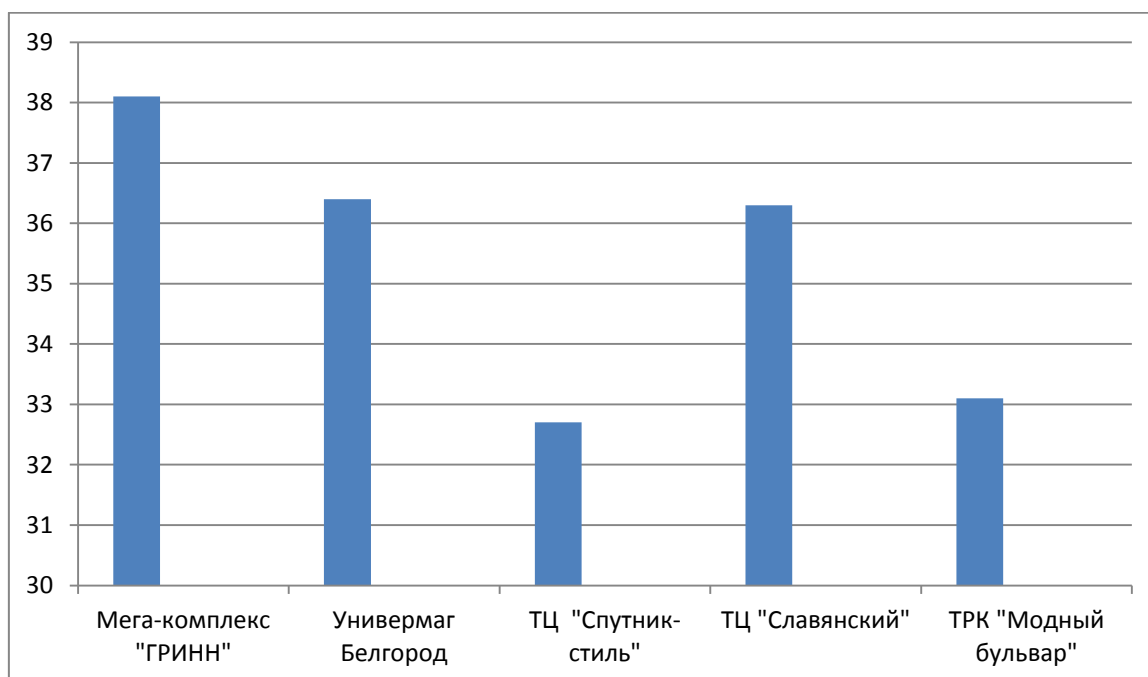
Более подходящими вариантами для открытия проектного бизнеса можно считать: Мегакомплекс «ГРИНН», ТРЦ «Универмаг Белгород», ТЦ

«Спутник-Дом», ТЦ «Славянский» и ТРК «Модный бульвар». Итоговый выбор места для открытия магазина осуществим с помощью бальной оценки, представленной в таблице 2.1.2.

**Таблица 2.1.2 – Оценка привлекательности торговой площади в ТЦ г. Белгорода (баллы)**

№	Параметр	Мега-ком-плекс «ГРИНН»	Уни-вермаг Белгород	ТЦ «Спутник-Дом»	ТЦ «Славянский»	ТРК «Модный бульвар»	Вес параметра
1	Территориальное расположение	4	4	3	4	4	0,6
2	Известность среди населения данного места	5	4	5	4	5	0,9
3	Арендная плата в среднем за 1 кв.м.	3	2	3	3	3	0,9
4	В зоне охвата плотность населения	2	5	4	4	4	0,6
5	Наличие объектов районного и городского значения (спортивные сооружения, культурные)	4	3	3	4	3	0,4
6	Наличие транспортных развязок	4	4	4	4	5	0,8
7	Наличие пешеходных потоков	3	3	3	4	4	0,7
8	Удобство парковки	4	4	5	3	2	0,7
9	Предложения по конкурирующей товарной группе	4	3	4	3	4	1
10	Наличие мест для инсталляции	5	3	4	3	4	0,9
11	Средняя проходимость (выходные-будни)	5	3	3	4	3	1
12	Внешнее состояние магазина (возможность поместить вывеску, вид фасада)	4	5	3	3	3	0,5
13	Внутреннее состояние комплекса (планировка, ремонт, вид фасада, наличие и размер витрин.)	5	4	4	3	4	0,7
Итого баллов:		52	47	48	46	48	

В соответствии результатов таблицы 2.1.2, была дана оценка пяти торговым центрам. Оценка торговых центров проводилась, опираясь на собранные ранее данные по 13 критериям при использовании пятибалльной системы оценивания. Итоги, которые были получены после обработки информации при учете весовых коэффициентов каждого из параметров участвующих в оценке отражены в рисунке 2.1.1.



**Рисунок 2.1.1 – Характеристика привлекательности площадей в ТЦ г. Белгорода с учетом весовых коэффициентов**

Из рисунка 2.1.1 следует, что для открытия магазина наиболее привлекательной точкой продаж будет Мегакомплекс «ГРИНН». Мегакомплекс «ГРИНН» является самым большим торговым центром города Белгорода, который пользуется весомой популярностью у жителей города. Инфраструктура комплекса представляет собой большое количество увеселительных заведений, ресторанов, клубов, а так же имеет широкий спектр фирменных магазинов, привлекает множество посетителей. Тем самым повышается показатель проходимости самого центра и его привлекательность для мелкого бизнеса. Отличительным преимуществом Мегакомплекса «ГРИНН» является его внешний вид и архитектура, комфортной для посетителей центра остается

отделка внутри, что помогает делать процесс покупок потребителями более приятным. Торговый центр Мегакомплекс «ГРИНН» располагается рядом с одной из значительных транспортных магистралей города Белгорода, которую можно использовать для того, чтобы добраться до ТЦ используя как общественный, так и личный транспорт. Внешняя парковка имеет большое количество мест для парковки и пятиуровневая парковочная зона внутри комплекса исключает проблему с размещением транспортного средства.

Тем не менее, главным фактором, указывающим на привлекательность торгового центра для реализации бизнес-плана, является наличие мест инсталляции при учете общей торговой площади Мегакомплекс «ГРИНН» которая составляет 70 тысяч кв. м., достаточно просто будет найти необходимое место для инсталляции магазина, по сравнению с остальными рассмотренными в таблице 2.1.2 торговыми центрами.

Средний размер арендной платы за 1 кв. м. составляет 4100 рублей. Данная высокая цена соизмерима с другими привлекательными для бизнеса параметрами. К тому же на территории комплекса расположено большое количество мелких островков, которые предлагают схожие группы товаров. Эти данные нам позволяют сделать вывод, что стоимость арендной платы в крупных торговых центрах пользующихся спросом гораздо выше тех, которые находятся на торговой нише средней руки.

Аренда помещения планируется в ТЦ Мегакомплексе «ГРИНН» общей площадью – 8 кв. м., вся дополнительная коммуникация будет включена в стоимость аренды. Материальные затраты на аренду торговой площади будут различаться в зависимости от места расположения будущего магазина, проходимости в месте расположения и прочих критериев. Прогнозируемые издержки на аренду торговых площадей 8 кв. м. составит 32800 рублей.

Важным аспектом бизнес-идеи служит персонал будущей организации. Вопросы с закупкой расходного материала и инструментов, а так же решение административных вопросов находятся под контролем собственника бизнеса.

Перед открытием мастерской будет необходимо произвести закупку оборудования и отремонтировать производственные помещения. Весь перечень необходимого оборудования, а так же его стоимость представлена в Приложении А.

Кроме помещения в Мегакомплексе «ГРИНН» необходимо арендовать помещение для мастерской. Аренда за помещение в нежилом доме для технических целей в среднем по городу Белгород составляет 125-150 рублей/м<sup>2</sup>. Ввиду отсутствия необходимости в помещении в оживленной части города можно выбрать самый оптимальный вариант в соотношении цена/качества в районе 140 рублей/м<sup>2</sup>. Необходимая площадь для оптимального функционирования должна составлять 40 кв. м. Дополнительные расходы на арендную плату мастерской будут составлять 5600 рублей. Общая сумма затрат на аренду в месяц составляет 38400 рублей.

**Таблица 2.1.3 – Сравнительная характеристика форм собственности, оптимальных для предприятия розничной торговли**

Параметр	ООО		ИП	
Процедура регистрации	–	Необходим большой пакет документов и расчетный счет	+	Проходит в более короткие сроки и менее затратно
Минимальные налоги	+	6% от доходов при упрощенной системе налогообложения	+	Взнос за патент, либо от 6%
Виды отчетности	–	Налоговая, бухгалтерская, статистическая	+	Только налоговая
Обязанность ведения бухгалтерского учета	–	есть	+	нет
Возможность использования прибыли	–	«Порядок ведения кассовых операций»	+	Свободное распоряжение
Материальные риски для учредителя	+	Рискует уставным капиталом (минимум 10 000 руб.)	–	Рискует всем своим имуществом
Ограничение по видам деятельности	+	Потенциал для получения лицензий	–	Есть закрытые виды деятельности
Возможно ли расширение?	+	да	–	нет

С целью осуществления предпринимательской деятельности в соответствии с законодательством РФ, следует пройти процесс регистрации пред-



приятия, а так же встать на учет в налоговых органах. Найм будущего персонала предполагает постановку на учет в ФСС и ПФР. Формы ООО и ИП рассматриваются возможными формами собственности будущего предприятия. В связи с этим мы приводим сравнительную характеристику указанных форм собственности в таблице 2.1.3. Анализ данных, приведенных в таблице 2.1.3, показывает, что регистрация ИП является наиболее оптимальным решением при открытии малого предприятия розничной торговли. Во-первых, данное решение значительно снижает временные и финансовые затраты на регистрацию. Во-вторых, упрощается система ведения бухучета, а в-третьих – предоставляет предпринимателю право свободного распоряжения выручкой. В связи с этим именно ИП будет выбрана в качестве формы собственности. Следующий шаг – выбор системы налогообложения будущего предприятия. Постановка на ЕНВД стала добровольной с 2013 г., поэтому предприятие, сфера деятельности которого – розничная торговля – может выбрать между ЕНВД и УСН, помимо стандартной ОСН. Отметим, что предприятие имеет право совмещать УСН и ЕНВД. В рамках ЕНВД платится то, что подпадает под налог ЕНВД, все остальное проходит по УСН. Если у ИП зарегистрировано как УСН, так и ЕНВД, то он должен вести отдельный учет. ЕНВД – наиболее выгодная система налогообложения небольшого предприятия в сфере услуг. При этой системе реальные доходы предприятия не учитываются, а налоговые отчисления формируются на основе вмененного дохода, который вычисляется по размеру (квадратуре) торговых площадей. В случае с небольшой студией квадратура минимальна и не превышает 8 кв. м. При ЕНВД так же упрощается процедура ведения налогового учета. По средним подсчетам, затраты, требуемые от предпринимателя в момент открытия бизнеса, включают затраты на регистрацию ИП, открытие банковского счета и постановку на учет во внебюджетные фонды и составляют 3000-5000 рублей. Итак, мы раскрыли основные аспекты бизнес-идеи предстоящего проекта: будущую систему налогообложения и форму собственности, ситуацию на целевом рынке, формат нового бизнеса, вопросы брэндинга, предполагаемое

местоположение бизнеса и стоимость аренды помещения, материально-техническое оснащение проекта и кадровые вопросы. Далее мы перейдем к детализации изложенной бизнес-идеи и построению более конкретного бизнес-плана.

## 2.2 Бизнес-план предприятия по выпуску hand made аксессуаров

Согласно данным, полученным по итогам анализа конкурентной среды, подобного формата предприятия в городе Белгород не имеется. Однако есть фирмы, которые занимаются одним из планируемых видов деятельности. Конкуренты предприятия представлены в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 – Конкурентный рынок hand made аксессуаров в Белгороде**

Конкурент	Спектр услуг	Сильные и слабые стороны
Дизайн-студия Марсель	Лазерная резка; Лазерная гравировка	Сильные стороны: 1. Средний уровень цен на услуги 2. Большой выбор материалов Слабые стороны: 1. Узкая специализация 2. Высокий уровень цен
Event-компания «Золотая Рыбка»	Изготовление метровых букв с лампочками	Сильные стороны: 1. Широкий спектр дополнительных услуг 2. Быстрота выполнения работы Слабые стороны: 1. Высокий уровень цен
Центр лазерной резки и гравировки	Лазерная резка; Лазерная гравировка	Сильные стороны: 1. Средний уровень цен на услуги 2. Высокий уровень мастеров Слабые стороны: 1. Узкая специализация 2. Удаленность от города

Согласно данным анализа конкурентов табл. 2.2.1 можно сделать вывод, что рынок в этом секторе развит не достаточно сильно. Кроме представ-

ленных в табл 2.2.1 конкурентов имеются мелкие фирмы занимающиеся подобным видом деятельности. Для дальнейшего выхода на рынок и укрепления позиций предприятия необходимо рассмотреть план маркетинговых действий.

План маркетинга – важное условие достижения успехов компании на рынке. Реализация маркетинговой программы и результаты её разработки предопределяется получением запланированного дохода. Такой план может служить флагманом для всех сторонних характеристик деятельности фирмы. Он включает в себя два основных подраздела: план продаж; стратегия маркетинга.

### Позиционирование

Рынок hand made аксессуаров на данный момент характеризуется большим уровнем конкуренции, а так же возросшей культурой приобретения. К тому же данный объект характеризуется типизацией и направлен на макросегмент людей среднего возраста, которые ценят ручную работу и экологичность производимого товара. Таким образом, конкурентные преимущества должны строиться на качестве производимого товара вручную и высоком качестве обслуживания клиентов, а так же уникальности производимого товара.

При позиционировании магазина hand made аксессуаров на рынке, есть необходимость его презентовать, как объект с высокой способностью предоставить людям качественный товар:

- Уникальность производимого товара;
- Экологичность товара производимого из дерева и других экологически чистых материалов;
- Высокое качество товара;

Кроме данных уникальных достоинств, необходимо запомнить о обычных для рынка товаров и услуг аспектах, которые важны для потребителей:

- Ручная работа;

- Создание неповторимых проектов;
- Широкий ассортимент предлагаемых товаров;
- Возможность изготовления товара по эскизам заказчика.

#### Ценовая политика

Цены предприятия на услуги будут считываться на базе конкурентного способа ценообразования, а так же с учетом издержек на изготовление товара. Важным фактором такой стратегии будет то, что рассчитанная цена благоприятна для получения дохода в состоянии противоборства на рынке.

Расходы на изготовление и наценка на будущий товар будут покрывать стоимость их изготовления. Подобная стратегия обеспечит полноценный доход предприятия. Наценка на товары будет усредненной и составит 474% от стоимости сырья и материалов.

Номенклатура товаров производимым предприятием составляет 5 типов продукции с дополнительными подвидами.

Минимальная стоимость изготовления товара будет 1500 рублей. Данная сумма может увеличиться от потребностей и необходимости заказчика.

Целенаправленной аудиторией проекта являются покупатели, имеющие средний доход по региону. Цена устанавливается на уровне средней, чтобы привлечь потенциальных клиентов. Более высокую цену устанавливать нецелесообразно, ввиду того что рынок hand made аксессуаров в Белгороде до конца не оформлен бессмысленно устанавливать высокую цену. Она может отпугнуть потенциальных клиентов, так как они еще не знакомы, с данным товаром, который предлагает предприятие.

Организация в дальнейшем может использовать способ открытой ценовой «войны», суть которой заключается в снижении цены на отдельные виды товаров с учётом допустимой для себя наценки.

В ответ тогда конкурирующим предприятиям будет необходимо также понизить свои цены. В этот момент наиболее слабые конкурирующие предприятия будут находиться в состоянии вынужденного выхода с рынка.

#### Политика продвижения

Этап продвижения представленных услуг предприятия является очень важным этапом предоставления услуг конечному потребителю при открытии предприятия и формирования общественного мнения о нем.

Способами продвижения на подготовительном этапе будут являться:

- Создание Интернет-сайта предприятия;
- Оформление входной группы;
- Размещение наружной рекламы недалеко от предприятия;
- Презентационные товары в крупных ТРЦ города.

В первые месяцы работы предприятия планируется организация информационного продвижения. С помощью таких инструментов как распространение листовок, тираж которых составит 12000 штук размером А5, размещение рекламного макета в белгородском журнале «МЕЛ», и рекламы в интернет издании «Fonar.tv»

**Таблица 2.2.2 – Расходы на изготовление и распространение листовок**

№ п/п	Наименование услуги	Стоимость	Кол-во	Итого
1.	Дизайн макета листовок	2 000 руб.	1 усл.	2 000 руб.
2.	Изготовление листовок	1,3 руб./шт	12 000 шт.	15 600 руб.
3.	Промоутер	400 руб	12 ч.	6 000 руб.
Итого:				23 600 руб.

Реклама в журнале помогает привлечь внимание аудитории к желаемому товару, тем более мы выбрали самый популярный журнал среди той целевой аудитории, которая нам интересна. Стоимость платного размещения в журнале «МЕЛ» за 1 месяц составляет 13500 рублей. Мы будем, распространим рекламную информацию в журнале в течение 3 месяцев, что составит 40500 рублей. Стоимость размещения в сетевом издании «Fonar.tv» составляет 2500 рублей в месяц, здесь мы так же поместим информацию на 3 месяца, что составит 7500 рублей.

Находясь в интенсивно развивающемся информационном пространстве

необходимо создать страницы организации в социальных сетях. Таких как VKontakte и Instagram с соответствующим оформлением и наполнением, если данную услугу заказать у SMM-менеджера, стоимость оплаты труда составит 8000 рублей в месяц.

Помимо полиграфической продукции - листовок необходимо изготовить визитки компании, которые в дальнейшем будут выдаваться клиентам, а так же всем тем, кому будет интересна продукция компании. Для этого необходимо изготовить дополнительную продукцию.

**Таблица 2.2.3 – Расходы на рекламную компанию**

Наименование	Цена, руб.
Изготовление и распространение листовок А5	23 600 руб.
Реклама в журнале «МЕЛ»	40 500 руб.
Создание и ведение страниц в социальных сетях	8 000 руб.
Реклама в сетевом издании «Fonar.tv»	7 500 руб.
Изготовление визиток	1 200 руб.
Итого:	80 800 руб.

На последующих этапах коммуникационной стратегии продвижения предприятия руководством стоит использовать информационную рекламу. Она предназначена для знакомства потенциального покупателя с товарами предоставляемыми предприятием.

#### Формирование общественного мнения о предприятии

В данном направлении будут проходить следующие события:

- Размещение статей в газетах о предприятии (рассказывается о достижениях, как в благотворительной деятельности, так и в общественной)
- Распространение листовок и рекламных буклетов предприятия;
- Проведение пресс – конференции, презентации.

#### Стратегии, применяемые предприятием

1. Повышение доли на данный момент существующего рынка с помощью стимулирования сбыта и эффективной рекламы (Стратегия расширения сектора рынка);
2. Создание товара или услуги, которого не существовала на рынке

ранее (в данном случае товар «деревянные буквы с лампочками») (Стратегия инноваций товаров)

3. Введение совершенных форм сервиса, а также качества товаров и системы сбыта. (Стратегия дифференциации товаров);

4. Снижение себестоимости путем понижения накладных расходов, уменьшение административных и эксплуатационных расходов;

5. Введение мероприятий в программу по охране окружающей сферы (паблисити).

#### План продаж

Предполагается, что ввиду низкой информированности общества о возможности приобретения товара и открытия бизнеса первые месяцы работы будут обеспечены заказами не на 100%. При этом ежемесячные доходы при полной реализации производимого товара могут составить. Данные таблицы указаны в соответствии с 8 часовым рабочим графиком. Конечные цены товара состоят из себестоимости товара и наценки на него.

Себестоимость товара – стоимость материалов используемых при изготовлении, стоимость аренды, оплата электроэнергии, амортизация оборудования.

Наценка на товар представляет собой усредненное значение на рынке данного сектора, обусловленное редкостью, уникальностью производимого товара, а так же его параметров.

Данные таблицы указанные в приложение Д позволяют судить о том, что при 100% обеспеченности заказами ежемесячный доход предприятия может составлять 759000 рублей, в год 9108000 рублей. Для обеспечения заказами необходимо эффективно работающая реклама. А так же оптимально оформленное рабочее пространство.

#### Производственный план

Общая площадь предприятия составит 40 м<sup>2</sup>. На этой площади должны быть размещены следующие помещения: рабочая зона, административные помещения, гардеробная персонала, складские помещения.

Площадь служебных помещений ( административного персонала) равна 5 м<sup>2</sup>. Гардероб для работников проектируется отдельно.

Гардеробные помещения для производственных работников планируются на основе раздельного хранения уличной и специальной одежды. Общее количество производственных работников составляет 2 человек. Значит общая площадь гардеробной для производственных рабочих равна 1.15 м<sup>2</sup>. Из произведенных расчетов общая площадь помещений для персонала предприятия равна 1,15 м<sup>2</sup>.

Рабочая зона подразделяется на зону работы лазерного станка и рабочую поверхность. Площадь под лазерный станок составляет 7 м<sup>2</sup>. Рабочая поверхность для работы с заготовками 17 м<sup>2</sup>.

Общая площадь складских помещений равна 9,85 м<sup>2</sup>.

Из проведенных расчетов составляем сводную таблицу всех помещений, входящих в проектируемое предприятие. Все расчеты сведены в таблицу 2.2.4. Отражены, необходимые данные по требуемым производственным площадям.

Для полноценного оснащения рабочего пространства необходимо приобрести электрооборудование и дополнительный инвентарь мастерской, который позволит в полной мере выполнять все необходимые производственные операции. Информация о необходимом оборудовании и производственных мощностях представлена в таблице «Электрооборудование и его стоимость на 2017 год (приложение А).

**Таблица 2.2.4 - Расчет рабочих площадей предприятия**

Помещение	Количество, м <sup>2</sup>
Рабочая зона	24
Административные помещения	5
Складские помещения	9,85
Служебные помещения	1,15

Для всех основных производственных фондов вычислена амортизация. Амортизация основных фондов на предприятии исчисляется линейным способом. Данные расчеты производились по формуле амортизация = первоначальная стоимость / срок службы.



чальная стоимость основных производственных фондов / срок полезного использования. Данные расчетов амортизации приведены в приложении как за год в целом, так и по месяцам (приложение Б).

#### Организационный план

На предприятие действует линейная организационная структура. Подобная структура максимально удобна для создаваемой организации, так как предприятие является небольшим. Руководителем предприятия является директор, у которого в непосредственном подчинении находятся менеджеры, а так же технический персонал.

Суммарное количество штатных сотрудников в данной организации составляет 4 человека. Помимо этого внештатно будет, работает один человек - бухгалтер. Прогнозируемая заработная плата сотрудников и состав персонала предприятия представлен в табл. 2.2.5.

Штатное расписание организации, в которой показано число работников, необходимое для эффективного функционирования предприятия и их оклад.

**Таблица 2.2.5 – Заработная плата состава персонала предприятия**

№ п/п	Должность	Кол-во чел.	Должностной оклад, руб./мес.	Отчисления в государственные внебюджетные фонды, руб./мес.	ФОТ, тыс.руб.
1	Директор	1	30000	10200	360000
2	Менеджер	1	20000	6800	240000
3	Работник	1	20000	6800	240000
4	Уборщица помещений	1	7000	2380	84000
	Итого	4	77000	26150	924000

Фонд оплаты труда за год составит 924000 руб. Подобный состав работников является постоянным. Во время сезонных работ, когда будет наблюдаться большая загруженность, планируется привлечь дополнительных работников.

Расчет существенных показателей бизнес-плана выявил, предприятие может функционировать в нынешней рыночной экономике.

Уникальность предоставляемых товаров, таких как лазерная резка и гравировка, метровые буквы с лампочками и т.д. У предприятия имеется собственная стратегия, анализ конкурентов, маркетинговые исследования, которые позволяют выйти на данный рынок и конкурировать с другими предприятиями подобного профиля.

#### Финансовый план

Финансовый план предусматривает обеспечение проекта первоначальными инвестициями и покрытие постоянных и переменных расходов в процессе текущей деятельности. Требуемые инвестиции, необходимые для открытия представлены в таблице 2.2.7. Постоянные затраты неизменны для различных масштабов производства за определенный период времени. Расчет данного вида затрат представлен в таблице 2.2.6.

**Таблица 2.2.6 – Постоянные и переменные расходы предприятия**

Наименование расходов	Сумма затрат в месяц, тыс. руб.	Сумма затрат в год, тыс. руб.
Постоянные расходы		
Расходы по оплате труда	77	924
Арендная плата	44,8	537
Расходы на коммунальные услуги	3	36
Амортизация оборудования	2,6	31
Расходы на связь (телефон, факс, Интернет)	4	48
Итого	131,4	1576
Переменные расходы		
Транспортные расходы	10	120
Расходы на сырье	60	720
Итого	70	840
Прочие расходы	3	36

Помимо постоянных расходов в деятельности предприятия возникают переменные затраты, которые могут изменяться в количественном выражении от месяца к месяцу. Прогнозируемые переменные расходы предприятия представлены в таблице 2.2.6.

**Таблица 2.2.7 – Расчет начальных инвестиций для открытия предприятия по выпуску hand made аксессуаров**

Наименование расходов	Денежные средства (руб.)
Арендная плата	44800
Затраты на оборудование	254441
Затраты на материалы	21680
Итого:	320921

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что текущие расходы ежемесячно будут составлять 204,4 тысячи рублей. Для открытия предприятия необходимо – 460000 рублей. Именно эти расходы и будут составлять необходимые средства, требующиеся для открытия организации и его дальнейшего поддержания. Выловая прибыль предприятия рассчитана на основе прогнозируемой выручки и издержек по всем видам товаров.

**Таблица 2.2.8 – Прогнозируемые финансовые результаты деятельности, руб.**

Показатель	Август-Октябрь 2017 г. (оборот 50%)	Ноябрь- Январь 2017-2018 г. (оборот 75%)	Февраль-Апрель 2018 г. (оборот 100%)	Май-Июль 2018 г. (оборот 100%)
Выручка от реализации продуктов в мес.	379 500	569 250	759 000	759 000
Себестоимость продуктов мес.	164 100	246 150	328 200	328 200
Коммерческие Расходы	131 400	131 400	131 400	131 400
Финансовый результат (прибыль) в мес.	84 000	191 700	299 400	299 400
Налоговая нагрузка (зарплатные налоги, ЕНВД)	12 600	28 755	44 910	44 910
Чистая прибыль в мес.	71 400	162 945	254 490	254 490

Прогнозируемая прибыль от продаж просчитана на основе прогнозируемых постоянных издержек и валовой прибыли.

Из таблицы 2.2.8 видно, что на стадии стартапа размер чистой прибыли составит 254 490 рублей к концу отчетного периода в один год, ввиду безвестности торгового бренда для покупателей и отсутствия регулярного потока клиентов, сильно уступает таким же показателям на конец года. Данный фактор учитывается в бизнес-плане и указывает о понимании авторами квалификационной выпускной работы наличие временного интервала до момента достижения объемов производства продуктов на полную проектную силу и характерные черты построения бизнеса.

На основании этих показателей необходимо произвести анализ экономической эффективности и дать оценку, а так же выяснить вероятные риски, которые могут появиться во время реализации разработанного бизнес-плана. Именно это мы и выясним в разделе 2.3 дипломной работы, а так же дадим оценку основным экономическим показателям.

### **2.3 Оценка и анализ экономической эффективности, возможные риски разработанного бизнес-плана**

Оценку эффективности бизнес-проекта по открытию предприятия по выпуску hand made аксессуаров будет проводиться в соответствии системы взаимосвязанных показателей:

- Рентабельность инвестиций (PI).
- Внутренняя норма доходности (IRR).
- Срок окупаемости (DPP).
- Чистая текущая стоимость (NPV).

Основополагающими экономическими показателями, с помощью которых можно давать оценку о финансовой и экономической эффективности де-

тельности организации являются запас финансовой прочности, точка безубыточности, срок окупаемости маржа безопасности.

Такой показатель как точка безубыточности показывает необходимый объем выручки, который необходим предприятию для безубыточной работы. При этом имело возможность покрывать все расходы, заканчивая отчетный период времени с нулевым показателем. Точка безубыточности рассчитывается в денежном выражении по следующей формуле:

$$T_{\text{бд}} = B * Z_{\text{пост.}} / (B - Z_{\text{пер}}), \text{ где} \quad (1)$$

$Z_{\text{пост.}}$  - постоянные затраты;

$B$  - выручка от продаж;

$Z_{\text{пер.}}$  – переменные затраты;

$T_{\text{тб}}$  - точка безубыточности в денежном выражении.

$$T_{\text{тб}} = \frac{394\,000 * 131\,400}{394\,000 - 70\,000} = \frac{51\,771\,600\,000}{324\,000} = 159\,600$$

Запас финансовой прочности характеризует уровень риска, показывая, на сколько может снизиться выручка, чтобы предприятию удалось избежать убытка. Формула запаса финансовой прочности в денежном выражении рассчитывается следующим образом

$$ЗФП = B - T_{\text{тб}}, \text{ где} \quad (2)$$

ЗФП - запас финансовой прочности в денежном выражении;

$B$  - выручка от продаж;

$T_{\text{тб}}$  - точка безубыточности в денежном выражении.

$$ЗФП = 394\,000 - 159\,600 = 234\,400$$

Маржа безопасности определяет процентное обозначение запаса финансовой стабильности. Расчет маржи безопасности производится по следующей формуле:

$$M_{\text{б}}(\%) = (B - T_{\text{б}}) / B * 100\%, \text{ где} \quad (3)$$

$B$  - выручка от продаж;

$T_{\text{тб}}$  - точка безубыточности в денежном выражении.

$$M_{\text{б}}(\%) = \frac{394\,000 - 159\,600}{394\,000} * 100\% = 59,5\%$$

## Оценка рисков

В процессе функционирования предприятия в современной рыночной экономике, оно может подвергаться различным рискам. Оценка риска предполагает вероятность его возникновения, и измерение возможного уровня потерь.

К главным рискам, которые вероятно могут возникнуть в процессе деятельности организации, относятся: маркетинговые, риск увеличения конкуренции, финансовые, а так же другие риски, показанные ниже.

### Анализ качественный рисков

В этом разделе производится качественный анализ проектных рисков, при этом даются единые рекомендации сравнительно способов борьбы с ними. Эти риски, связанные с осуществлением данного проекта, можно подразделить на некоторые категории.

### Неспецифические риски

Первая группа включает в себя неспецифические риски, это косвенно или прямо угрожающие абсолютно любому проекту. Эта категория выделяет макроэкономические риски (колебания курсов валют, осложнение экономической положения в стране и другое), административные риски (преобразование правил законодательства, согласования и пр.), а также происхождение форс-мажорных ситуаций. Точно рассматривать подобную группу рисков нецелесообразно, поскольку уменьшить их шанс практически нереально.

Основным способом борьбы является страхование для неспецифических рисков проекта.

### Организационные риски

К тому же, в некоторой мере защитой от угроз этой категории является мобильность компании и гибкость, которые позволяют быстро реагировать на изменение и оперативно производят перестройку.

Риск усиления конкуренции может негативно сказаться на объемах продаж. Для снижения данного риска необходимо сохранять тайну ведения дел, особенно в создании новых технологических процессов.

Таблица 2.3.1 - Анализ организационных рисков

№	ОПИСАНИЕ	СТЕПЕНЬ УГРОЗЫ	МЕТОД БОРЬБЫ
Увеличение сроков реализации проекта по организационным причинам			
x	По плану на организацию процесса продаж отводится x мес.. Поскольку некоторые риски проекта демонстрируют положительную зависимость от времени, данная угроза требует особого внимания, т.к. затягивание сроков реализации проекта увеличивает другие риски (например, маркетинговые).	Вероятность данного риска находится в прямой зависимости от организационных усилий по реализации проекта.	Минимизировать данную угрозу можно путем разработки подробного календарного плана и строгого следования правилам проект-менеджмента.
Нарушение договоренностей со стороны внешних участников проекта			
x	К данной группе относятся такие риски, как изменение условий, стоимости и сроков оказания поставки материалов (услуг), условий финансирования и пр. могут привести к серьезным проблемам на стадии реализации проекта.	Вероятность нарушения договоренностей со стороны внешних участников проекта невысока, поскольку со многими из них уже налажены партнерские отношения и установлены личные связи.	Для минимизации данных угроз необходимо четко прописывать обязательства сторон и юридически оформлять все договоренности.

### Риски маркетинга

В третьей категории находятся маркетинговые риски, которые связаны с возможными негативными влияниями концептуальным маркетинговым просчетам проекта и рыночного окружения.

Среди маркетинговых рисков можно выделить такие как:

Таблица 2.3.2 - Анализ маркетинговых рисков

№	ОПИСАНИЕ	СТЕПЕНЬ УГРОЗЫ	МЕТОД БОРЬБЫ
Риски, связанные с действиями конкурентов			
Расчет показателей проекта проводился исходя из допущения, что конкурентная ситуация в ближайшее время принципиально не изменится. Если же действия конкурентов будут активными, это может негативно отразиться на перспективах проекта.			
x	Выход на рынок новых игроков.	Вероятность такого сценария находится на низком уровне, поскольку рынок является в достаточной степени сформированным.	Все компании, выходящие на рынок, изначально находятся в примерно равных условиях. В конкурентной борьбе выигрывает компания, сумевшая обеспечить себя надежными каналами сбыта.
Переоценка Плана продаж			
Финансовые показатели проекта довольно сильно зависят от объема продаж. К невыполнению плана продаж могут привести только пробелы в маркетинге, поскольку спрос на продукцию достаточно высок, обладает устойчивой тенденцией к росту.			
x	Переоценка спроса	Вероятность данного риска существует лишь в случае реализации пессимистичного сценария развития экономики, снижения потребительской среды.  Однако основные тенденции текущего года свидетельствуют о постепенном выходе экономики из кризиса.	Снизить последствия переоценки спроса можно с помощью налаживания эффективных каналов продаж, проведения продуманной маркетинговой стратегии.
x	Неэффективность программы продвижения	Вероятность этого риска низка, поскольку заниматься продвижением продукции будут менеджеры, имеющие большой опыт работы на рынке.	Основным методом снижения данного риска является проведение дополнительных маркетинговых исследований и привлечение к проекту опытных специалистов для разработки и реализации маркетинговых мероприятий.

Чтобы оценить финансовые риски, необходимо оценить анализ чувствительности проекта. Для этого необходимо рассчитать чистый денежный доход и индекс доходности инвестиций. Предполагается, что проект будет инвестировать инвестор, с которым будет заключаться договор на 1 года, в течение первого года проект будет окупаться, а затем в течение одного года инвестор будет получать прибыль от вложенных средств.

Предполагаем, что он ориентирован на получении прибыли в 18%.

Чистые денежные поступления (NPV) – накопленный эффект денежных средств за расчётный период, сопоставимый с нулем.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_{nv}; \quad (4)$$

Где,  $CF_t$  – чистый денежный поток для  $i$ -того периода,

$d$  – ставка дисконтирования,

$I_{nv}$  – начальные инвестиции.

Ввиду того, что горизонт планирования бизнес-плана ограничен одним годом с момента старта продаж, то NPV проекта будет рассчитан за первый четыре квартала работы предприятия. При этом ставка дисконтирования будет соответствовать своему квартальному значению.

$$D_{кв} = (1+d)^{(1/4)} - 1;$$

Где,  $D_{кв}$  – ставка дисконта за 1 квартал,

$d$  – годовая ставка дисконтирования (18%).

Эффективность проекта будет считаться положительной, если  $NPV = >0$ .

**Таблица 2.3.3 - Расчет показателей эффективности инвестиций**

Год	Поток денежной наличности, руб.		Ставка дисконта, $r=18,0$		
	Приток	Отток	Чистый поток	Дисконт	NPV, руб.
0 (начало проекта)	0	460000	-460000	1	-460000
I (конец 1-го квартала)	1138500	924300	214200	0,847	181427,4



## Продолжение табл. 2.3.3

1	2	3	4	5	6
II (конец 2-го квартала)	1707750	1218915	488835	0,718	350983,53
III (конец 3-го квартала)	2277000	1513430	763570	0,609	465014,13
IV (конец 4-го квартала)	2277000	1513430	763570	0,516	394002,12
Итого:	7400250	5630075	1770175	931427,18	

Индекс доходности инвестиций (PI) характеризует эффективность (рентабельность) инвестиций и сопоставим с единицей.

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}, \quad PI = \frac{NPV + I_0}{I_0} \quad (5)$$

Где, CF – денежные поступления в году t;

r – ставка дисконтирования;

$I_0$  – первоначальные инвестиции.

$$PI = \frac{931427,18 + 460000}{460000} = 3,02$$

Индекс доходности должен быть больше или равен единицы  $PI \Rightarrow 1$  для определения эффективного дохода с вложенных в проект инвестиций

Таким образом, расчет чистого денежного потока и индекса доходности инвестиций показал, что затраты инвестора окупятся и доходы превысят расходы.

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq l_0 \quad (6)$$

Где, CF – денежные поступления в году t

n – число периодов

r – коэффициент дисконтирования (барьерная ставка)

$l_0$  – величина исходных инвестиций в нулевом периоде.

$$DPP = \sum_0^1 \frac{1770175}{(1+0,18)} \geq 460000,$$

$$DPP = 3,68 \text{ месяца}$$

Срок окупаемости вложенных инвестиций составит 3,68 месяца.

В результате проведение экономической оценки проекта были получены следующие данные (табл 2.3.4)

**Таблица 2.3.4 – Показатели финансово-экономической эффективности создаваемого проекта**

Показатели	Период:
	Август-июль 2017
Доход, руб.	7400250
Издержки, руб.	5170075
Чистая прибыль, руб.	2230175
NPV, руб.	931427,18
DPP, мес.	3,68
PI	3,02
Точка безубыточности, тыс. руб.	159600
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	234400
Маржа безопасности, %	59,5

Прогнозирование денежных потоков и оценивание рисков для фирмы дает понимание о том, что создаваемый бизнес будет функционировать эффективно и в дальнейшем принесёт доход и окупит вложенный капитал. Вложенные инвестиции окупятся в течение 3,68 месяцев, данный показатель был получен при анализе чувствительности создаваемого проекта. Предполагаемые риски можно минимизировать, при достаточном умении предвидеть наступающие риски.

В результате разработанный бизнес-план подтверждает актуальность открытия предприятия по выпуску hand made аксессуаров в городе Белгороде. Бизнес-идея является жизнеспособной, об этом говорит благоприятные условия на рынке товаров и услуг, так же финансово-экономические показатели, которые были получены в ходе расчета экономической эффективности проекта, отраженные в таблице 2.3.4.

Реализация всех предложенных рекомендаций в ходе написания проекта должна, по общему мнению, способствовать благоприятному стартапу бизнес-идеи, формированию и функционированию бизнес-модели предприя-

тия hand made аксессуаров. А так же последующему развитию бизнеса в долгосрочной перспективе.

## Заключение

В результате проведенной работы поставленные цели достигнуты, проектные задачи решены. Реализация бизнес-плана предприятия по изготовлению hand made аксессуаров является привлекательным видом деятельности, так как данный формат предприятия может стать одним из не многих в Белгородской области оказывающий услуги по деревообработке в декоративных целях.

Целью дипломной работы было разработка бизнес плана предприятия hand made аксессуаров и обоснование экономической эффективности проекта. Предприятие решено открыть при этом арендовав торговую точку в ТЦ Мегакомплекс «ГРИНН» и производственные помещения.

Ориентироваться предприятие будет преимущественно на потребителей в возрасте от 25 до 45 лет, так как проведенное анкетирование показало, что именно такой возрастной состав больше всего приобретает товары ручной работы и оценивает такие параметры как экологичность и уникальность.

Для предприятия выбрана линейная структура управления. Во главе предприятия стоит директор, в его непосредственном подчинении находится администратор и рабочий персонал.

Стоимость инвестиционных затрат на открытие предприятия составит 460000 рублей.

Плановый объем выручки в первый год составит 7400250 рублей, в последующие года выручка должна нарастать. Для поддержания данного объема выручки предприятию необходимо выполнять запланированный объем продаж.

Объем чистой прибыли в первый год составит около 1770175 рублей, в последующие года также должна расти.

Расчет точки безубыточности показал, что при объеме выручки в 159600 рублей предприятие может работать безубыточно, не получая при

этом прибыли и убытка. Анализ чувствительности проекта показал, что создаваемое предприятие принесет прибыль, начиная с третьего квартала его функционирования. На основании этих данных, а так же рассчитанных экономических показателей, приведенных в финансовом плане можно сделать вывод, что данное предприятие экономически эффективно.

Оценив риски, которые могут возникнуть в процессе создания и функционирования предприятия, можно сказать о том, что каждый риск имеет свое решение, и если его вовремя предвидеть и предупредить, то можно сгладить негативные последствия его возникновения.

Таким образом, в результате проделанной работы достигнута основная цель дипломного проекта – разработан бизнес-план по созданию предприятия hand made аксессуаров для жителей города Белгорода и Белгородской области, оценена эффективность его реализации и возможные риски, связанные с его внедрением.

## Список литературы

1. Адамс, Б. Бизнес-план за несколько часов [Текст] / Б.Адамс. – Москва : АСТ Астрель, 2007. – 219 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева. – Москва : Финансы и статистика, 2008. - 248 с.
3. Аникеев, С.А. Методика разработки плана маркетинга серия «Практика маркетинга» [Текст] / С.А. Аникеев. – Москва : Информ-Студио, 2008. – 128 с.
4. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ [Текст] / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – Москва : «ДИС», НГАЭ и У, 2007. – 385 с.
5. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом [Текст] / И.Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 384 с.
6. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Текст] / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – Москва : ИНФА-М, 2007.- 392 с.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В.А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2008 –260 с.
8. Волков, О.И. Экономика предприятия [Текст] / О.И. Волков. – Москва : Наука, 2009 – 187 с.
9. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. – Москва : МНИИПУ, 2010. – 149 с.
10. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес плана [Текст] / В.А. Горемыкин. – 3-е издание – Москва : Ось-89, 2008. – 576 с.
11. Горемыкин, В.А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов [Текст] / В.А. Горемыкин. – Москва : Ось, 2009.– 315 с.

12. Горемыкин, В.А. Планирование предпринимательской деятельности [Текст] / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. – Москва : Инфра-М, 2013. – 134 с.
13. Горохов, Н.Ю. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ [Текст] / Н.Ю. Горохов, В.В. Малев. – Москва : Информационно-издательский дом Филинь, 2014 – 208 с.
14. Грибалева, Н.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению [Текст] / Н.П. Грибалева, И.П. Игнатов. – Санкт-Петербург : Белл, 2010 – 203 с.
15. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования [Текст] : Учебное пособие для вузов / В.С. Ефремов. – Москва : Финпресс, 2008.- 196 с.
16. Ефремова, М.В. Основы технологии бизнеса [Текст] : Учебное пособие / М.В. Ефремова. – Москва : Ось-89, 2009. – 252 с.
17. Жуков, В.В. SWOT-анализ: Бизнес-план инновационного проекта: теория и практика [Текст] / В.В. Жуков. – Москва : Финпресс, 2007.- 269 с.
18. Кистерева, Е.В. Инвестиционный бизнес-план: расчет эффективности проекта [Текст] / Е.В. Кистерева. – Москва : Филинь, 2007. – 110 с.
19. Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия [Текст] / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. – издание 2-е, переработанное и дополненное – Москва : ЗАО «Центр экономики и маркетинга», 2009. – 511 с.
20. Колчина, Н.В. Финансы предприятий [Текст] / Н.В. Колчина. – Москва : Финансы Юнити, 2008.- 241 с.
21. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф Котлер. – Москва : Прогресс, 2009. – 341с.
22. Кочеткова, А. В. Бизнес-план: коммуникационный менеджмент [Текст] / А. В. Кочеткова. – Москва, 2014. – 292 с.
23. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации [Текст] / Л.И. Лукичева, В.А. Квартальнов. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 271 с.

24. Мазур, И.И. Управление проектами [Текст] : Учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – Москва : Омега-Л, 2014. – 215 с.
25. Макдональд, Малкольм. Стратегическое планирование маркетинга: Процесс планирования маркетинга [Текст] / Малкольм Макдональд: – пер. с англ. М. Бугаева. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 417 с.
26. Малышков, В.И. Потребительский рынок России: вчера, сегодня и ближайшее завтра [Текст] / В.И. Малышков. – Москва : Изд-во тип. им. А.С.Пушкина, 2007. – 312 с.
27. Маниловский, Р.Г. Бизнес-план [Текст] / Р.Г. Маниловский. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 292с.
28. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании [Текст] : учебное пособие для вузов / Е.Р. Орлова. – 3-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2011. – 152 с.
29. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] : Учебник для студентов высших и средних учебных заведений / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – Москва : ИВУ «Маркетинг», 2008. – 328 с.
30. Попов, В.М. Сборник бизнес-планов [Текст] : учебно-практическое пособие / В.М. Попов. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 118 с.
31. Попова, Р.Ю. Государственное регулирование, становление и развитие бизнеса в России [Текст] / Р.Ю. Попова. – Москва : МГГУ 2007. – 149 с.
32. Радионов, Б.Н. Организация планирования управления предприятием [Текст] / Б.Н. Радионов. – Москва : Финансы и Статистика, 2008.-248 с.
33. Рукина, С.Н. Финансы коммерческих предприятий и организаций [Текст] / С.Н. Рукина. – Москва : Экспертное бюро, 2007. – 317 с.
34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 336 с.
35. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле [Текст] : Учебник / М.В. Сорокина. – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2008. – 408 с.



36. Сорокина. М.В. Менеджмент торгового предприятия [Текст] / М.В. Сорокина. – Санкт-Петербург : Питер, 2013.-528 с.
37. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование [Текст] : Учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 352 с.
38. Сухова Л.Ф. Разработка бизнес-плана и финансовый анализ предприятия [Текст] / Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова. – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 428 с.
39. Ушаков И.И. Бизнес-план [Текст] / И.И. Ушаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 351 с.
40. Шевчук Д.А. Как составить бизнес-план: первый шаг к своему бизнесу [Текст] / Д.А. Шевчук. – Москва : АСТ Астрель, 2009. – 311 с.
41. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст] : учебное пособие для студентов экономических факультетов и вузов / Г.И. Шепеленко. – 2-е изд., доп. и переработ. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2011. – 544 с.
42. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Основы торговли. Оптовая торговля [Текст] / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. – Москва : Издательство «Дело и Сервис», 2010. – 311 с.

## **Приложения**