

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Предпринимательство
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствования процесса бизнес-планирования на предприятии

Студент

А.А. Беззубов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Егорова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Беззубов Александр Анатольевич

Тема работы: Совершенствования процесса бизнес-планирования на предприятии

Научный руководитель: канд. экон. наук, Данилова Светлана Юрьевна

Предметом исследования в рамках бакалаврской работы выступает процесс бизнес-планирования. Объектом исследования является процесс управления развитием предпринимательского субъекта.

Целью написания работы является формирование и обоснование проекта в сфере организации деятельности предпринимательского субъекта.

Методы исследования - системный, сравнительный, формально-логический, программно-целевой, обобщение, толкование, классификация, индукция, дедукция.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформированный проект может быть использован для организации собственного дела, а также привлечения стороннего инвестирования с целью организации нового предпринимательского субъекта.

По итогам формирования инвестиционной модели проекта было определено, что в первый год функционирования при заданных параметрах компания может получить чистую прибыль в размере 1 884 799,63 руб. В связи с чем, реализация предложенного проекта эффективна для частного инвестора.

Объем необходимых для реализации проекта инвестиций – 3499,56 тыс. руб.

Срок окупаемости – 1,86 года.

Структурно работа включает в себя введение, три главы, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи, заключение и список использованных источников.

Также в работе представлено 15 расчетных таблиц, 4 рисунка, 20 источников.

Abstract

Bachelor's work was completed by: Bezzubov Alexander Anatolyevich.

The topic of the work:

Supervisor: Candidate of Economic Sciences Danilova Svetlana Yurievna

The subject of research is business planning process.

The object of research is managing process of entrepreneurial subject development.

The purpose of the work is the formation and justification of the project in the field of organizing the activities of an entrepreneurial entity.

Research methods are systemic, comparative, formal-logical, program-target, generalization, interpretation, classification, induction and deduction.

The practical significance of this work is that this project can be used to organize own business, as well as attract third-party investment in order to organize a new entrepreneurial entity.

As the results of the formation of the project investment model, it was determined that after first year of operation, with the given parameters, the company can receive a net profit in the amount of 1,884,799.63 rubles. That's why this project is effective for a private investor. The necessary project's investments is 3499.56 thousand rubles. The payback period is 1.86 years.

Structurally, the work includes an introduction, three chapters in which the above tasks are sequentially solved, a conclusion and a list of sources used. The work includes 15 calculation tables, 4 drawings and 20 sources.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты исследования процесса бизнес-планирования	7
1.1 Понятие и сущность бизнес-планирования в современном мире.....	7
1.2 Аналитические инструменты и показатели, используемые в процессе бизнес-планирования	14
Глава 2 Характеристика проекта по созданию логистической компании	21
2.1 Резюме проекта	21
2.2 Характеристика оказываемых услуг.....	23
2.3 Анализ рынка в г. Тольятти.....	25
2.4 Маркетинговый план	29
2.5 Производственный план	32
2.6 Персонал	34
Глава 3 Финансовая модель и инвестиционное предложение	37
3.1 Инвестиционный план	37
3.2 Финансовый план и оценка рисков	39
Заключение	43
Список используемых источников.....	45

Введение

Управление инвестиционными проектами представляет собой достаточно важный элемент деятельности любого современного предприятия. Это обосновывается тем, что проекты являются одним из важнейших элементов, позволяющих обеспечить рост эффективности работы предприятий и организаций.

В современной теории и практике управления инвестиционными проектами выделяется наличие достаточно большого числа различных методик формирования и оценки инвестиционных проектов. В связи с чем, применение тех или иных методик, которые позволяют обеспечить наиболее эффективное управление реализацией проектов.

С целью формирования и реализации проектов в деятельности предприятий используются различные методики бизнес-планирования, в связи с чем актуальным становится исследование основных теоретических и практических аспектов, связанных с формированием и обоснованием инвестиционных проектов с использованием методик бизнес-планирования.

Предметом исследования в рамках бакалаврской работы выступает процесс бизнес-планирования. Объектом исследования является процесс управления развитием предпринимательского субъекта.

Целью написания работы является формирование и обоснование проекта в сфере организации деятельности предпринимательского субъекта. Достижение поставленной цели возможно на основе решения следующих задач:

- исследование понятия и сущности бизнес-планирования в современном мире;
- анализ инструментов и показателей, которые используются в рамках формирования и реализации бизнес-плана;
- сформировать общую характеристику проекта, предлагаемого к реализации;

- составить финансовую модель и инвестиционный план для проектируемого предприятия;
- обосновать эффективность реализации предложенного проекта.

Методы исследования - системный, сравнительный, формально-логический, программно-целевой, обобщение, толкование, классификация, индукция, дедукция.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформированный проект может быть использован для организации собственного дела, а также привлечения стороннего инвестирования с целью организации нового предпринимательского субъекта.

Структурно работа включает в себя введение, три главы, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи, заключение и список использованных источников. Также в работе представлено 15 расчетных таблиц, 4 рисунка, 20 источников.

Глава 1 Теоретические аспекты исследования процесса бизнес-планирования

1.1 Понятие и сущность бизнес-планирования в современном мире

В современных условиях бизнес-планирование представляет собой достаточно эффективный инструмент, используемый для реализации различных проектов и программ.

Рассматривая различные подходы к определению сущности бизнес-плана, можно привести точку зрения Смольянинова Е.Н. и Фролова А.О., которые определяют его как целостную программу будущей деятельности предприятия, направленную на реализацию коммерческого проекта или повышение эффективности деятельности уже существующих коммерческих структур [15, с. 132]

С точки зрения В.П. Бурова, А.Л. Ломакина и В.А. Морошкина бизнес-план представляет собой итог бизнес планирования, выраженный в форме целостного документа, позволяющего обосновать эффективность создания нового бизнеса или развития уже существующего [7, с. 143].

Обращаясь к позициям других исследователей, можно выделить позицию М.В. Багашева, рассматривающего бизнес-план, как объективную оценку предпринимательской деятельности, и инструмент проектно-инвестиционных решений, ориентированных на более качественное удовлетворение потребностей рынка [5, с. 69].

Систематизируя представленные выше точки зрения различных исследователей, можно говорить о том, что бизнес-план представляет собой инструмент повышения эффективности принятия различных управленческих решений, а также может быть сформирован как для организуемых предприятий, которые только планируется открыть, так и для уже существующих. В первом случае бизнес-планирование позволяет достичь трех наиболее важных, на наш взгляд, целей:

- привлечь инвесторов к вложению финансовых средств в то новое предприятие. Данная цель обосновывается тем, что чаще всего инициаторам бизнеса не хватает финансовых ресурсов для реализации бизнес-плана;
- создать условия для эффективного кредитования нового бизнеса. Эта цель в большей степени характерна для ситуации, когда инициатор бизнес-плана готов нести ответственность за его реализацию перед внешними кредиторами. Сам бизнес-план выступает своеобразной гарантией целевого использования предоставляемых банками средств и позволяет сократить процентные ставки на привлечение кредитов;
- с точки зрения самих собственников, бизнес-план позволяет обосновать эффективность того или иного управленческого решения. Так, в условиях роста конкуренции практически во всех отраслях национальной экономики исследуемый инструмент позволяет обосновать эффективность реализации отдельных проектов предприятия, в том числе и в области модернизации производства, или сформировать целостное понимание эффективности организации новых предприятий [13].

Представленные выше цели являются внутренними и внешними относительно деятельности предприятия. Однако, бизнес-план, формируемый для каждой из представленных выше целей различается не только объемом необходимых расчетов, но и описанием отдельных аспектов деятельности предприятия. Это обосновывается наличием информационной базы, используемой в процессе бизнес-планирования. Так, для уже существующих предприятий информационная база более обширна за счет наличия большого объема внутренних исследований, проводимых различными структурными подразделениями. Для вновь организуемых же предприятий информационная база значительно меньше и является более субъективной, поскольку формируется организаторами проекта.

Основываясь на описанных выше целях и задачах бизнес-планирования, можно выделить его основные функции. Современная практика формирования бизнес-планов позволяет выделить четыре наиболее важные, на наш взгляд, функции:

- первая из функций бизнес-плана тесно связана с его ролью в стратегическом развитии экономического субъекта. В наиболее общем виде данная функция может быть определена как функция стратегического управления развитием предприятия. Она является достаточно важной для любого экономического субъекта, поскольку определяет основные направления его дальнейшего развития;
- вторая функция – планирования. За счет ее реализации в процессе бизнес-планирования определяются наиболее перспективные направления развития того или иного предприятия, а также обеспечивается контроль качества реализации того или иного управленческого решения, принимаемого как в процессе развития действующего предприятия, так и в процессе организации нового;
- третья функция бизнес-планирования связана с финансовой деятельностью, существующей в рамках реализации проекта. Ее возникновение обосновывается необходимостью привлечения дополнительных финансовых ресурсов, решением проблем в процессе получения кредитов и различных ссуд и т.д. В наиболее общем виде она может быть сформулирована как финансовая функция бизнес-плана;
- четвертая функция заключается в привлечении наиболее компетентного персонала и партнеров, что позволяет качественно реализовать потенциал проекта или предприятия [11].

Реализация представленных выше функций происходит как в процессе составления бизнес-плана, так и в процессе его реализации. При этом

описанные выше функции взаимосвязаны между собой и оказывают прямое влияние на качество подготовки проектной документации.

Структура и состав бизнес-плана находятся в прямой зависимости от сферы деятельности предприятия, причем как вновь организуемого, так и уже существующего. Однако, несмотря на это, большая часть информации, представляемой в процессе бизнес-планирования носит организационный и производственный характер.

Отдельные разделы бизнес-плана отражают информацию относительно процесса производства продукции, качественных ее характеристик, рыночной ситуации на рынке и т.д. Это позволяет обеспечить высокий уровень детализации информации в процессе разработки бизнес-плана, а также создать условия для обоснования потребности во внешних финансовых ресурсах для проекта.

Процесс создания бизнес-плана связан с привлечением различных специалистов, трудящихся на предприятии или предоставляющих консультационную поддержку при разработке бизнес-плана. При этом особое внимание уделяется подбору специалистов по разработке бизнес-плана, экономистам, статисткам и т.д.

Таким образом, можно говорить о том, что бизнес-план представляет собой инструмент планирования деятельности предприятия, позволяющий существенно повысить эффективность реализации отдельных проектов или создать условия для организации нового производства. При этом бизнес-планы различаются по целям составления и объектам планирования, в связи с чем они могут преобразоваться в соответствии с потребностями конкретного экономического субъекта.

Исследуя структуру бизнес-плана, можно отметить, что в теории и практике бизнес-планирования сегодня сформировалась общая, достаточно четкая и полная структура данного документа. При этом практически все исследователи вопросов бизнес-планирования выделяют сходные ее элементы.

Первым структурным элементом бизнес-плана является титульный лист, представляющий «лицо» проекта. Он включает в себя информацию относительно наименования проекта, контакты лиц, задействованных в его реализации, разработчиков и дату составления документа.

Вторым структурным элементом бизнес-плана, на который некоторые предприниматели не обращают внимание, является меморандум конфиденциальности, в соответствии с которым разработанный бизнес-план не может быть передан третьим лицам, в полном или частичном формате. Нельзя не отметить, что игнорирование данного элемента чаще всего приводит к передаче бизнес-идеи другим лицам [18].

Наиболее важным структурным элементом исследуемого документа является резюме, которому специалисты уделяют значительное внимание. В большей степени это обосновывается тем, что именно в резюме включается наиболее важная для инвесторов и кредиторов информация. В резюме отражается наиболее важная о сути проекта, цели, потребность во внешнем финансировании, риски и факторы успеха.

Следующим разделом является описание предприятия и продукта, на производство которого и будет направлена будущая деятельность организуемого или модернизируемого предприятия. В приложениях к данному разделу описываются отдельные технологические особенности производства, качественные характеристики, проводится сравнение с продуктами-аналогами и т.д.

Дальше проводится анализ рынка и отрасли, в которой будет функционировать или функционирует предприятия. Здесь проводится целостный анализ ситуации на рынке, перспективы его развития, вероятностные результаты реализации предлагаемого проекта. В рамках этого раздела формируется и портрет потенциального потребителя и целевой аудитории [16].

Следующим разделом бизнес-плана является анализ самого предприятия. Особенно актуален данный анализ для бизнес-планов,

составляемых для уже действующих предприятий, поскольку он позволяет выявить потенциал развития компании в будущем. В рамках этого раздела чаще всего отражаются следующие аспекты функционирования предприятия:

- виды продукции выпускаемой предприятием, или предлагаемых услуг.
- организационно-правовая форма, детальный список учредителей, бенефициаров, партнёров, персонала.
- финансово-экономические показатели компании.
- география производства, статус и состояние помещений, аренда или собственность зданий, потребность в ремонте и так далее.
- специфика, наличие сезонности, время работы, некоторые особенности использования ресурсов и так далее [3].

После анализа деятельности предприятия формируется качественная и точная характеристика продукта или услуги, предполагаемых к реализации. Здесь описывается место производства новой продукции, наличие тех или иных сертификатов, гарантий и т.д. Также особое внимание уделяется калькуляции себестоимости готовой продукции и описанию отдельных сторон ее эксплуатации.

План маркетинга и финансовый план являются достаточно важными структурными элементами, в связи с этим рассмотрим их в отдельном разделе данной работы.

План производства описывает основные производственные процессы предприятия, в том числе и факторы инженерии, логистики и т.д. При этом в состав данного раздела описываются прогнозируемые объемы производства, потенциал роста объемов и т.д.

Поскольку инвесторы и собственники будущего или существующего предприятия достаточно сильно заинтересованы в сокращении различных рисков, связанных с проектом. В связи с этим в состав бизнес-плана включается описание отдельных юридических, нормативно-правовых и

других аспектов реализации проекта. Некоторые предприниматели включают в состав данного раздела информацию о потенциальных рисках и их анализ, что позволяет обосновать устойчивость проекта в условиях экономической нестабильности, а также план–график реализации проекта, с описанием ответственных лиц, сроков реализации конкретных мероприятий и т.д.

Однако, на наш взгляд, эффективным будет выделение анализа рисков и плана-графика в отдельные разделы, что обеспечит более качественную проработку каждого отдельного аспекта [19].

Последним разделом бизнес-плана являются приложения, в состав которых включается любая дополнительная информация, позволяющая подкрепить выводы, сделанные в других разделах документа. Также могут включаться различные копии документов, договоров о намерениях и все, что позволит более качественно обосновать эффективность предлагаемого к реализации проекта.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что бизнес-план представляет собой комплексный проектно-инвестиционный документ, обосновывающий эффективность реализации предлагаемого проекта, а также полностью описывающий отдельные его этапы. Нельзя не отметить, что структура бизнес-плана чаще всего является типовой, что упрощает понимание представленной в нем информации для инвесторов и процесс его разработки собственниками или инициаторами.

Важнейшим фактором повышения эффективности бизнес-планирования выступает качество проработки отдельных его структурных элементов. Особое внимание среди них должно быть уделено плану маркетинга и финансовому плану, поскольку они позволяют обосновать эффективность вложения финансовых ресурсов в проект, а также спрогнозировать объем потенциального спроса на реализуемую продукцию. В связи с этим рассмотрим особенности составления данных структурных элементов в следующем параграфе данной работы.

1.2 Аналитические инструменты и показатели, используемые в процессе бизнес-планирования

Исследование основных теоретических положений относительно функционирования системы бизнес-планирования в организации позволяет выделить наличие существенного числа различных показателей и методик анализа. При этом важно отметить и тот факт, что система показателей и методологическая основа бизнес-планирования может быть своей, поскольку она зависит от целей составителя бизнес-плана.

Однако, существует и ряд универсальных методик анализа. Одной из таких методик является SWOT-анализ, позволяющий определить сильные и слабые стороны деятельности проекта или организации, а также угрозы и возможности. Такой подход обеспечивает достаточно высокое качество принимаемых управленческих решений, а также формирует дополнительные возможности для построения других, дополнительных показателей деятельности предприятия.

Составляя SWOT-анализ, рекомендуется придерживаться следующих правил:

- фокусировка на конкретном направлении бизнеса. Следует отбросить всё, что не относится напрямую к сфере деятельности компании.
- выявление «своих» сильных и слабых сторон.
- определение возможностей. Нужно ориентироваться на внутренние факторы, ими компания может управлять.
- SWOT-анализ предприятия проводит группа людей, чтобы получить объективные результаты [4].

Нередко для повышения качества анализа в состав бизнес-плана включается и модель конкурентных сил М. Портера. Она может быть применима как для уже работающих организаций, так и для новых, только открывающихся предприятий. На основе данной модели через экспертные

оценки дается наиболее точная характеристика основных факторов, влияющих на работу организации.

Немаловажным инструментом бизнес-планирования, применяемый чаще всего в рамках анализа рынка и отрасли, является и структурно-динамический анализ. Суть данного инструмента заключается в анализе динамики изменения ключевых показателей рынка, а также выявления влияния на них тех или иных структурных сдвигов (продуктовых, конкурентных и т.д.).

Еще одной достаточно распространенной методикой анализа деятельности предприятия является PEST-анализ, позволяющий оценивать уровень влияния макросреды на деятельность предприятия или на проект. Следует выделить, что в отечественной практике применимо две вариации данной модели и STEP, и PEST. В значительной степени это обосновывается влиянием всех факторов на деятельность предприятий и организаций.

Однако, для некоторых компаний, достаточно большую роль играют социально-технологические факторы, в то время как для других предприятий ключевыми становятся факторы политического и экономического характера. Таким образом, в рамках PEST анализа исследуются следующие группы факторов:

- политические;
- экономические;
- социальные;
- технологические [14].

Важнейшим фактором при проведении PEST анализа является его системность. Это обосновывается тем, что влияние тех или иных компонент может быть различным в разные моменты времени, а с учетом их взаимосвязанности, при отсутствии системной работы в рамках анализа невозможно обеспечить достоверность полученных итогов. Однако, также может быть проведено и точечное исследование, но только при условии

ретроспективного анализа тех или иных факторов могут быть оценены все потенциальные влияния.

Анализ внутренней среды организации проводится на основе системы диагностики внутренних управленческих процессов и ресурсного обеспечения предприятия. Чаще всего анализ внутренней среды рассматривается как управленческая диагностика и позволяет дать оценку основным функциональным зонам предприятия: управлению, производству, финансам, человеческим ресурсам, корпоративной культуре и т.д.

В рамках анализа внутренней среды предприятия достаточно большая роль отводится исследованию организационной структуры предприятия, основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, исследованию системы управления бизнес-процессами, эффективности маркетинговой деятельности и т.д. [17].

Таким образом, можно говорить о том, что в литературе по вопросам анализа внутренней и внешней среды предприятия выделяется несколько методологий, применение которых позволяет сделать более качественные выводы относительно потенциала реализации того или иного проекта. Это приводит к тому, что описанные выше методики сегодня достаточно активно применяются в рамках бизнес-планирования среди многих организаций.

Существенное внимание в литературе уделяется и вопросам оценки эффективности проекта. В связи с чем рассмотрим такие методики оценки эффективности проектов, применяемые в рамках бизнес-планирования далее.

Важным аспектом управления инвестиционной деятельностью, неразрывно связанной с бизнес-планированием на предприятии, является определение экономической эффективности вложений в тот или иной проект. В настоящее время существует ряд методов оценки инвестиционных проектов, в основе многих из них лежит сравнение планируемого объема инвестиций и ожидаемых в будущем поступлений денежных средств.

По методу сопоставления разновременных денежных затрат и результатов можно выделить статические и динамические методы.

Статические методы – это методы, с помощью которых денежные потоки, возникающие в разное время, оцениваются как равноценные. К этой группе методов относятся, например, срок окупаемости инвестиций, коэффициент эффективности инвестиций.

Динамические методы – это методы, в которых денежные потоки, вызванные реализацией инвестиционного проекта, приводятся к сопоставимому виду с помощью дисконтирования, обеспечивая сопоставимость разновременных проектов. К группе динамических методов относятся такие методы, как чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности инвестиций, внутренняя норма рентабельности, дисконтированный срок окупаемости инвестиций.

Статические методы не включают дисконтирование. Данные методы имеют существенные недостатки, связанные с тем, что не в полной мере учитывается временной аспект стоимости денег, факторы, связанные с инфляцией и риском. Одновременно с этим усложняется процесс проведения сравнительного анализа проектных и фактических данных по годам использования инвестиционного проекта [2].

Поэтому статические методы оценки эффективности инвестиционных проектов можно применять только для краткосрочных инвестиционных проектов, в случаях, когда затраты и результаты равномерно распределены по всему сроку реализации проекта. Однако они обладают важным преимуществом, связанным с простотой и быстротой расчета, общедоступностью для понимания. Динамические методы в отличие от статических учитывают изменение стоимости денег во времени (временная стоимость денег).

Основные показатели эффективности проекта основаны на учете стоимости финансовых ресурсов во времени, которая определяется с помощью дисконтирования. В качестве основных показателей, применяемых для расчетов эффективности проекта, можно использовать:

- чистый доход;

- чистый дисконтированный доход;
- внутреннюю норму дохода;
- индексы доходности затрат и инвестиций;
- срок окупаемости.

Достиженные результаты реализации проекта формируются притоками, затраты и отчисления-оттоками. Разность этих двух величин будет составлять экономический эффект, или чистый доход:

$$\text{ЧД}_m = P_m - Z_m \quad (1)$$

где P-притоки, Z-оттоки денежных средств, m-конкретный шаг расчета [8].

Чтобы учесть неравноценность денежных средств во времени, годовые показатели чистого дохода следует скорректировать на коэффициенты дисконтирования.

Будущая стоимость чистых доходов, приведенная к их настоящей стоимости, т.е. стоимости через процедуру дисконтирования к начальному шагу расчетного периода, выражает содержание основополагающего показателя эффективности—чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Динамика ЧДД во времени при принятой постоянной норме дохода аналогична динамике чистого дохода: на первых шагах расчетного периода он характеризуется величиной отрицательной, постепенно сокращаясь и достигая на определенном этапе положительного значения.

Если размер ЧДД за расчетный период характеризуется положительным значением, то проект следует признать эффективным.

$$\sum_{m=1}^T \text{ЧДД} = \sum_{m=1}^T (P_m - Z_m) \times a_m \quad (2)$$

где P -результат, достигаемый на шаге расчета, Z -затраты, a - коэффициент дисконтирования, m - номер шага расчета [8].

Внутренняя норма дохода (ВНД)–характеризует уровень доходности инвестиций, генерируемый конкретным проектом, при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов.

По экономической природе норма дохода для инвестора и внутренняя норма дохода по проекту идентичны, так как характеризует уровень капитализации доходов за расчетный период.

$$\text{ВНД} = E' + \frac{\text{ЧДД}' \times (E'' - E')}{\text{ЧДД}' - \text{ЧДД}''} \quad \text{ë} \quad (3)$$

где E' - норма дисконта, при которой ЧДД принимает ближайшее к 0 положительное или отрицательное значение, E'' –норма дисконта, повышенная или пониженная на 1 пункт по сравнению с E' , при которой ЧДД принимает ближайшее к 0 значение [8].

Индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) – отношение суммы приведенных эффектов к приведенной к тому же моменту времени величине инвестиционных затрат.

$$\text{ИДД} = \frac{\sum_{m=1}^T (P_m - Z_m) \times a_m}{\sum_{m=1}^T K_m \times a_m} \quad (4)$$

Срок окупаемости–период от момента начала реализации проекта до переломного момента в динамике ЧДД, определенного нарастающим итогом, когда его величина становится неотрицательной [8]

$$X = \frac{S_{-m}}{S_{-m} + S_{+m}} \quad (5)$$

где S_{-m} - отрицательная величина потока нарастающим итогом на переломном шаге от «+» к «-», S_{+m} - положительная величина потока нарастающим итогом на следующем шаге [8].

Таким образом, можно говорить о том, что на сегодняшний день в литературе по вопросам оценки экономической эффективности того или иного проекта выделяется достаточно целостная методология анализа. Существенное внимание к основным показателям эффективности проекта обосновывается тем, что именно на их основе инвестор или руководство предприятия может проводить оценку перспективности того или иного проекта, а также проводить сравнение альтернативных проектов.

Глава 2 Характеристика проекта по созданию логистической компании

2.1 Резюме проекта

Суть проекта связана с оказанием услуг в сфере организации помощи на дорогах. Данный вид услуг является достаточно актуальным для г. Тольятти в связи с наличием достаточно больших расстояний между отдельными районами города, а также сложностями в процессе текущего обслуживания автомобилей при поломке. Перечень предоставляемых услуг, следующий:

- выездной шиномонтаж;
- выездной автоэлектрик (для легкового и грузового транспорта);
- транспортировка автомобилей на гибкой сцепке до автосервисов и т.д.

Предприятие будет функционировать в форме общества с ограниченной ответственностью. Юридический адрес компании: Борковская ул., 51, Тольятти, Россия. Уставной капитал – 10 тыс. руб. Объем необходимых инвестиций – 3499,56 тыс. руб. Срок окупаемости – 1,86 года. Чистый дисконтированный доход за три года реализации проекта - 4 687,22 тыс. руб.

Целью создания проекта является предоставление целостных услуг в сфере выездного обслуживания автомобилей при каких-либо поломках на дороге. Конкурентными преимуществами проекта является:

- гибкость процесса предоставления услуг;
- возможность выезда специалиста в любой район города или ближайших населенных пунктов;
- высокое качество предоставления услуг;
- использование наиболее современных инструментов предоставления услуг;

- возможность доставки запчастей для клиентов в соответствии с заявками, при условии приобретения услуг и т.д.

Для реализации проекта будут привлечены 6 человек, 4 из которых будут осуществлять соответствующие функции в области обслуживания клиентов, а 2 сотрудника – менеджер по работе с клиентами, и генеральный директор. Функциональные обязанности каждого сотрудника будут определяться на основе предлагаемых услуг и должностных инструкций персонала.

С целью наиболее наглядного представления информации об основных мероприятиях, которые будут реализованы в рамках реализации проекта была сформирована таблица 1.

Таблица 1 – План–график ключевых мероприятий по реализации проекта

Наименование этапа	Сроки реализации
Подготовка документации по проекту	Апрель-июнь 2022 г.
Организация юридического лица и получение всех необходимых документов	Июнь-июль 2022 г.
Заключение договора на получение кредита	Июль-Август 2022
Приобретение необходимого оборудования	Август-Сентябрь 2022 г.
Начало работы предпринимательского субъекта	Сентябрь 2022 г.
Проведение контрольных мероприятий по проекту	Сентябрь 2022 – Сентябрь 2025 гг.

Для регистрации ООО нужны такие документы:

- решение о создании юридического лица;
- устав ООО;
- заявление на регистрацию юридического лица;

По итогам регистрации юридического лица собственнику будет представлен следующий пакет документов:

- лист записи в ЕГРЮЛ по форме № Р50007;
- учредительный документ с отметкой регистрирующего органа;
- документ о постановке на учет в налоговом органе.

Предприятие с единственным собственником, что снижает риски конфликта интересов между собственниками.

2.2 Характеристика оказываемых услуг

В рамках проекта предполагается организация предприятия, оказывающего услуги в сфере выездного сервисного обслуживания. Актуальность такого обслуживания связана с тем, что существует ряд проблем в рамках эксплуатации транспортных средств (как легковых, так и грузовых) – выходят из строя определенные узлы и агрегаты, которые могут быть быстро заменены, а автомобиль может дальше продолжать движение.

Основными видами предоставляемых услуг в рамках проекта будут:

- ремонт колес;
- оказание услуг по ремонту электрики (на выезде) для грузового и легкового автомобильного транспорта;
- доставка автомобиля до ближайших автосервисных предприятий без погрузки автомобиля;
- доставка бензина и запчастей;
- зарядка аккумуляторов;
- выездная диагностика автомобиля.

Предлагаемый проект является аналогом современной системы помощи на дорогах, реализуемых практически всеми автомобильными дилерами в РФ. Однако, он характеризуется наличием следующих конкурентных преимуществ:

- более низкая стоимость;
- отсутствие выезда эвакуатора при небольших повреждениях и неисправностях, что предоставляется дилерскими центрами и влечет за собой существенные временные затраты на решение проблемы;
- быстрый выезд сотрудника к клиенту, поскольку каждый конкретный сотрудник закреплен за своим участком;
- высокое качество обслуживания;

- универсальность, что, в условиях отказа от работы многих официальных дилеров, может стать важнейшим фактором выбора компании на рынке автосервисных услуг и т.д.

Для более наглядной характеристики услуг сформирована таблица 2.

Таблица 2 – Характеристика предлагаемых услуг

Наименование услуг	Краткая характеристика
Ремонт колес	Предоставление выездных услуг по шиномонтажу для клиентов – замене колес (при пробитии, сезонная смена, по другим причинам и т.д.), ремонт колес (установка специальных жгутов при пробитии, ремонт вентиляей, ремонт с использованием аэрозольного герметика и т.д.).
Ремонт электрики автомобиля	Выездная замена датчиков, ремонт проводки и осветительных приборов, замена предохранителей, мелкий ремонт прочих электрических приборов. Важно отметить, что ряд поломок, вызванных в электрических цепях автомобиля и из-за отдельных датчиков препятствует движению автомобилей (к примеру, датчик коленчатого вала не позволяет завести автомобиль), а эксплуатация автомобиля при наличии некоторых неполадок в электрической цепи может повлечь за собой более серьезные поломки.
Доставка автомобиля до ближайших автосервисных предприятий без погрузки автомобиля	Предполагается использование гибкой сцепки для транспортировки автомобилей, что значительно дешевле, чем при жесткой или при эвакуации. Предоставление услуги возможно только при наличии технической возможности (к примеру, у буксируемого колеса не «заели» колеса). Наиболее мобильный способ транспортировки, позволяющий обеспечить быструю транспортировку до ближайшего автосервисного предприятия.
Доставка бензина и запчастей	Транспортировка необходимых запчастей и бензина для клиентов, которые в этом нуждаются.
Зарядка аккумуляторов	Достаточно часто возникает ситуация, при которой автомобилисты забывают включенные электроприборы в авто. Это влечет за собой невозможность запуска двигателя. Выезд специалиста со специальным оборудованием решает данную проблему, а также позволяет продолжить эксплуатацию автомобиля.
Услуги выездной диагностики автомобиля	Суть услуг связана с выездом специалистов компании со специальным оборудованием с целью выявления и возможной ликвидации ошибок программного характера в работе автомобилей.

Помимо представленного в таблице 2 перечня услуг также может быть организован выезд специалистов к клиенту на территории муниципального образования. В рамках таких выездов могут быть предоставлены следующие услуги: ремонт ходовой части, ремонт двигателя и других агрегатов, ремонт электрики и т.д. Суть данных услуг будет связана с целостным

обслуживанием автомобилей на территории клиентов с использованием оборудования и навыков сотрудников компании.

Такие услуги будут предоставляться на основе соглашений между клиентом и компанией, в связи с чем их объем не прогнозируем. Сложности в прогнозировании объема услуг и потенциальной прибыли от них связаны и с тем, что стоимость услуг будет определяться в зависимости от конкретных условий предоставления услуг и особенностей работы с клиентом.

Отдельно необходимо выделить и тот факт, что для более качественного обслуживания клиентов будет сформирована возможность оплаты оказанных услуг по безналичному расчету (через терминал и QR-код СБП), а также оплаты наличными. Для отдельных категорий клиентов, в частности, юридических лиц, предусматривается и заключение долгосрочных контрактов с последующей оплатой по счету.

С целью более качественного обоснования эффективности предложенного проекта в следующем подразделе данной работы проведем анализ рынка аналогичных услуг в г. Тольятти.

2.3 Анализ рынка в г. Тольятти

При проведении анализа рынка необходимым является определение ключевых сегментов, в рамках которых будет проводиться анализ:

- стационарные автосервисы и автосервисы официальных дилеров. Услуги, предоставляемые такими сервисными предприятиями, достаточно сильно схожи с услугами, которые будут реализовываться в рамках проекта. Однако, ключевым отличием является стационарность – клиент должен самостоятельно доехать свой автомобиль до сервисной станции, а в случае поломки вызывать эвакуатор и доехать автомобиль до сервисной станции;
- компании со схожими услугами в г. Тольятти;
- частные лица, оказывающие похожие услуги.

При проведении анализа рынка первый и третий сегмент неинтересен в связи с отсутствием прямой конкуренции в услугах – в рамках первого сегмента представлены компании, оказывающие услуги в стационарном формате, а в рамках третьего сегмента представлены частные лица, которые не предоставляют большого объема услуг, не имеют должного оборудования и т.д. Более детальный анализ компаний, включаемых во второй сегмент, позволяет выделить два ключевых конкурента, которые должны быть проанализированы:

- компания «Автопомощь 24», предоставляющая аналогичные проекту услуги;
- компания «Автопомощь Тольятти».

С целью наиболее наглядной сравнительной характеристики компаний была сформирована таблица 3. При проведении оценки воспользуемся бально-рейтинговой системой, где 5 баллов – характеристика полностью соответствует анализируемой компании, 1 балл – характеристика полностью не соответствует деятельности анализируемой компании.

Таблица 3 – Сравнительный анализ компаний-конкурентов проекта

Сравнительный признак	Автопомощь 24	Автопомощь Тольятти	Проект
Качество услуг (на основе анализа отзывов о компании и оценки)	4,2	4,2	4,8
Перечень услуг	5	5	5
Цена на оказываемые услуги	3,8	3,5	4,2
Скорость приезда специалиста к клиенту	3,6	4,0	4,6
Наличие программы лояльности	4	4	5
Доля рынка	3,2	2,3	4
Наличие дополнительного сервиса (консультации и т.д.)	2	2	4
Квалификация персонала	4	4	5
Условия оплаты	3	3	5
Средняя оценка	3,6	3,6	4,6

В соответствии с представленными в таблице показателями, можно выделить наличие у проекта конкурентных преимуществ, что позволит обеспечить относительно стабильный спрос на предоставляемые услуги.

С учетом того, что сегодня услуги, которые предполагается предоставлять в рамках проекта, являются достаточно специфичными, сегодня существует недостаточный объем предложения. Это связано с тем, что мощностей двух уже работающих компаний недостаточно, как и специалистов. В связи с чем можно говорить о наличии неудовлетворенного спроса.

Также важным является и определение уровня цен на оказываемые услуги. Поскольку итоговая стоимость работ согласовывается с конкретными клиентами в зависимости от сложности работы, сроков их выполнения и т.д. определение точной цены реализации услуг клиентам практически невозможно. Однако, можно установить интервал цен на агрегированные группы услуг. Аналогично предыдущим этапам анализа в таблице 4 представлены прогнозируемые уровни цен по оказываемым услугам.

Таблица 4 – Уровень цен на услуги в рамках проекта

Наименование услуг	Стоимость, руб.
Ремонт колес	500
Ремонт электрики автомобиля	1500
Доставка автомобиля	1000
Доставка бензин	300
Пуск двигателя при разряженном аккумуляторе	1000
Услуги выездной диагностики автомобиля	1000

Представленные в таблице выше данные об уровне цен на услуги являются минимальными, что, для целей прогнозирования, является достаточно важным поскольку позволяет оценить минимальный объем дохода, который может быть получен по итогам реализации проекта. Это позволит сделать более обоснованные выводы относительно развития проекта и динамики основных его показателей.

Также для проведения более обоснованного анализа необходимым становится SWOT-анализ по проекту. Итоги исследования в данном направлении проиллюстрированы в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица SWOT-анализа проекта

		Внешняя среда	
		Возможности:	Угрозы:
-		1. Расширение ассортимента услуг 2. Рост числа потенциальных клиентов 3. Повышение доли рынка 4. Улучшение процесса предоставления услуг 5. Улучшение рекламной компании	1. Повышение доли рынка главных конкурентов 2. Уменьшение цен на услуги у конкурентов 3. Появление новых конкурентов с достаточно 4. Спад спроса из-за кризиса
Внутренняя среда	Сильные стороны: 1. Высокая квалификация сотрудников 2. Хорошее оснащение оборудованием 3. Большой спектр услуг	Силы и возможности: 1. Увеличение числа и качества предоставляемых услуг 2. Развитие качественных коммуникаций между компанией и клиентами 3. Формирование эффективных инструментов маркетинга	Силы и угрозы: 1. Проведение постоянного анализа деятельности конкурентов 2. Предоставление наиболее привлекательных условий для клиентов 3. Использование самых современных инструментов маркетинга
	Слабые стороны 1. Необходимость формирования репутации компании 2. Потребность в значительных маркетинговых расходах 3. Специфичность предоставляемых услуг	Слабые стороны и возможности: 1. Создание собственного сайта для компании 2. Формирование целостной системы продвижения услуг компании	Слабые стороны и угрозы: 1. Проведение постоянного анализа рынка и конкурентов

Таким образом, можно говорить о том, что на сегодняшний день реализация предложенного проекта является достаточно актуальным, однако, как и любой другой проект он характеризуется наличием положительных и отрицательных сторон. В связи с чем, управление на основе их анализа обеспечит решение всех основных целей и задач развития компании. Достаточно актуальным направлением является и обоснование маркетингового плана по проекту. Он описан в следующем параграфе данной работы.

2.4 Маркетинговый план

Первоначально рассмотрим основные аспекты маркетинга, в соответствии с которыми будет осуществляться продвижение услуг в рамках проекта. На сегодняшний день ключевым фактором развития любого предпринимательского субъекта является использование инструментов SMM продвижения. В частности, в рамках деятельности предлагаемого предприятия будут применяться:

- контент-маркетинг, подразумевающий формирование наиболее качественного и интересного для целевой аудитории контента;
- управление сообществами в социальной сети «ВКонтакте», что позволит увеличивать целевую аудиторию и продвигать услуги;
- органическая реклама - это размещение платных публикаций в уже раскрученных группах и пабликах. Публикация может содержать либо информацию о продвигаемой компании, либо акцию или же конкурсный пост;
- создание собственного сайта компании и SEO-оптимизация;
- формирование мобильного приложения и т.д.

С целью наиболее качественной реализации на практике описанных выше инструментов функции управления продажами, сбытом и продвижением компании будет переданы на аутсорсинг компании «Black Shark», представляющей собой один из ключевых партнеров российских компаний в области продвижения в сети интернет. Для формирования маркетингового предложения также будут привлечены квалифицированные специалисты, что позволит обеспечить высокое его качество и сформировать условия для роста уровня привлекательности реализуемых компанией услуг. В таблице 6 представлен планируемый маркетинговый бюджет.

Таблица 6 – Маркетинговый бюджет по проекту

Наименование расходов	Сумма, тыс. руб.
Производство собственного сайта компании	150
Производство собственного приложения	100
SEO	20
SMM	50
Итого расходы, относящиеся на инвестиционную фазу	250
Итого расходы, относящиеся на текущую деятельность	70

Представленные в таблице данные позволяют выделить, что часть расходов будет отнесена к расходам по инвестиционной деятельности, а часть расходов отнесена к текущей деятельности компании. Такой подход связан с характером затрат – формирование сайта и собственного приложения компании является единовременными расходами, в то время как текущие расходы оплачиваются в рамках финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Также следует отметить, что для стимулирования потребителей будет внедрена система карт лояльности для клиентов, ведение которых будет осуществляться в электронном формате. В рамках программы лояльности будет предоставляться скидка от 5% до 12% в зависимости от объема приобретаемых услуг.

Немаловажной частью маркетингового плана предприятия является формирование плана продаж. При формировании маркетингового плана актуальным становится учет специфики оказываемых услуг. В частности, на объем оказываемых услуг клиентам достаточно большое влияние оказывает сезонность. Так, максимальный уровень спроса на услуги, предлагаемые в рамках проекта, будет наблюдаться в осенне-весенний период, летом же будет происходить постепенный спад из-за особенностей эксплуатации автомобилей. Исходя из представленных выше подходов в таблице 7 сформирован план продаж по проекту. Представленный выше план продаж по проекту будет использован в рамках экономического обоснования эффективности реализации предложенного проекта. Рассмотрим далее основные вопросы плана производства.

Таблица 7 – Прогнозируемый объем продаж услуг по проекту

Ассортиментная группа	1м-ц	2м-ц	3м-ц	4м-ц	5м-ц	6м-ц	7м-ц	8м-ц	9м-ц	10м-ц	11м-ц	12м - ц
План продаж, ед.												
Ремонт колес	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Ремонт электрики автомобиля	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Доставка автомобиля	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Доставка бензин	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Пуск двигателя при разряженном аккумуляторе	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Услуги выездной диагностики	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Цена реализации, руб.												
Ремонт колес	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ремонт электрики автомобиля	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Доставка автомобиля	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Доставка бензин	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Пуск двигателя при разряженном аккумуляторе	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Услуги выездной диагностики	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Доходы от реализации, руб.												
Ремонт колес	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Ремонт электрики автомобиля	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000
Доставка автомобиля	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
Доставка бензин	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Пуск двигателя при разряженном аккумуляторе	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
Услуги выездной диагностики	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Итого, руб.	7 584 000											

2.5 Производственный план

Суть оказываемых услуг связана с выездом сотрудников к клиентам для проведения работ. При этом отсутствует какая-либо общая технология проведения работ, что связано с особенностями каждой поломки и каждого отдельного автомобиля. Важно выделить, что существует и ряд особенностей в проведении диагностики – для каждой марки авто существует своя собственная программа диагностики, а общие программные продукты не позволяют выявить ряд неисправностей. Это приводит к тому, что сотрудники будут применять свои знания в процессе диагностики.

В наиболее общем виде процесс предоставления услуг проиллюстрирован рисунком 1.

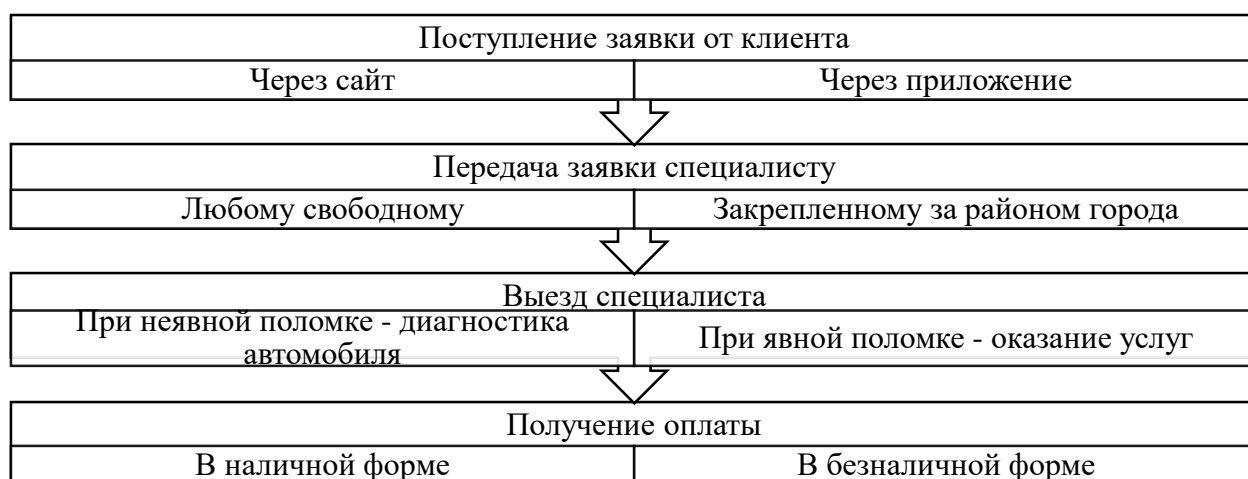


Рисунок 1 – Процесс оказания услуг

При организации процесса оказания услуг также отсутствует потребность в формировании значительного объема запасов: при поступлении заявки осуществляет приобретение необходимых материалов. Исключение составляют только расходные материалы, которые могут быть использованы для оказания услуг для любого автомобиля. Обоснование объема запасов представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Обоснование месячного объема запасов предприятия

Наименование расходов (в месяц)	Сумма, тыс. руб.
Средства гигиены и индивидуальной защиты	10
Технические жидкости (тормозная жидкость, герметики, антифризы и т.д.)	30
Масла различной вязкости (5W30,5W40)	20
Наборы для ремонта покрышек и камер	20
Свечи зажигания	20
Очистители	10
Холодная сварка	20
Прочие запасы	10
Итого	140

Представленные выше элементы запасов позволят обеспечить месячную потребность предприятия. Однако, в процессе реализации мероприятий по проекту объемы запасов могут быть изменены в соответствии с потребностями.

Также необходимым становится описание оборудования, которое будет использовано в процессе оказания услуг. Аналогично предыдущим вопросам в таблице 9 представлен перечень основного оборудования, которое будет использовано в процессе оказания услуг.

Таблица 9 – Перечень основного оборудования, которое будет использовано в процессе оказания услуг

Наименование расходов	Сумма, тыс. руб.	Количество
Набор инструментов Stanley, 125 предметов	14,6	2
Автомобильный компрессор	5	2
Подкатной домкрат	7	2
Диагностическое оборудование (Мультимарочный сканер Launch X431 PRO 3 v4.0 LNC-033)	141	2
Пусковые провода	3	2
Топливный манометр	20	2
Мультиметр	10	2
Лада Largus	1237	2
Итого, суммарные расходы	2875,2	

В соответствии с представленными выше данными совокупные расходы на приобретение оборудования для реализации проекта составляют 2875,2 тыс. руб., а расходы на приобретение расходных материалов в месяц составляют 140 тыс. руб., что в год равно 1680 тыс. руб. Амортизация оборудования будет осуществляться в размере 10% в год.

Немаловажным фактором, оказывающим прямое влияние на уровень эффективности реализации проекта, является персонал. В связи с чем опишем основные аспекты, связанные с сотрудниками в следующем параграфе данной работы.

2.6 Персонал

Персонал предприятия является важнейшей частью его деятельности. В связи с этим актуальным становится обоснование потребности и численности персонала, который будет работать в организации. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

Для реализации проекта будут привлечены 6 человек, 4 из которых будут осуществлять соответствующие функции в области обслуживания клиентов, а 2 сотрудника – менеджер по работе с клиентами, и генеральный директор. Функциональные обязанности каждого сотрудника будут определяться на основе предлагаемых услуг и должностных инструкций персонала.

Собственник предприятия будет занимать должность руководителя предприятия, а также реализовывать функции в области управления взаимоотношениями с партнерами и клиентами. Это позволит обеспечить качественное управление наиболее важными процессами. При этом ряд функций в области сбыта и продвижения, а также бухгалтерского учета компании будут переданы на аутсорсинг.

Так, на директора будут также возложены следующие функции:

- подбор персонала;
- контроль и осуществление закупочной деятельности;
- претензионная работа и прочие вопросы, затрагивающие оперативную деятельность предприятия.

На менеджера по работе с клиентами будут возложены обязанности в области обеспечения взаимодействия с клиентами: прием заказов, консультации, управление работой специалистов, обслуживающих клиентов, формирование маршрутов и другие аспекты в области взаимодействия с клиентами будут реализовываться данным сотрудником.

У всех сотрудников предприятия существуют собственные должностные инструкции, что позволяет обеспечить высокое качество обслуживания клиентов, а также создать условия для эффективной трудовой деятельности каждого из них. При необходимости должностные инструкции могут быть скорректированы, но утверждаются они директором предприятия.

В основе мотивации персонала будут лежать материальные и нематериальные мотивы. Нематериальные мотивы связаны с возможностью приобретения запчастей для собственных автомобилей по закупочным ценам, использование оборудования для личных нужд и т.д. Материальные же стимулы представлены заработной платой, основанной на окладно-премиальной системе оплаты труда. Премия определяется исходя из показателей, достигнутых каждым конкретным сотрудником за календарный месяц. Сотрудники, непосредственно задействованные в обслуживании

клиентов, работают по графику 2/2, менеджер и директор – по графику 5/2 с возможностью замещения отсутствующего сотрудника (выходные дни не совпадают).

При проведении обоснования эффективности реализации проекта за уровень оплаты труда принят должностной оклад, который гарантируется всем сотрудникам. Премия же будет определяться директором предприятия, как 10% от установлено плана. Расчет ежемесячных расходов на оплату труда проиллюстрирован в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет годовых расходов на оплату труда

Должность	Штатные единицы	Зарботная плата
Производственный персонал		
Специалисты	4	28000
Административный персонал:		
Директор	1	39000
Менеджер	1	29000
Всего:	6	-
Итого, начисленная заработная плата, руб.	2160000	
Отчисления на социальные нужды, руб.	652320	
Итого, заработная плата с учетом отчислений, руб.	2812320	

Таким образом, по проекту, совокупный объем расходов на оплату труда персонала с учетом отчислений на социальные нужды составит 2 968 560 руб. в год или 247,38 тыс. руб. в месяц.

Глава 3 Финансовая модель и инвестиционное предложение

3.1 Инвестиционный план

Достаточно важным аспектом формирования плана реализации предложенного бизнес-плана является определение основных параметров инвестиционного плана. В частности: потребности в финансировании предприятия, график финансирования и параметры заемного финансирования.

В соответствии с выделенными выше направлениями расходования инвестиционных средств общая потребность в финансировании проиллюстрирована в таблице 11.

Таблица 11 – Общая потребность в финансировании проекта

Инвестиционные расходы	Значение, тыс. руб.
Расходы на маркетинг	250
Объем запасов, приобретаемых для начала работы предприятия (в первый месяц)	140
Объем инвестиций в оборудование	2875,2
Расходы на оплату труда персонала в первый месяц работы предприятия	234,4
Итого, потребность в финансировании	3499,56

Так, при формировании потребности в инвестировании, на инвестиционные расходы относится финансирование части текущих расходов, возникающих в первый месяц работы предприятия. Это связано с тем, что большая часть таких расходов не может быть профинансировано без фактической операционной деятельности предприятия.

Отдельно следует выделить, что собственник предприятия, готов профинансировать только 2,5 млн. руб., необходимых для начала предпринимательской деятельности. Остальная же часть будет привлекаться через долгосрочный кредит, расчет которого представлен в таблице 12.

Заемные средства будут привлекаться на основе банковского кредита, получаемого под 13% годовых на 60 месяцев.

Таблица 12 – Расчет кредита, привлекаемого для финансирования деятельности предприятия, тыс. руб.

Наименование показателя	Значение, руб.
Ежемесячный платеж	22 743,06
Общая сумма платежей	1 364 583,70
Объем переплаты	365 023,70

Передача средств, как собственником, так и по кредиту осуществляется единовременно, а их расходование в процессе заключения и оплаты соответствующих договоров с поставщиками и сотрудниками. Для получения финансирования потребуется ряд документов, среди которых:

- устав со всеми изменениями и дополнениями;
- учредительный договор (решение единственного участника о создании компании);
- сведения о руководителе и главном бухгалтере фирмы (приказы об их назначении, паспортные данные, образцы подписей);
- свидетельства, подтверждающие постановку на учет в налоговом органе;
- выписка из реестра юридических лиц (полученная не позднее 30 дней до дня подачи кредитной заявки);
- лицензии, допуски, иные разрешения на занятие профильной деятельностью;
- оттиск фирменной печати заемщика;
- налоговые декларации;
- выписки со счетов о движении денежных средств;
- кассовые книги и т. д.

Также ряд банков может потребовать дополнительные документы, которые будут отражать итоги финансово-хозяйственной деятельности.

3.2 Финансовый план и оценка рисков

В соответствии с таблицей 7 и описанными ранее положениями сформируем прогноз движения денежных средств в таблице 13. Предприятие будет функционировать на упрощенной системе налогообложения, в соответствии с системой «Доходы минус расходы», в связи с чем ставка налога на прибыль составит 15%.

Исходя из представленных в таблице итогов расчетов, можно выделить, что в первый год функционирования при заданных параметрах компания может получить чистую прибыль в размере 1 884 799,63 руб.

Немаловажной частью проектирования является анализ и оценка рисков, которые могут возникнуть в итоге реализации проекта. Исходные данные для проведения оценки рисков по проекту проиллюстрировано в таблице 14.

Таблица 13 – Количественная оценка риска по проекту

№	Риск	Вероятность	Последствия	Уровень риска
1	Рыночный риск	3	7	21
2	Риск окупаемости проекта	1	8	8
3	Операционный риск	2	10	20
4	Юридические риски	4	6	24
5	Политические риски	5	4	20
6	Процентные риски	6	5	30
7	Валютные риски	10	3	30
8	Риск неэффективного управления	7	9	63

С целью наиболее качественного планирования управления рисками матрица рисков проиллюстрирована на рисунке ниже.

Таблица 13 – Прогноз движения денежных средств и финансовых результатов предприятия

Показатель	1м.	2м	3м	4м	5м	6м	7м	8м	9м	июнь	июль	август
Выручка от реализации услуг	632000	632000	632000	632000	632000	632000	632000	632000	632000	632000	632000	632000
Операционные расходы, в т.ч.	23960	398320	398320	398320	398320	398320	398320	398320	398320	398320	398320	398320
расходы на оплату труда		180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000
расходы на социальное страхование		54360	54360	54360	54360	54360	54360	54360	54360	54360	54360	54360
материальные запасы		140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000
амортизация оборудования	23960	23960	23960	23960	23960	23960	23960	23960	23960	23960	23960	23960
Валовая прибыль	608040	233680	233680	233680	233680	233680	233680	233680	233680	233680	233680	233680
Коммерческие расходы	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000
Прибыль от продаж	538040	163680	163680	163680	163680	163680	163680	163680	163680	163680	163680	163680
Проценты к уплате	10829	10699	10569	10437	10304	10169	10033	9895	9756	9615	9473	9329
Прибыль до налогообложения	527211	152981	153111	153243	153376	153511	153647	153785	153924	154065	154207	154351
Текущий налог на прибыль	79082	22947	22967	22986	23006	23027	23047	23068	23089	23110	23131	23153
Чистая прибыль	448130	130033	130144	130256	130370	130484	130600	130717	130835	130955	131076	131198



Рисунок 3 – Матрица рисков по проекту

Представленная на рисунке матрица рисков говорит о том, что критическое влияние на проект оказывает третий и восьмой риск. В связи с чем, управлению ими должно уделяться значительное внимание в процессе управления реализацией проекта. Отдельно следует выделить, что сам проект не является высоко рискованным. Это делает его привлекательным для инвестирования.

Также актуальным является исследование основных показателей эффективности реализации проекта. При проведении их расчетов воспользуемся методикой анализа инвестиционных проектов, представленной в первой главе данной бакалаврской работы. Итоги расчетов представлены в таблице 15.

Норма дисконтирования для проведения расчетов составляет 10%. Для расчета чистого дисконтированного дохода будет использован горизонт планирования в три года.

Таблица 15 – Обоснование эффективности предлагаемого инвестиционного проекта

Наименование показателя	Значение
Чистый доход, тыс. руб.	1885
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	4 687,22
Внутренняя норма дохода, в %	28,44
Индекс доходности инвестиций	0,539
Срок окупаемости, лет	1,86

В соответствии с представленными выше итогами расчетов чистый дисконтированный доход по проекту составляет 4 687,22 тыс. руб., что позволяет окупить инвестиции по проекту и получить инвесторам чистую прибыль. Индекс доходности инвестиций оценивается в 0,539, что отражает потенциальную доходность по проекту в 53,9%.

Отдельно следует выделить и относительно небольшой срок окупаемости – полный возврат инвестиций, вложенных в проект, будет осуществлен менее чем за два года. Таким образом, по итогам проведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что реализация проекта является достаточно перспективной. Это подтверждается наличием чистого дисконтированного дохода, а также высокого уровня индекса доходности инвестиций.

Заключение

На основе проведенного исследования можно говорить о том, что бизнес-план представляет собой комплексный проектно-инвестиционный документ, обосновывающий эффективность реализации предлагаемого проекта, а также полностью описывающий отдельные его этапы. Нельзя не отметить, что структура бизнес-плана чаще всего является типовой, что упрощает понимание представленной в нем информации для инвесторов и процесс его разработки собственниками или инициаторами.

Важнейшим фактором повышения эффективности бизнес-планирования выступает качество проработки отдельных его структурных элементов. Особое внимание среди них должно быть уделено плану маркетинга и финансовому плану, поскольку они позволяют обосновать эффективность вложения финансовых ресурсов в проект, а также спрогнозировать объем потенциального спроса на реализуемую продукцию.

В литературе по вопросам оценки экономической эффективности того или иного проекта выделяется достаточно целостная методология анализа. Существенное внимание к основным показателям эффективности проекта обосновывается тем, что именно на их основе инвестор или руководство предприятия может проводить оценку перспективности того или иного проекта, а также проводить сравнение альтернативных проектов.

В рамках написания бакалаврской работы был сформирован проект по созданию предприятия, работающего в сфере выездного автотранспортного обслуживания.

Суть проекта связана с оказанием услуг в сфере организации помощи на дорогах. Данный вид услуг является достаточно актуальным для г. Тольятти в связи с наличием достаточно больших расстояний между отдельными районами города, а также сложностями в процессе текущего обслуживания автомобилей при поломке. Перечень предоставляемых услуг, следующий:

- выездной шиномонтаж;
- выездной автоэлектрик (для легкового и грузового транспорта);
- транспортировка автомобилей на гибкой сцепке до автосервисов и т.д.

Предприятие будет функционировать в форме общества с ограниченной ответственностью. Юридический адрес компании: Борковская ул., 51, Тольятти, Россия. Уставной капитал – 10 тыс. руб.

Объем необходимых инвестиций – 3499,56 тыс. руб.

Срок окупаемости – 1,86 года.

Чистый дисконтированный доход за три года реализации проекта - 4 687,22 тыс. руб.

Для реализации проекта будут привлечены 6 человек, 4 из которых будут осуществлять соответствующие функции в области обслуживания клиентов, а 2 сотрудника – менеджер по работе с клиентами, и генеральный директор. Функциональные обязанности каждого сотрудника будут определяться на основе предлагаемых услуг и должностных инструкций персонала.

Список используемой литературы

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 486 с.
2. Аскинадзи, В. М. Инвестиционный анализ: учебник для академического бакалавриата: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / В. М. Аскинадзи, В. Ф. Максимова. — Москва: Юрайт, 2019. — 422 с.
3. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование. — М.: Т8, 2020. — 160 с.
4. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина ; [науч. ред. А. В. Гребенкин] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 172 с.
5. Бизнес-планирование учеб. пособ. — Саратов: Изд-во: «Амирит» - 2018 – 282 с.
6. Бобков Л.В. Бизнес-планирование: Уч. / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. — М.: Вузовский учебник, 2017. — 320 с.
7. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. — М.: Инфра-М, 2019. — 352 с.
8. Бузырев В.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности строительного предприятия / В.В. Бузырев; под ред. И.П. Нужина, Ю.Б. Скуридина. — М.: КноРус, 2019. — 448 с.
9. Волков А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. — 81 с.
10. Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков. — М.: Инфра-М, 2017. — 320 с.

11. Гарнов А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2018. — 272 с.
12. Гладкий А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. — М.: Рид Групп, 2017. — 240 с.
13. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — М.: Риор, 2019. — 176 с.
14. Орлова Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. — М.: Омега-Л, 2017. — 168 с.
15. Смольянинова Е.Н., Фролов А.О. Бизнес-планирование как инструмент совершенствования деятельности транспортно-логистического предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2018. — № 3. — С. 131-135
16. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. — М.: Ось-89, 2018. — 128 с.
17. Genadinik A. Business Plan Template And Example: How To Write A Business Plan: Business Planning Made Simple – 2020 – 546 p.
18. Colwell K. Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and ... Dream (QuickStart Guides™ - Business) – 2019 – 289 p.
19. Dwight D. Business Planning: Closely Held Enterprises (American Casebook Series) – 2018 – 327 p.
20. Abrams R. Successful Business Plan: Secrets & Strategies Paperback –2019 - 464 p.
21. Sadchenko O. Modern marketing to scale the business // International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology, 2020. - Т. 11. - № 4. С. 324-333.
22. Zenkina E.V. About current trends in global e-commerce // Beneficium, 2022. - № 1 (42). - С. 68-73.