

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 Управление предпринимательской деятельностью розничной торговой  
организации и разработка предложений по её совершенствованию

Обучающийся

А.М. Крюкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полтева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.М. Крюкова.

Тема работы: «Управление предпринимательской деятельностью розничной торговой организации и разработка предложений по её совершенствованию».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Т.В. Полтева.

Цель исследования - разработка рекомендаций по совершенствованию управления предпринимательской деятельностью для предприятия розничной торговли ООО «Дамиан» на основе теоретического исследования и практического анализа его работы на рынке.

Объект исследования – предприятие розничной торговли ООО «Дамиан».

Предмет исследования – экономико-правовые отношения, возникающие в процессе управления предпринимательской деятельностью ООО «Дамиан» и проект по его совершенствованию.

Методы исследования: анализ, синтез, прогнозирование, дедукция, аналогия.

В бакалаврской работе на основе анализа проведена оценка эффективности управления предпринимательской деятельностью, выявлены «узкие места» и направления его совершенствования.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в возможности реализации на практике мероприятий бизнес-проекта, направленного на совершенствование управления предпринимательской деятельностью ООО «Дамиан», в виде рекомендаций и данных подразделов 2.2, 2.3, 3.1.

Структура работы включает введение, 3 раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников из 26 наименований, 7 приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты предпринимательской деятельности в сфере розничной торговли .....	7
1.1 Понятие и сущность предпринимательской деятельности.....	7
1.2 Правовые основы и методика анализа предпринимательской деятельности в сфере розничной торговли в России .....	13
2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов проекта для ООО «Дамиан».....	22
2.1 Анализ деятельности ООО «Дамиан» и описание предлагаемого к реализации проекта совершенствования управления предпринимательской деятельностью .....	22
2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта .....	35
2.3 Разработка плана продаж и организационного плана проекта .....	41
3 Финансовое планирование и оценка рисков проекта совершенствования управления предпринимательской деятельностью ООО «Дамиан» .....	45
3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта .....	45
3.2 Анализ и оценка рисков проекта .....	49
Заключение .....	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	56
Приложение А Определения терминов «предпринимательство», «предпринимательская деятельность» в российских источниках .....	61
Приложение Б Финансовые показатели ООО «Дамиан» .....	63
Приложение В Динамика доходов и расходов ООО «Дамиан».....	65
Приложение Г Анализ конкурентов ООО «Дамиан».....	66
Приложение Д Предлагаемое место дислокации магазина .....	68
Приложение Е План-график мероприятий для ООО «Дамиан».....	69
Приложение Ж Расчет денежных потоков .....	70

## Введение

Тема управления предпринимательской деятельностью розничной торговой организации и разработка предложений по её совершенствованию становится особо актуальной в условиях развития конкуренции на рынке готовой продукции.

Являясь участниками рынка в роли потребителей и продавцов, мы все ежедневно стараемся максимально полно удовлетворить потребности, повысить качество и уровень жизни – главный критерий прогресса общества.

Предпринимательство и здоровая конкуренция, в свою очередь, выступают активными двигателями инвестиционной и инновационной деятельности. Предпринимательство предполагает выбор такого сочетания использования основных ресурсов производства благ, которое обеспечивает не только удовлетворение потребностей покупателей, но и получение прибыли самим субъектом деятельности.

Каждое предприятие розничной торговли должно постоянно работать не только над повышением конкурентоспособности, которая обеспечивает спрос на продукцию, но и над удержанием своих позиций на рынке, то есть достигать стабильной конкурентоустойчивости. Поэтому разработка предложений по совершенствованию управления предпринимательской деятельностью ещё долго не потеряет актуальность, тем более, на уровне микро-предприятия, для которого это просто жизненно необходимо.

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления предпринимательской деятельностью для предприятия розничной торговли ООО «Дамиан» на основе теоретического исследования и практического анализа его работы на рынке.

Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач бакалаврской работы:

- изучить теоретические аспекты управления предпринимательской деятельностью в России;
- разработать маркетинговый, план продаж, организационный планы предлагаемого к реализации проекта для ООО «Дамиан»;
- осуществить финансовое планирование и оценку рисков проекта совершенствования управления предпринимательской деятельностью ООО «Дамиан».

Объектом исследования настоящей работы является предприятие розничной торговли ООО «Дамиан».

Предмет исследования – экономико-правовые отношения, возникающие в процессе управления предпринимательской деятельностью ООО «Дамиан» и проект по его совершенствованию.

В качестве теоретической базы исследования были использованы труды отечественных и зарубежных авторов, научные статьи, монографии, обзоры в сфере предпринимательства и бизнеса: В.Я. Горфинкеля, В.Н. Наумова, Д.В. Лысенко, М. Портера.

Нормативную базу исследования составили Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, законы и подзаконные акты Российской Федерации, регулирующие гражданские экономические правоотношения.

Информационной базой исследования послужили данные бухгалтерской (финансовой) и управленческой отчетности предприятия розничной торговли ООО «Дамиан» за 2021-2023 годы, внешние источники публикуемой статистики рынка безалкогольной продукции на современном этапе.

Теоретическая значимость настоящей бакалаврской работы заключается в изучении и обобщении широкого спектра информации по выбранной теме.

Практическая значимость работы состоит в формировании управленческих и предпринимательских компетенций автора, а также в возможности реализации предложений по совершенствованию управления

предпринимательской деятельностью в ООО «Дамиан» с целью повышения его экономической эффективности и конкурентоспособности.

Настоящая бакалаврская работа включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников и приложения.

Первый раздел — теоретический, рассматривает отечественные и зарубежные наработки и выкладки по теме управления предпринимательской деятельностью, а также содержит обзор правовой основы и методику анализа эффективности управления предпринимательской деятельностью в современных условиях.

Во втором разделе работы представлена характеристика, анализ и оценка экономических показателей работы ООО «Дамиан», приведён проект предложений по совершенствованию предпринимательской деятельности.

Третий раздел посвящен финансовому планированию и оценке рисков реализации мероприятий, предложенных в настоящей работе.

Приложения служат иллюстративным материалом для анализа и оценки предпринимательской деятельности.

# **1 Теоретические аспекты предпринимательской деятельности в сфере розничной торговли**

## **1.1 Понятие и сущность предпринимательской деятельности**

Российские источники теории предпринимательской деятельности относят историю её появления к средним векам. Указывая на то, что уже в тот исторический период купцы, торговцы, ремесленники, миссионеры действовали как начинающие предприниматели. Зачастую сам организатор и владелец ремесленной мастерской трудился вместе со своими работниками. В период, когда капитал становится основным фактором производства, стремление к богатству стимулирует желание получения неограниченной прибыли. По мере достижения богатства и роста прибыли действия предпринимателей стали более цивилизованными и профессиональными.

Уже с середины XVI в. появилась такая организационная форма предпринимательства, как акционерное общество. Причем возникали такие общества (корпорации) изначально в сфере международной торговли. Историки утверждают, что самая первая корпорация основана англичанами для торговли с Россией в 1554 году. Дальнейшее развитие приводит к проникновению акционерного капитала в другие сферы экономической деятельности [3, с. 28].

На момент исследования существуют разнообразные организационные формы предпринимательской деятельности, исторически оправданные и позволяющие использовать правовые основы предпринимательства максимально подходящими сочетаниями в рамках закона.

Итак, опираясь на теоретическую базу исследования, определим основные понятия, используемые в данной бакалаврской работе.

Понятия «предприниматель» и «предпринимательство» в современном смысле этих терминов впервые были введены английским экономистом конца XVII – начала XVIII веков Ричардом Кантильоном в книге «Опыт о природе

торговли вообще», впервые опубликованной в 1755 году. Его авторству принадлежит мнение, что предприниматель – человек, который действует в условиях риска. В качестве источников богатства рассматривались земля и труд, определяющие по мнению Р. Кантильона действительную стоимость экономических благ [3, с. 15].

Позднее Ж.Б. Сэй (1767-1832) в «Трактате политической экономии» в 1803 году привел определение предпринимательской деятельности, назвав её соединением, комбинированием трех классических факторов производства: земли, капитала и труда. Известный французский экономист указал, что «талант английских предпринимателей» стал одним из составляющих успеха развития промышленности Англии. Его основным тезисом стало признание активной роли предпринимателей в создании продукта. Ж. Б. Сэй считал, что доход предпринимателя – это вознаграждение за его труд, состоящий в способности и возможности организовать производство и продажу продукта, в обеспечении «духа порядка». Он указывал, что предприниматель – лицо, берущееся за свой счет и риск в пользу самого себя произвести какой-либо продукт на продажу [3, с. 16], [14, с. 7].

Отметим, что классическая экономическая теория в самом начале своего развития с позиций её основателей Адама Смита (1723-1790) и Давида Рикардо (1772-1823) представляла экономику как саморегулирующуюся модель, а потому в ней не было места для рассмотрения фигуры предпринимателя, как субъекта творческого подхода к работе. Вместе с тем, в труде А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) присутствует характеристика предпринимателя. По мнению автора, предприниматель самостоятельно планирует, организует производство, реализует выгоды, связанные с разделением труда, а также распоряжается результатами производственной деятельности. При этом предпринимательская прибыль представляет собой компенсацию за риск, утверждает А. Смит [3, с. 16], [14, с. 7].



Вынужденный конкурировать на свободном рынке предприниматель будет искать наиболее выгодный вариант сочетания основных факторов производства ради увеличения собственной прибыли, что, по мнению классика экономической теории, увеличит его богатство, а, следовательно, и богатство народа в целом [11, с. 17]. Таким образом, А. Смит полностью отрицал государственное вмешательство в рыночные отношения, ставя на пьедестал саморегулирующиеся в рыночных условиях производственно-торговые отношения, подстёгиваемые конкурентной средой.

Давид Рикардо рассматривал капитализм и рыночную экономику в качестве абсолютного, вечного, естественного способа производства экономических благ, при этом предпринимательство выступало как обязательный элемент эффективного хозяйствования [3, с. 17].

Карл Маркс в основе экономической теории представлял предпринимателя капиталистом-эксплуататором трудовых ресурсов [3, с. 15].

Подводя итог обзора истории развития экономической мысли о предпринимательстве, анализируя труды классиков – основателей экономической теории, можно сделать вывод, что сама по себе фигура предпринимателя их не очень интересовала. По крайней мере, деловым качествам предпринимателя как личности в их трудах не уделено достаточно внимания. Скорее, описан только вид деятельности, как составной элемент рыночной (капиталистической) системы.

Только в конце XIX – начале XX века в экономической литературе появляется осознанное значение роли института предпринимательства. Одним из первых известный французский экономист Андре Маршалл (1907 -1968) добавил к трем основным факторам производства (земле, труду и капиталу) четвертый фактор – организацию. Это стало отправной точкой расширения понятия предпринимательства, а также расширились и вменяемые ему функции [3, с. 17].

В развитие теории предпринимательской деятельности внесли свой вклад также Дж. Б. Кларк, (1847-1938), И. Шумпетер (1883-1950) [8, с. 132].

Последний автор трактует понятие «предприниматель» как новатор, функция которого заключается в реализации новшеств, значимых для экономического роста и развития общества в целом [3, с. 17], [20, с. 15].

Фридрих фон Хайек (1899-1984) представил в своей позиции относительно роли предпринимательства относительно новый взгляд. Он считал, что сущность предпринимательства состоит в поиске новых экономических возможностей и рассматривается в качестве характеристики поведения, а не вида деятельности [14, с. 9].

Множество функций, которые осуществляет предприниматель в своей работе, в частности, такие, как принятие решения, несение ответственности относят предпринимательство к управленческой деятельности. При этом понятия «предпринимательство», «менеджмент» и «управление» далеко не тождественные понятия, потому что функциональная сущность их различна. Предполагается, что предпринимательство шире, чем управленческая деятельность, при этом, эффективное управление – менеджмент в полном объеме функций и полномочий – под силу не каждому предпринимателю [3, с. 18].

Обратившись к классике основ менеджмента (М.Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента»), можно согласиться с авторами известного учебника: «Такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т.е. то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, вовсе не обязательно свидетельствует о возможностях того же самого человека эффективно управлять организацией по мере того, как она становится больше».

То есть качества, необходимые и основные для менеджера, присущи далеко не каждому предпринимателю-новатору. В этом случае ему на смену приходит эффективный управляющий – менеджер.

Эволюция термина «предприниматель» и «предпринимательство» отражает развитие данного социального института во времени.

Современная научная литература предлагает достаточно широкий арсенал определений предпринимательства. Наиболее частая интерпретация этого вида деятельности – инициативная, самостоятельная деятельность, осуществляемая гражданами или их объединениями на собственный риск, под собственную ответственность с целью производства экономических благ, направленная на получение прибыли [2, с. 812].

В приложении А приведена таблица, описывающая актуальные и необходимые для данного исследования определения понятия «предпринимательство».

Анализ определений, приведенных в таблице приложения А, позволяет сделать вывод о том, что предпринимательство представляет собой самостоятельную независимую деятельность, в ходе которой субъект определяет, что, как и в каком количестве производить.

Другая отличительная черта предпринимательства – инициативность, внутренняя мотивация. Предприниматель всегда рискует не получить прибыль, либо понести убыток. В такой ситуации прибыль является наградой за этот риск [8, с. 50]. В распоряжении предпринимателя всегда находятся активы (в материальной либо нематериальной форме), используемые для производства и продажи экономических благ. Продажа благ – источник дохода предпринимателя [10, с. 11].

Наряду с термином «предпринимательство» зачастую используется «бизнес». Следовательно, является необходимым отметить отличие предпринимательства от бизнеса. Отличительная черта предпринимательства – новаторство в практике, которое нарушает рыночное равновесие, способствует созданию новых благ [7, с. 21].

Подводя итоги теоретического исследования, сформулируем основные характеристики предпринимательской деятельности и предпринимателя, как субъекта экономики, в частности, субъекта процесса производства и обмена.

Определим черты предпринимательства как определенного стиля и типа хозяйствования:

- мобильность, гибкость, динамичность;
- целеустремленность и настойчивость в работе;
- творческое начало, инициативность;
- выбор нетрадиционных подходов к решению задач;
- рисковый характер и умение управлять рисками;
- наличие множества коммуникационных каналов;
- оперативность принятия решений и действий;
- клиентоориентированность;
- высокий уровень морально-этических норм поведения;
- умение отстаивать и реализовывать свои интересы в обмене деятельностью с участниками рынка;
- выявление и поощрение личной и коллективной инициативы деловых связей и сотрудничества на взаимовыгодных условиях;
- компетенции переговорного процесса, делового общения в различных формах;
- развитое чувство интуиции, направленное на выявление максимально выгодного варианта сочетания и направления ресурсов на основе опыта предпринимательских расчетов, диагностики рынка.

Вышеприведенные отличительные качества предпринимателя как личности, а не просто одного (хотя, и самого редкого) из факторов производства, позволяют заключить, что искусство управления предпринимательской деятельностью под силу далеко не каждому. Возможно, именно поэтому каждый день в разных странах регистрируется значительное количество предприятий и видов бизнеса, но ещё большее их количество, не выдерживает конкуренции и ликвидируется.

Можно сделать вывод, что современная экономическая теория содержит исчерпывающие характеристики предпринимательской деятельности и достаточно полно определяет фигуру самого предпринимателя, наделяя его

необходимыми для успеха в решении задачи «минимум» деловыми качествами.

В современной теории роль предпринимательства в развитии общества также оценена достаточно высоко. Именно поэтому правовая база предпринимательской деятельности и методика её оценки являются не менее важными элементами рыночной системы хозяйствования и также заслуживают определенного внимания. Данным вопросам и будет посвящен следующий параграф настоящей выпускной квалификационной работы.

## **1.2 Правовые основы и методика анализа предпринимательской деятельности в сфере розничной торговли в России**

В Конституции России статьёй 34 закреплено право каждого гражданина на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности [9]. Сущность права гражданина России на предпринимательскую деятельность состоит в том, что каждый имеет возможность извлечения прибыли или преследовать иные цели, если он действует в правовом поле, иными словами, соблюдает действующие на данный момент законодательные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность.

Гражданский кодекс Российской Федерации определяет предпринимательскую деятельность как самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке [4].

Граждане РФ имеют право заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица со дня государственной

регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, за исключением некоторых, предусмотренных статьей 23 Гражданского кодекса случаев [4].

Отдельные виды предпринимательской деятельности предусматривают условия осуществления таковой без государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя [4].

Кроме того, Гражданским кодексом РФ предусмотрено, что в области сельского хозяйства граждане имеют право заниматься производственной или иной хозяйственной деятельностью без образования юридического лица на основании соглашения о создании крестьянского (фермерского) хозяйства, заключенного в предусмотренном законом порядке [4].

Правовая база предпринимательской деятельности предусматривает различные виды предпринимательской деятельности с опорой на содержание и направленность работы, объекта инвестиций и получения конкретных результативных параметров, связи предпринимательства с основными стадиями производства. Так, принято выделять следующие виды предпринимательства:

- производственное,
- финансово-кредитное,
- коммерческо-торговое,
- посредническое,
- страховое,
- услуги (информационные, транспортные, бытовые и др.),
- другие виды [21, с. 11].

Как видно из приведенного выше списка, законодательная база предпринимательской деятельности в России определяет выбор для предпринимателя в качестве основного одного из видов экономической деятельности, в числе которых: торговля; техническая разработка документации; консультативная работа; проведение анализа; создание объектов интеллектуального труда, таких как программы, технологии и

другого. Законодательство РФ при этом определяет перечень действующих на нашей территории видов экономической деятельности. Министерством экономического развития России разработан Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД). Исходя из обзора нормативных актов, можно заключить, что деятельность предпринимателей специфична.

В настоящее время действует «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности», утвержденный Приказом Рос. стандарта от 31.01.2014 г. N 14-ст в редакции от 31.01.2024 г. При регистрации предприятий различных хозяйственно-правовых форм предпринимательской деятельности, указываются коды в соответствии с вышеприведенным классификатором. При изменении вида деятельности также обращаются к ОКВЭД, указывая цифровой код с подробным описанием каждого кода [15].

Классификатором предусмотрено двадцать разделов, которые делятся на подразделы, в которых идет полная расшифровка кода по каждому виду деятельности.

Законодательство РФ определяет минимальное количество избранных предприятием видов деятельности – один, который указывается в качестве основного, максимальное их количество законодательно не ограничивается, но основным указывается, все-таки, один вид деятельности. При этом предпринимателям не рекомендуется выбирать слишком большой диапазон кодов по ОКВЭД. Считается, что 20-30 кодов вполне достаточно, если фирма не собирается охватить большее количество видов деятельности [25].

В ситуации, когда бизнес предполагает оказание услуг несовершеннолетним, коды которых указываются при регистрации, предпринимателю необходимо заручиться справкой об отсутствии судимости для постановки на учет в Федеральную налоговую службу по выбранному виду деятельности.

В структуре кода шесть цифровых знаков, представляющих кодированную информацию о виде деятельности. Классифицирование

осуществляется от самого высокого уровня агрегирования, соответствующего разделу (буквенное обозначение), до нижнего - в соответствии со структурой кода ОКВЭД. В обозначенном коде каждый из последующих уровней группирует виды деятельности по более глубокой детализации (раздел – 1 знак, класс – 2 знака, подкласс – 3 знака, группа – 4 знака, подгруппа – 5 знаков, вид – 6 знаков) [15].

Предпринимательская деятельность предусматривает самостоятельный выбор решений о том, как ведется работа; что, в каком количестве и для кого производится; каким образом выстроены бизнес-процессы; как распределяется прибыль, что предусмотрено стратегией развития – все эти решения предприниматель принимает сам, либо в составе общества (товарищества). Это подтверждает тот факт, что именно указанные выше лица несут полную предусмотренную законом ответственность за хозяйственную деятельность и ее результаты.

Отдельные виды предпринимательской деятельности предусматривают обязательное лицензирование или сертификацию. Номенклатура таких видов деятельности и порядок получения лицензий регламентирован Федеральным законом «О лицензировании отдельных видов деятельности в РФ» от 04.05.2011 N 99-ФЗ (последняя редакция с изменениями от 25.12.2023 N 675-ФЗ). Указанный закон содержит перечень отдельных видов предпринимательской деятельности и предусматривает порядок их лицензирования с целью не допустить нарушений прав, законных интересов, предотвратить ущерб жизни и здоровью граждан, окружающей среде, наследию (историческим и культурным памятникам) народов РФ, обороне и безопасности государства, если эта возможность связана с деятельностью юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [23].

Учитывая то, что объектом настоящей выпускной квалификационной работы стало предприятие розничной торговли, приведем характеристику данного вида предпринимательства.



Торговля (коммерческое предпринимательство) имеет ряд особенностей. Принцип его организации отличается от производственного предпринимательства, так как предприниматель в данном случае – коммерсант, торговец, который продает готовые товары, приобретенные им у других лиц, непосредственно покупателю (потребителю). При этом осуществляются непосредственные экономические связи с оптовыми и розничными покупателями на внутреннем и внешнем рынках [16, с. 7], [17, с. 4].

В коммерческое предпринимательство входят все виды деятельности, связанной с товарооборотом: обменом денег на товар и товара на деньги. При этом в процессе торговли задействованы все основные производственные ресурсы, но в гораздо меньших масштабах, чем при организации процесса производства.

В качестве бизнеса коммерческое предпринимательство весьма привлекательно видимой возможностью в достаточно короткие сроки продать товары по цене выше, чем цена их покупки, и получить зачастую довольно высокую прибыль. Возможность такой простой схемы обогащения действительно существует, особенно в условиях внезапного колебания спроса на отдельные виды товаров. Однако при стабильном рынке это сделать значительно сложнее. С учетом разницы цен на внутренних и международных рынках, разницы на региональных рынках, у предпринимателя есть шанс получить коммерческую прибыль, причем в довольно крупных размерах. Однако в данном направлении работы всегда существует жёсткая конкуренция, это дисциплинирует и побуждает предпринимателя принимать порой незаурядные решения, идти на риск, применять инструменты и методы маркетинга во всем их разнообразии [7, с. 64].

Залогом успеха в торговом предпринимательстве является тщательный анализ конъюнктуры рынка, его ожиданий и запросов, а также возможность и способность быстро отреагировать на меняющийся спрос. Торговое

предпринимательство отличается высокой степенью мобильности, изменчивости, чем в других направлениях.

Анализ и оценка позиции предприятия на рынке, его конкурентной среды, сильных и слабых сторон – отправная точка принятия управленческих решений в любом бизнесе [19, с. 41]. Поэтому необходимо рассмотреть основы методологии, применяемой для оценки текущего положения и перспектив развития управления предпринимательской деятельностью торгового предприятия.

Исследование теоретических и методологических основ комплексного анализа уровня управления предпринимательской деятельностью в торговом предприятии показало, что он не имеет принципиальных отличий от анализа управления в других сферах и осуществляется по следующим установкам:

- анализ организационной структуры управления торговым предприятием;
- анализ технической оснащенности и методов управления торговым предприятием [12, с. 30].

Проанализировать организационную структуру управления помогают следующие коэффициенты: коэффициент управляемости; коэффициент обеспеченности кадрами управления; удельный вес работников управления в общей численности [12, с. 32].

Анализ технической оснащенности включает в себя оценку следующих параметров: степень автоматизации управленческой деятельности; анализ методов управления; коэффициент эффективности управления. Пожалуй, самыми главными параметрами эффективности управления торговым предприятием являются показатели прибыли, рентабельности, а также их динамика за последние 3 года [5], [12, с. 37]. На основе этих данных оценивается необходимость изменений в системе управления, конкретизируются основные проблемные участки.

На основе полученных в ходе анализа показателей проводится комплексная оценка уровня управления торговым предприятием. Анализ

организационной структуры управления состоит в её исследовании, включая раскрытие её особенностей, преимуществ и недостатков. Данная оценка становится отправной точкой для формирования перспективного организационного плана предприятия [12, с. 38].

Одним из признаков, характеризующих уровень организации торговой деятельности, надлежит считать рациональную структуру организации. Необходимо проанализировать действующую организационную структуру управления организацией по принципу сравнения действующей схемы управления с наиболее актуальными современными примерами, ориентированными на прогрессивный маркетинг.

Для комплексной оценки эффективности управления предпринимательской деятельностью используются обобщенные данные, где в расчет принимаются:

- параметры (темп) роста объемов продаж в расчёте на одного работника управления;
- темп роста/прироста чистой прибыли, рассчитанный на одного работника управления;
- темп роста численности работников на одного работника аппарата управления.

Коэффициент эффективности управления ( $K_{эф.упр.}$ ) показывает, насколько результативны применяемые в конкретном случае методы управления [12, с. 33]:

$$K_{эф.упр.} = N/Z_{упр.}, \quad (1)$$

где:  $N$  – выручка, т. р.;

$Z_{упр.}$  – затраты на управление, т. р.

Чем больше коэффициент эффективности управления, тем более результативны методы управления, применяемые в организации.

Все вышеуказанные показатели могут быть включены в расчет интегрального коэффициента эффективности управления по методу средней геометрической, после чего проводится оценка данного показателя в ретроспективе за последние три года [12, с. 35].

На этапе оценки сильных и слабых сторон предприятия и его внешних возможностей и угроз принято проводить SWOT-анализ (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы). При определении путей и разработке мероприятий по совершенствованию управления предпринимательской деятельностью торговой организации необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей (баланса её слабых и сильных сторон) внешней конъюнктуре рынка (условиям отрасли и конкуренции, возможностям организации на рынке, специфическим внешним угрозам стабильности прибыли и доле рынка фирмы). Предложения должны быть направлены на извлечение максимального эффекта от имеющихся у организации ресурсов, использование возможностей на данном рынке и избегания угроз, а также избегания рисков [1, с. 180].

При оценке конкурентных преимуществ торгового предприятия выбираются те, которые могут стать основой конкурентной стратегии. Такие преимущества могут быть достигнуты в любом (или нескольких сразу) из трёх основных направлений:

- рост объема продаж, реализация более дешевого товара;
- оправдание высоких цен предложением повышенного или оригинального качества и сервиса;
- ориентация на удовлетворение специфической потребности узкой группы покупателей [19, с. 68].

Далее следует разработка конкурентных альтернатив и расчет их эффективности. Основа определения стратегических альтернатив вполне прозрачна: существует несколько методов и способов их построения, и различные варианты комбинирования могут дать достаточно качественный и

оптимальный результат [1, с. 184]. Сочетание различных методов выстраивания стратегических альтернатив позволяет подобрать именно те пути совершенствования управления предпринимательской деятельностью, которые подходят для конкретного торгового предприятия [19, с. 323].

Обобщая теоретическую часть исследования, можно сформулировать основные выводы. История развития экономической мысли в отношении предпринимательства прошла ряд этапов, каждый из которых закладывал основы современных представлений о предпринимательской деятельности.

На сегодняшний день выработано достаточно четкое представление и о предпринимательстве, и о предпринимателе. Управление предпринимательской деятельностью выступает как целенаправленное инициативное информационное воздействие системы управления предприятия на управляемую систему с тем, чтобы изменить её поведение и работу в соответствии с актуальными задачами и целями в существующих условиях рынка. Правовая база предпринимательской деятельности, созданная в России на современном этапе, позволяет использовать весь потенциал предпринимательских способностей и реализовывать цели бизнеса.

Разработанная методика комплексного анализа, оценки эффективности управления и конкурентной позиции на рынке, позволяют определить экономические показатели прибыльности, сильные и слабые стороны предприятия.

На основе комплексной оценки эффективности управления предпринимательской деятельностью достаточно точно можно подобрать методы маркетингового планирования и оценить перспективы совершенствования управления предприятием.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что современная теория и практика управления предпринимательской деятельностью в сфере торговли предусматривают достаточно разработанные теоретические основы технологии организации, управления, комплексного анализа и перспективного планирования развития бизнеса в розничной торговле.

## **2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов проекта для ООО «Дамиан»**

### **2.1 Анализ деятельности ООО «Дамиан» и описание предлагаемого к реализации проекта совершенствования управления предпринимательской деятельностью**

Общество с ограниченной ответственностью (далее ООО) «Дамиан», являющееся объектом данной выпускной квалификационной работы, создано единственным учредителем Еловиковым Владимиром Александровичем по решению №1 от 27 января 2015 года. На учредителя решением № 1 также возложены обязанности Директора данного предприятия. Единственная доля уставного капитала принадлежит единственному учредителю, оплачивается денежными средствами, составляющими 10 000 (десять тысяч) рублей путем внесения денег на расчетный счет ООО «Дамиан» в банке в соответствии с ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [24].

Юридический адрес ООО «Дамиан»: город Тольятти, улица Тополиная, дом 34, кв. 4. Сведения об образовании юридического лица представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)

Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью «Дамиан»
ИНН	6321376278
КПП	632101001
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	11.05
Местонахождение (адрес)	445931, Самарская обл., Тольятти г., Борковская ул., дом № 51
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1156320001892
Количество видов экономической деятельности	15

Полный перечень заявленных к регистрации видов экономической деятельности ООО «Дамиан» предусматривает их всего 15. При этом основным видом деятельности на данный момент является производство пива. (по коду ОКВЭД ред.2): 11.05 [15].

В качестве видов деятельности также заявлены:

- производство сидра и прочих плодовых вин (11.03);
- производство прочих недистиллированных напитков из сброженных материалов (11.04);
- производство безалкогольных напитков;
- производство минеральных вод и прочих питьевых вод в бутылках (11.07);
- производство безалкогольных напитков, ароматизированных и/или с добавлением сахара, кроме минеральных вод (11.07.2);
- другие виды деятельности.

Фактический адрес производства: 445931, Самарская область, город Тольятти, Борковская улица, 51.

Проанализируем внутреннюю среду предприятия. На рисунке 1 представлена схема организационной структуры предприятия.

Организационную структуру ООО «Дамиан» можно классифицировать, как линейно-функциональную. Такой тип организации преимущественен для микро-предприятия, каковым является ООО «Дамиан». В данном случае функциональные подразделения и отдельные специалисты согласовывают с руководителем разработанные ими программы работы соответствующих подразделений. Руководитель утверждает такие программы и контролирует их выполнение.

Ответственность предусматривается персональная со стороны руководителя или специалиста за каждое направление работы.

Непосредственно подчинены директору главный инженер, главный технолог, специалист по охране труда, менеджер оптовых продаж, менеджер розничных продаж, главный бухгалтер, кладовщик и водитель.

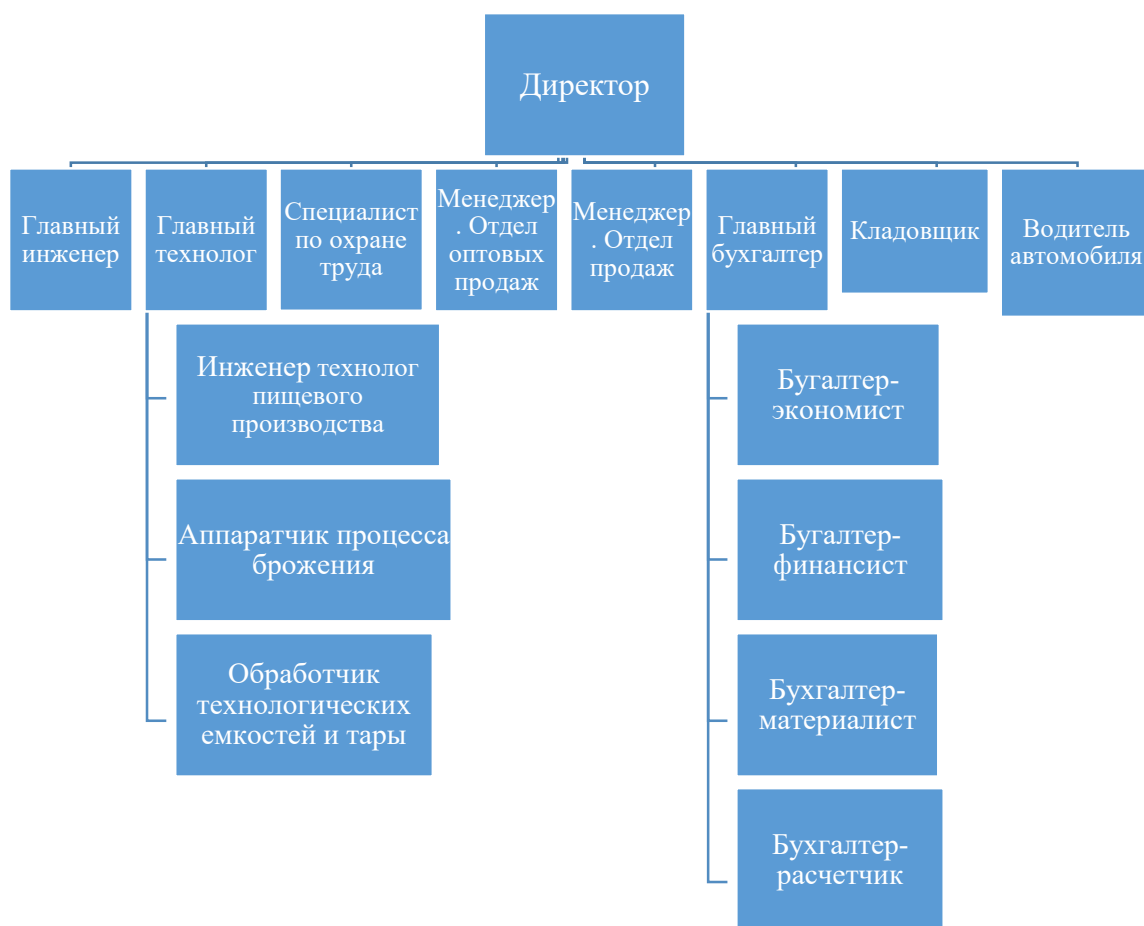


Рисунок 1 – Схема организационной структуры управления ООО «Дамиан»

Главный бухгалтер осуществляет руководство бухгалтерией, в которую входят бухгалтер-экономист, бухгалтер-финансист, бухгалтер материального отдела и бухгалтер-расчетчик.

Главный технолог возглавляет производственный отдел, куда входят следующие сотрудники: инженер-технолог пищевого производства, аппаратчик процесса брожения, обработчик технологических емкостей и тары.

По данным организационной структуры и штатному расписанию в число руководителей входят: директор, главный технолог и главный бухгалтер.

Миссия ООО «Дамиан»: развитие культуры потребления и доставление удовольствия людям, в предложении разных напитков безупречного качества собственного производства.

Цель ООО «Дамиан»: стать лидирующей по качеству пивоваренной компанией в Тольятти. Добиться увеличения доли на рынке пива и построить



высокотехнологичную компанию со своей уникальной корпоративной культурой, основанной на ценностях как для потребителя, так и команды.

Стратегия ООО «Дамиан»: продолжать развитие бизнеса по производству натуральных напитков через укрепление и расширение пирамиды собственных брендов.

Команда производства делает ставку на мастерство и повышение качества продукции, веру в культуру традиций производства и его развитие.

Руководство ООО «Дамиан», как и вся команда в целом, постоянно повышают уровень компетенций по изготовлению и продвижению продукции на рынок города Тольятти и регионов. Произведенная ООО «Дамиан» продукция реализуется в основном под одноименной торговой маркой. Бренд «Дамиан» уже достаточно зарекомендовал себя на рынке г. Тольятти.

Полный ассортимент продукции предприятия составляют сидры, напитки пивные, пиво крепостью от 0,5 до 8,6% включительно, напитки безалкогольные, квасы, напитки морсовые. Поскольку целью предприятия является лидерство в городе Тольятти в качестве пивоваренной компании, то уместно будет наиболее подробно рассмотреть динамику производства пива и прочих напитков на предприятии «Дамиан». Названия и характеристика напитков представлена в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 – Описание продукции, выпускаемой ООО «Дамиан»: напитки пивные нефильТРованные неосветленные, фильТРованные не пастеризованные

Наименование параметра	Содержание характеристики
Название документа	ЕВРАЗИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СОЮЗ Декларация о соответствии
Срок действия	с даты регистрации 05.10.2022 по 04.10.2025 включительно
Регистрационный номер	ЕАЭС № RU Д-RU.РА07.В.12360/22
Наименование продукции	Пиво непастеризованное: «Пшеничное», «Ржаное», «Легенда», «Вороное», «За рулём», «Классическое», «Чешское», «Янтарное», «Стать», «Эль Культ», «Конь Огонь», «Джинсы», «Bad Santa Beer», «Rusty Duck», «Светёлка»
Торговые марки	«Дамиан»

Продолжение таблицы 2

Наименование параметра	Содержание характеристики
Документ соответствия	ГОСТ Р 31711-2012 «Пиво. Общие технические условия». Код ТН ВЭД ЕАЭС 2203 00; 2202 91 000 0. Серийный выпуск
Соответствует требованиям	ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», ТР ТС 022/2011 «Пищевая продукция в части ее маркировки»
Основание принятия декларации соответствия	Протоколы № 3610 и 3611, выданных 22.09.2022 испытательной лабораторией «Межрайонная объединенная ветеринарная лаборатория Областного государственного бюджетного учреждения «Мелекесский центр ветеринарии и безопасности продовольствия имени С. Г. Дырченкова», № РОСС RU.0001.515340. Схема декларирования соответствия 3д.
Упаковка	Кег-бочки, бутылки
Срок годности	При температуре хранения от (+2°C) до (+5°C) – 30 суток; после обеспложивающей фильтрации: пива низового брожения – 60 суток; пива верхового брожения – 90 суток. Срок годности пива после вскрытия бутылки при выше указанных условиях 24 часа.
Рекламное описание продукции	«Стать» светлое фильтрованное. Яркий аромат хмеля, определённо, придает стати этому лагеру. В его вкусе ощутима мягкая, но стойкая хмелевая горечь. СОЛОД: Chateau Pilsen, Chateau Munich, Chateau Cara Gold. ХМЕЛЬ: Fuggle, Perle, Tradition. «RUSTY DUCK» тёмное нефилтрованное. Под кремовой пеной скрывается элегантный лагер коричнево-кофейного цвета с мягким плотным вкусом классического европейского тёмного пива: фруктовый привкус, лёгкие ноты карамельного солода, прекрасно сбалансированная горечь. СОЛОД: светлый (Россия), Chateau Pilsen, Chateau Melano, Chateau Cara Gold, Chateau Arome, Chateau Wheat Black. ХМЕЛЬ: Cascad, Perle.

ООО «Дамиан» производит крафтовое пиво, отличающееся уникальностью каждого рецепта приготовления. Напитки данного вида сравнительно недавно вышли на российский рынок и завоевали там прочные позиции.

Описание следующей разновидности напитков приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Описание продукции, выпускаемой ООО «Дамиан»: сидры сухие, полусухие, полусладкие

Наименование параметра	Содержание характеристики
Название документа	ЕВРАЗИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СОЮЗ Декларация о соответствии
Срок действия	С даты регистрации 17.03.2022 по 17.03.2025 включительно.
Регистрационный номер:	ЕАЭС № RU Д-RU.РА02.В.53928/22
Наименование продукции	Сидры сухие, полусухие, полусладкие: «Яблочный» газированный, «Яблочный» газированный жемчужный, «Яблочный» игристый
Торговые марки	«Дамиан» «Сидоров»
Наименование документа соответствия	ГОСТ 31820-2015 «Сидры. Общие технические условия». Код ТН ВЭД ЕАЭС 220600 Серийный выпуск
Соответствует требованиям	ТР ТС 021/2011 "О безопасности пищевой продукции", ТР ТС 022/2011 "Пищевая продукция в части ее маркировки", ТР ТС 029/2012 «Требования безопасности пищевых добавок, ароматизаторов и технологических вспомогательных средств».
Основание принятия декларации соответствия	Протокол № 2502, выданный от 17.03.2022 испытательной лабораторией «Испытательный лабораторный центр Филиала Федерального бюджетного учреждения здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии в Самарской области в г. Тольятти», № РОСС RU.0001.510862. Схема декларирования соответствия 3д.
Упаковка	Кег-бочки, бутылки
Срок годности	При температуре хранения от (+5°C) до (+20°C) – 90 суток; после обеспложивающей фильтрации – 90 суток.
Рекламное описание продукции	Пока Англия, Франция и Италия дерутся за право называться родиной сидра, русский Сидоров вошел во вкус. Полусладкий, ароматно-яблочный, полученный из восстановленного сока путем естественного брожения. Сидр на Руси звали бузой, но Сидоров не бузит в голове – это слабоалкогольный напиток. Врачи рекомендуют его в ограниченных количествах для психологического и физического здоровья – пектины нормализуют обмен веществ, участвуют в расщеплении жиров.

Данные таблиц 2 и 3, свидетельствуют о том, что продукция, производимая ООО «Дамиан», изготавливается в соответствии с требованиями законодательства, задекларирована, соответствует требованиям ГОСТ.

С целью анализа и оценки эффективности работы предприятия рассчитаем основные показатели работы и проанализируем данные из форм отчетности за 2021-2023 годы (приложение Б) с помощью таблицы 4.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели ООО «Дамиан» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста %
Выручка, тыс. руб.	14 839	15 258	17 486	419	3	2 228	15
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	11 576	11 903	13 809	327	3	1 906	16
Проценты по уплате, тыс. руб.	(0)	(0)	(0)	-	-	-	-
Прочие доходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-
Прочие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	(0)	(0)	(0)	-	-	-	-
Налоги и прибыль (доходы) <sup>1</sup> , тыс. руб.	(366)	(671)	(735)	305	83	64	10
Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	1 466	1 570	1 702	104	7	132	8
Основные средства <sup>2</sup> , тыс. руб.	2060	2299	2562	239	12	263	11
Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	3589	3699	5171	110	3	1472	40
Среднесписочная численность ППП, чел.	19	13	9	-6	-32	-4	-31
Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	3841	2612	2370	-1 229	-32	-242	-9
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	781	1174	1943	393	50	769	66
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	202	201	263	-1	-1	62	31
Фондоотдача (стр1/стр8)	7,2	6,6	6,8	-0,6	- 8	0,3	5
Оборачиваемость активов, раз (стр.1/стр.9)	4,1	4,1	3,4	0	-	-0,7	-
Рентабельность продаж по чистой прибыли, % (стр.7/стр.1) ×100	10	18	17	8	-	-1	-
Рентабельность обычной деятельности по чистой прибыли, % (стр7/(стр2)) ×100	11	20	19	9	-	-1	-
Затраты на рубль выручки, (стр2)/стр1×100, коп.)	87,65	87,14	87,84	-0,51	-1	0,69	1

1 – Отчет о финансовых результатах  
2 – Бухгалтерский баланс  
3 – Отчет о движении денежных средств

Данные таблицы 4 и диаграммы в Приложении В свидетельствуют о том, что основные финансовые показатели демонстрируют небольшой, но стабильный прирост на протяжении последних трех лет.

Расчетные данные таблицы 4 показывают, что выручка предприятия увеличилась в 2022 году на 3%, пропорционально этому показателю увеличилась и себестоимость. Но в 2023 году рост был более существенным, выручка увеличилась на 15%, при этом рост себестоимости составил 16%, что обеспечило прирост чистой прибыли всего на 8%. Данные показатели свидетельствуют о том, что рост выручки обусловлен, прежде всего, инфляционным ростом (ростом затрат на производство и продажу).

Стоимость основных средств в 2022 году возросла на 12%, а в 2023 году – еще на 11%, что свидетельствует о некотором обновлении основного капитала. Наряду с этим в 2023 году наблюдается значительный рост оборотных активов предприятия (+40%), что свидетельствует о дополнительных инвестициях в производство и продажу продукции и сопутствующих товаров.

Среднесписочная численность в 2022 году сократилась существенно, выбыло 6 человек, что составило 32% от кадрового состава. Это негативная тенденция.

Одновременно сократился фонд оплаты труда в той же пропорции, в 2023 году снижение численности составило еще 4 человека (-31%), при этом фонд оплаты труда снизился только на 9%, что стало предпосылкой роста уровня средней заработной платы по предприятию на 31% на фоне роста производительности труда на 50% в 2022 году и 66% соответственно в 2023 году. Что свидетельствует о возросшей нагрузке на персонал.

Фондоотдача в ООО «Дамиан» после незначительного снижения в 2022 году на 0,6 р./р. (-8%) увеличилась в 2023 году на 0,3 р./р. (+5%), что показывает некоторую положительную динамику эффективности производства. При этом оборачиваемость активов снизилась в 2023 году на 0,7 оборота.

Рентабельность продаж и обычной деятельности по чистой прибыли существенно не изменялись, увеличившись в 2022 году на 1%, в 2023 году данные показатели снова снизились на 1%.

Проанализируем показатели эффективности управленческой деятельности согласно методике, описанной в теоретической части настоящей работы. Для этого рассчитаем показатели эффективности управления, исходя из численности управленческого персонала – 3 человека: директор, главный технолог и главный бухгалтер [18, с. 8].

Оценка эффективности управления организацией базируется на сравнении затрат на управление с итоговыми данными [6, с. 12], [12, с. 141].

Расчетные данные на основе таблицы 4 и данных бухгалтерской отчетности ООО «Дамиан» представим в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ показателей эффективности управления ООО «Дамиан»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения			
				2022-2021 г.		2023-2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка от продажи товаров и услуг в расчете на одного руководителя, тыс. руб.;	4946,33	5086,00	5828,67	139,67	3	742,67	15
Прибыль в расчете на одного руководителя, тыс. руб.	610,67	654,00	709,00	43,33	7	55,00	8
Стоимость ОС в расчете на одного руководителя, тыс. руб.	686,66	766,33	854,00	79,67	11	88,00	11
Численность специалистов и производственного персонала на одного руководителя, чел.	5,33	3,33	2,00	-2,00	-38	-1,33	-40
Управленческие расходы, тыс. руб.	1043	1163	1304	120	12	141	12
Коэффициент эффективности управления (руб./руб.)	14,23	13,12	13,41	-1,11	-8	0,29	2

Рассчитанные в таблице 5 данные показывают, что далеко не все показатели демонстрируют рост эффективности управления предприятием. Так, несмотря на общую тенденцию к увеличению прибыли от продаж в расчете на одного руководящего работника, сократилась численность работников, приходящихся на одного руководителя.

Управленческие расходы увеличивались дважды за 3 года стабильно на 12%.

Опережающий рост себестоимости и увеличение управленческих расходов относительно выручки привели к росту прибыли в 2022 году на 7%, а в 2023 году на 8% соответственно.

Следует отметить, что рост управленческих расходов на 12% сопровождался сокращением численности сотрудников на 32% в 2022 году, что является негативной тенденцией.

Коэффициент эффективности управления сократился на 8% в 2022 году, а в 2023 увеличился всего на 2%. Данная динамика свидетельствует о недостаточной эффективности управления предприятием в ООО «Дамиан».

Приведенный анализ показывает, что назрела необходимость принимать срочные меры по развитию предпринимательской деятельности ООО «Дамиан» и повышению эффективности управления.

Рассмотрим внешнюю среду организации.

Положительная репутация бренда «Дамиан» – весомый аргумент к тому, что слабоалкогольные и безалкогольные напитки могут занимать достойную позицию на локальном рынке, поддерживая имидж качественного и трендового производителя, не уступая крупным федеральным и импортным торговым маркам.

Для того, чтобы в полной мере отразить все отличительные особенности продукции ООО «Дамиан» от основных конкурентов, необходимо провести сравнительный анализ деятельности конкурентов. Результаты данного анализа отражены в приложении Г.

Анализируя конкурентную позицию ООО «Дамиан», можно сделать выводы о том, что присутствующие на рынке Тольятти соперники имеют ряд одинаковых и различных параметров. В качестве преимуществ продукции торговой марки «Дамиан» над торговой маркой «Аббатское» можно выделить низкую отпускную цену при не уступающем качестве продукции, чем у производителя продукции «Дамиан».

Причиной является высокая стоимость рекламы пива «Аббатское» и затраты на маркетинг влияют на повышение его цены.

Конкуренция ООО «Дамиан» с продукцией завода «Хорлбат» строится на позициях натуральности, изготовления пива живого брожения без использования консервантов. При этом конкурентным преимуществом завода «Хорлбат» над маркой «Дамиан» является низкая отпускная цена пива. В качестве недостатка следует отметить маленький ассортимент, отсутствие новинок, отсутствие выбора объема оборотной тары (кеги, объем которых составляет 50 л и пластиковые бутылки объемом 1 и 1,5 л). ООО «Дамиан» предлагает тару от 0,5 л до 50 л.

Преимуществом «Дамиан» стал широкий ассортимент продукции по умеренной цене, регулярное обновление ассортимента, внедрение инноваций в производственный процесс.

Следует отметить, что позиции ООО «Дамиан» на рынке слабоалкогольных и безалкогольных напитков в г. Тольятти, наряду с преимуществами, имеют ряд недостатков.

К слабостям компании следует отнести технически отстающий уровень организации производства. Оставаясь верным традициям пивоварения, ООО «Дамиан» недостаточно использует автоматизацию производственного процесса. Это влечет за собой ряд проблем: высокая производственная нагрузка на младший и управленческий персонал приводит к профессиональному выгоранию и конфликтам.

В результате на предприятии наблюдается относительно высокая текучесть кадров, что неизбежно снижает уровень производительности труда.



Сотрудники, настроенные на увольнение, не стремятся повысить результативность своего труда. При этом вновь принимаемые сотрудники не сразу могут достичь высокой производительности труда, проходя период адаптации и обучения. Процесс обучения отвлекает сохранившийся профессиональный состав от основной работы, работники меньше времени занимаются производственной деятельностью. В свою очередь, низкая производительность не способствует росту выручки и прибыли.

Итак, обобщим анализ деятельности ООО «Дамиан», используя метод SWOT-анализа. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ деятельности ООО «Дамиан»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Большой опыт; Широкий ассортимент продукции; Новинки; Удобный график работы; Команда; Клиентоориентированность; Хранение по ГОСТ; Креативность директора; Активность на просторах Интернета; Доставка продукции; Скидки крупным оптовым клиентам.</p>	<p>Низкий уровень автоматизации производства; Высокая отпускная стоимость товара; Высокая розничная стоимость товара; Сезонность; Короткий срок годности продукции; Специфические условия хранения; Предвзятое отношение потребителей к пиву; Дефицит и дороговизна оборотной тары.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Расширение клиентской базы; Использование производственных мощностей в полном объеме; Снижение отпускной стоимости товара; Открытие дополнительных розничных торговых точек собственной марки; Разработка и реализация новой маркетинговой стратегии; Импортозамещение (вытеснить с рынка зарубежных производителей крафтового пива); Внедрение системы льгот и гарантий для долгосрочных контрактов.</p>	<p>Угроза со стороны товаров-заменителей; Угроза нарастающей внутриотраслевой конкуренции; Угроза потери текущих клиентов; Ужесточение государственного регулирования производства слабоалкогольных напитков (маркировка); Снижение спроса на крафтовое пиво; Тяжелая экономическая ситуация в стране, регионе, городе.</p>

Обобщая данные аналитической части, можно сделать вывод, что ООО «Дамиан» на данный момент имеет конкурентную позицию, которая не раскрывает полностью весь предпринимательский потенциал его развития. Наряду с достижениями есть направления работы, требующие принятия мер по укреплению и повышению конкурентоустойчивости предприятия.

В данной выпускной квалификационной работе предлагается расширение торговой деятельности рассматриваемого предприятия за счет открытия нового магазина розничной торговли и освоение нового торгового сегмента – фермерских и экологически чистых продуктов без заменителей натуральных компонентов и синтетических добавок. Данный выбор обусловлен миссией и целями, заявленными при открытии ООО «Дамиан», его ориентацией на натуральные качественные продукты питания.

Предлагается открыть небольшой магазин экологически чистых продуктов питания под торговой маркой «Дамиан». Основными товарами в нем станут: кисломолочная продукция, мясные продукты, фрукты, овощи, слабоалкогольные и безалкогольные напитки. Магазин массовой ценовой ниши, где большая часть закупки осуществляется у фермерских хозяйств. Продукция собственного производства должна также занять достойное место в предлагаемом ассортименте. Учитывая, что открытие магазина планируется в районе многоэтажных многоквартирных домов по ул. Баныкина (дом №6) на первой линии домов, у ООО «Дамиан» есть все шансы не только развить новое направление розничной торговли, но и постепенно отвоевать дополнительную долю рынка у одного из конкурентов – завода «Хорлбат».

По мере развития торговли доля собственной продукции в ассортименте магазина фермерских и экологически чистых продуктов ООО «Дамиан» может быть увеличена. Здесь предлагается использование маркетинговой стратегии «Муравья».

Планируется принятие в штат директора магазина, который будет заниматься организационными и административными функциями, наем 2 продавцов (сам директор также может выполнять функции продавца-

консультанта). При необходимости вызывается уборщик и грузчик на основе сдельной оплаты.

Примерная необходимая площадь помещения – 55 кв. м., из которых 45 кв. м отведено под продажу. Основные капитальные вложения для старта (не считая ремонта помещения) – это закупка и установка базового магазинного оборудования (торговые/складские стеллажи, холодильные витрины, морозильные бонеты, морозильные и холодильные шкафы, кассовые аппараты и т.п.).

## 2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта

Анализ рынка для открытия магазина фермерских и экопродуктов в данной выпускной квалификационной работе проведен на основе демографических и экономических данных, предоставленных в открытом доступе на сервисе «Цифровой платформы МСП» [25]. Местонахождение предлагаемого к открытию магазина представлено на рисунке Д.1 приложения Д.

Характеристика потребительской аудитории, рассматриваемой для реализации предлагаемого проекта, представлена в таблице 7 [25].

Таблица 7 – Группы потребителей магазина фермерских и экопродуктов ООО «Дамиан»

Группы потребителей	Общее количество потребителей в локации		Общее количество потенциальных клиентов данного вида бизнеса в локации (включая конкурентов)		Емкость рынка, тыс. руб. в год	Нереализованный спрос (рыночная ниша), тыс. руб. в год
	Чел.	%	В день	В год		
Жители домов	18819	100	723	264021	163693,1	16166,0
Всего	18819	100	723	264021	163693,1	16166,0

Приведенные из открытых источников данные показывают, что емкость рынка в рассматриваемой локации составляет 163 693,1 т. р. в год;

потенциальная рыночная ниша на рассматриваемом рынке присутствует и составляет 16 166 т. р. в год.

Характеристику потребительского рынка представим с помощью таблицы 8.

Таблица 8 – Анализ потребителей фермерских и экопродуктов

Показатели	Количество, единицы измерения
Потребители: Количество домохозяйств Средний чек жителей локации Доля покупателей среди жителей Средний доход потребителей	8 548 ед. 603 руб. 15,26% 34 171 руб./чел.
Генераторы потока: ТЦ и ТРЦ Достопримечательности	0 26 ед.
Недвижимость: Многоквартирные дома Средняя стоимость жилой недвижимости	78 ед. 40 496 руб. /кв. м
Транспортная инфраструктура: Парковочные места	18 машино-мест

В качестве поставщиков экологически чистых и фермерских продуктов в данном проекте рассматриваются фирмы, хорошо зарекомендовавшие себя на продуктовом рынке Тольятти, а также компании, подходящие и заинтересованные в наращивании базы контрагентов для долгосрочного сотрудничества.

В таблице 9 представлен примерный список основных поставщиков продукции для формирования ассортимента товаров в магазине ООО «Дамиан».

В таблице 9 указаны справочные данные о крупнейших поставщиках по основным товарным группам. Данный перечень далеко не исчерпывает всех потенциальных партнеров по поставкам товаров.

Таблица 9 – Потенциальные поставщики ООО «Дамиан»

Наименование	Товарная группа	Адрес	Контакты
На Бис!, ООО, производственно-торговое предприятие	Колбасные изделия	Тольятти, Новозаводская (НТ СОД Айва тер.), 10в	(8482) 694328 nu-bis@yandex.ru
Шоколадник, компания по производству шоколадных изделий	Кондитерские изделия	Тольятти, Туполева бульвар, 12а	9879380519
Фабрика сыра	Молочные продукты	Тольятти, Тюленина, 6	(8482) 713261, 9626113261, 9277317692 8357270@gmail.com
Аверс, оптово-розничная фирма, ООО Аверс	Мука / Крупы	Тольятти, Базовая, 14а	avers_tlt@mail.ru
Производственная фирма	Мясо / Полуфабрикаты	Тольятти, Никонова, 126	(8482) 249394 fedorovskie.pelmeni@yandex.ru
Калинка, торговая компания	Овощи / Фрукты	Тольятти, Мира, 113	(8482) 288277, (8482) 285736, 9093655719 tkkalinka@yandex.ru
Пискаревская птицеферма	Яйцо	Тольятти, Подгорная, 2Б	(8482) 624216, 9278924216

Следует отметить, что поиск надежных партнеров, готовых к взаимовыгодному сотрудничеству является постоянной миссией менеджмента продаж на всех уровнях. При этом функции организации маркетинга в действующей структуре управления недостаточно четко выделены и обозначены в качестве должностных обязанностей, на что следует обратить внимание руководства. Грамотный анализ рынка и использование инструментов маркетинга во всём их многообразии будут способствовать расширению торговых связей и покупательской аудитории ООО «Дамиан».

Территориальных конкурентов в данном рыночном сегменте, согласно обобщенным статистическим данным, на момент исследования составило 87. Список и удаленность ближайших из них представлены в таблице 10 [25].

Таблица 10 – Ближайшие конкуренты магазина фермерских и экологически чистых продуктов ООО «Дамиан»

Конкуренты	Адрес	Расстояние до конкурента, м	Наличие собственного сайта
Серж, продуктовый магазин	Тольятти, Советская, 83б	272	-
Магазин по продаже фруктов и овощей	Тольятти, Советская, 83б	275	-
Пеликан, супермаркет	Тольятти, Советская, 73а	308	<a href="http://neo63/ru">http://neo63/ru</a>
Гастроном	Тольятти, Советская, 73а	313	-
Калинка, магазин	Тольятти, Советская, 73а	313	-
Магазин быстрого питания	Тольятти, Советская 73б	320	-
Находка, магазин дискаунтер	Тольятти, Банькина, 11	380	<a href="http://t.me/nahodkamagazin">http://t.me/nahodkamagazin</a>
Продуктовый магазин	Тольятти, Ушакова, 48а	420	-
Garibaldi, продовольственный магазин	Тольятти, Советская, 69а	441	-
Пятерочка, супермаркет	Тольятти, Ушакова 40а	488	-

Данные таблицы 10 свидетельствуют о том, что основную конкуренцию составляют супермаркеты и узко специализированные магазины. При этом ни у одного из них нет собственного производства крафтовых напитков, они ориентированы либо на массовые стандартные товары, либо относительно узко специализированы (овощи, фрукты). Это можно использовать как конкурентное преимущество. Данные вышеприведенного SWOT-анализа также актуальны для оценки сил и возможностей ООО «Дамиан» в новом направлении развития бизнеса.

Определим маркетинговую стратегию (таблица 11) и маркетинговый план для развития магазина фермерских и экопродуктов ООО «Дамиан». Как уже отмечалось, планируется постепенное освоение новых сегментов товарного рынка и продвижение собственной продукции. Рекомендуется

также использование франшизы для привлечения покупателей, которые уже сформировали свои потребительские пристрастия.

Таблица 11 – Маркетинговая стратегия для магазина фермерских и экопродуктов ООО «Дамиан»

Целевые рынки	Продуктовая стратегия
<p>Географический рынок: Тольятти, улица Баныкина, 6.</p> <p>Продуктовый рынок: фермерские и экологически чистые продукты.</p> <p>Ценовая ниша: массовая.</p>	<p>Количество ассортиментных позиций: до 320 Ограниченное количество ассортиментных групп: 3-5 альтернатив следующих групп продуктов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– молочные продукты,</li> <li>– мясная и рыбная продукция,</li> <li>– овощи и фрукты,</li> <li>– выпечка,</li> <li>– крафтовые слабоалкогольные и безалкогольные напитки (пиво, сидр, лимонады).</li> </ul>
Целевые сегменты	Позиционирование
<p>Социальный портрет: средний класс, 25-60 лет.</p> <p>Время и цель посещения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вечер, 18-21.00;</li> <li>– покупка продуктов и сопутствующих товаров.</li> </ul> <p>Средние затраты на приобретение продукции: 600 руб. / в неделю.</p> <p>Основная выгода:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– питание экологически чистыми продуктами,</li> <li>– потребление уникальных крафтовых напитков.</li> </ul>	<p>Обязательные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективный мерчендайзинг;</li> <li>– чистый, светлый торговый зал;</li> <li>– вежливое общение с покупателями;</li> </ul> <p>Отличительные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– позиционирование бренда за счет названия торговой точки;</li> <li>– расширенное предложение экологически чистых и качественных напитков;</li> <li>– расширенное предложение молочных изделий;</li> <li>– расширенное предложение мясных и рыбных изделий;</li> <li>– индивидуальный дизайн торгового зала, стилевые решения;</li> <li>– наличие сайта;</li> <li>– дисконтные карты, бонусные акции.</li> </ul>

Как видно из таблицы 11, маркетинговая стратегия магазина имеет своей целью создать круг постоянных покупателей и привлекать новых за счет запоминаемости товаров и сопутствующего обслуживания.

Маркетинговый план (таблица 12) включает программу и бюджет продвижения магазина на данном территориальном товарном рынке. Главная цель продвижения – создать у покупателей впечатление, что «Дамиан» пришел на рынок фермерских и экопродуктов всерьез и надолго.

Таблица 12 – Маркетинговый план магазина фермерских и экопродуктов «Дамиан»

Продукт	Местоположение
<p>Вид бизнеса: Фермерские и экологически чистые продукты  Площадь обслуживания: 45 кв. м  Ассортимент:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– молочные продукты;</li> <li>– крафтовые слабоалкогольные (пиво, сидр);</li> <li>– безалкогольные напитки (лимонады, соки, морсы, квас и прочие);</li> <li>– мясная и рыбная продукция;</li> <li>– овощи;</li> <li>– фрукты;</li> <li>– выпечка;</li> <li>– полуфабрикаты;</li> <li>– кондитерские изделия;</li> <li>– другие продукты</li> </ul>	<p>Адрес: город Тольятти, ул. Баныкина, дом 6  На первой линии домов.</p>
Цены, руб.	Продвижение
<p>Средний чек 6204  Молоко (цельное) 120;  Творог (500 г) 250;  Твердый сыр из коровьего молока (500 г) 937;  Масло сливочное, (250 г) 250;  Яйцо куриное (10 шт.) 165;  Курица, 1 кг 350 ;  Картофель 75;  Пиво, 1 л 180;  Сидр, 1 л 250.</p>	<p>Бюджет 500 тыс. руб./ в год  Каналы продвижения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– буклеты, распространение в торговой точке;</li> <li>– реклама на местных радиоканалах;</li> <li>– собственный сайт;</li> <li>– реклама в социальных сетях (создание групп)</li> </ul>

В маркетинговом плане определены примерные средние параметры цен для магазина фермерских и экологически чистых продуктов, без учета сезонной динамики. Более подробные расчеты экономического обоснования



проекта будут представлены в плане продаж, организационном и финансовом планах проекта.

### 2.3 Разработка плана продаж и организационного плана проекта

План продаж для магазина фермерских и экологически чистых продуктов ООО «Дамиан» предусматривает, что реализация данного бизнес проекта начнется с подбора арендуемого помещения, найма персонала, ремонта и оборудования торгового зала и подсобного помещения для создания необходимых условий торговли. План-график реализации проекта представлен в приложении Е.

График выхода проекта на полную мощность в таблице 13.

Таблица 13 – График выхода проекта магазина на полную мощность

Показатель	Месяцы проекта											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Темпы роста продаж (выход на полную мощность), %	0	0	0	0	0	10	30	60	75	100	100	100
Количество потребителей (посещений)	0	0	0	0	0	149	457	938	1157	1578	1579	1886
Выручка, тыс. руб.	0	0	0	0	0	92	284	582	717	978	979	1169

Данные таблицы 13 предполагают, что уже к десятому месяцу реализации бизнес-плана магазин выйдет на полную мощность продаж.

Представим сезонность спроса на фермерские и экопродукты (без учета сезонного изменения спроса на напитки) [25] в таблице 14.

Таблица 14 – Сезонность спроса на фермерские и экопродукты

Показатель	Месяцы года											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Сезонность – доля потребителей по году, %	5,6	7,4	8,0	8,0	8,2	8,4	8,6	8,8	8,7	8,9	8,9	10,6

Предполагается, что подготовительные работы займут от 1 до 5 месяцев. План продаж с учетом роста рынка представлен в таблице 15. Данные плана предполагают постепенный рост продаж с учетом сезонности, формирования покупательских привычек, результата реализации плана маркетинга.

Таблица 15 – План продаж для магазина фермерских и экопродуктов ООО «Дамиан»

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Темпы роста продаж (с учетом роста рынка), %	3	3	3	3	3
Количество потребителей (посещений)	7 743	18 297	18 846	19 411	19 993
Выручка, тыс. руб.	4 801	11 344	11 684	12 035	12 396

Данные таблицы 15 предполагают, что к концу пятого года реализации данного бизнес плана магазин фермерских и экопродуктов ООО «Дамиан» выйдет на уровень выручки в 12 396 т. р., наращивая темпы роста на 3% в год по количеству потребителей и, соответственно с учетом повышения объемов продаж. Следует отметить, что данные по плану продаж представлены без учета темпов инфляции и роста суммы среднего чека. Соответствующие корректировки будут предусмотрены в финансовом плане данного проекта. Рассчитаем и представим организационный план для открытия магазина. В таблице 16 представлен штатный состав и фонд оплаты труда (ФОТ).

Таблица 16 – Штатное расписание и фонд оплаты труда персонала магазина

Должность	Количество ставок	Ставка, тыс. руб. в месяц	ФОТ, тыс. руб. в год
Заведующий	0,15	87,13	156,82
Продавцы-кассиры	3,0	36,46	1312,42
Кладовщик	1,0	36,46	437,47
Уборщики	0,5	26,28	157,7
ИТОГО ФОТ	4,65	-	2064,41

Как уже отмечалось, работа магазина предполагает привлечение одного директора магазина и троих продавцов-кассиров, кладовщика и уборщика помещения с неполной занятостью (0,5 ставки).

Данные об отчислениях в Социальный фонд России представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Социальные отчисления по персоналу магазина

Отчисления в Социальный фонд России	Ставка
Отчисления на ОПС, ОМС, ВН и М в пределах ЕПВБ	30.0%
Отчисления на ОПС, ОМС, ВН и М свыше ЕПВБ	15.0%
Отчисления на ОСС НС и ПЗ	0.2%
ИТОГО взносы в фонд	500 тыс. руб./год
Условные обозначения: ОПС - Обязательное пенсионное страхование ОМС - Обязательное медицинское страхование ВН и М - Обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством ОСС НС и ПЗ - Обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний ЕПВБ - Единая предельная величина базы для исчисления страховых взносов в РФ	

Помимо работы в торговом зале в летний период предлагается организовать продажу безалкогольных напитков на улице около входа в магазин с лотка (термо-кеги) в бутылках и на разлив. Яркое оформление выносной торговли и использование в нем символики ООО «Дамиан» имеет целый ряд преимуществ. Такой способ организации торговли одновременно выполняет несколько функций:

- привлекает внимание прохожих и прогуливающихся жителей квартала, а также работающей части населения, которая в силу занятости чаще проходит мимо входа в магазин;
- знакомит покупателей с ассортиментом вкусов фирменного кваса и фруктово-ягодных морсов;
- приносит положительные эмоции, напоминает взрослому поколению о времени молодости в эпоху СССР;
- прививает и закрепляет привычку восполнить баланс жидкости у молодежи и детей безопасным и полезным способом, без вредных сильногазированных и энергетических напитков с опасной дозой сахара и кофеина;
- создает устойчивый положительный образ фирмы через продажу вкусных и полезных напитков удобным способом;
- рекламирует продукцию ООО «Дамиан».

Итак, обобщая итоги второй части настоящей выпускной квалификационной работы, можно сделать выводы о предпринимательской деятельности ООО «Дамиан».

Открытие магазина фермерских и экологически чистых продуктов под торговой маркой «Дамиан» будет способствовать продвижению данного бренда, повышению конкурентоустойчивости.

Освоение новых ниш и увеличение розничного ассортимента – перспективное направление совершенствования предпринимательской деятельности.

Открытие нового магазина станет перспективным направлением роста прибыли и будет способствовать развитию предприятия.

### 3 Финансовое планирование и оценка рисков проекта совершенствования управления предпринимательской деятельностью ООО «Дамиан»

#### 3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта

Предложенный в предыдущих разделах бизнес-план развития предпринимательской деятельности ООО «Дамиан» предполагает вложение средств в открытие сравнительно нового для себя направления торговли – магазина фермерских и экологически чистых продуктов, что связано с необходимостью рассчитать затраты, денежные потоки, доходы и экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

С помощью таблицы 18 рассмотрим данные начального инвестирования, которое призвано положить основу нового направления.

Таблица 18 – Первоначальное финансирование открытия магазина

Статья инвестиций	Всего затрат, тыс. руб.	Доля, %
Капитальные затраты - всего, в том числе:	449,5	27
Строительство/приобретение здания	-	-
Закупка и монтаж оборудования	449,5	27
Первоначальный оборотный капитал - всего, в том числе:	1 203,2	73
Регистрация бизнеса	1,5	0
Оформление необходимых для ведения бизнеса документов	29,8	2
Заключение договоров (бухгалтерское обслуживание / онлайн бухгалтерия, услуги связи, охраны, обслуживание ККТ)	19,1	1
Аренда, коммунальные платежи	446,6	27
Подготовка и ремонт помещения	471,0	28

Продолжение таблицы 18

Статья инвестиций	Всего затрат, тыс. руб.	Доля, %
Закупка первой партии материально-производственных запасов	177,4	11
Наем и обучение персонала	-	-
Проведение рекламной кампании	45,3	3
Приобретение лицензий на необходимое программное обеспечение	12,4	1
Налоги	-	-
Прочее	-	-
ИТОГО	1 652,7	100

Данные таблицы 18 показывают, что предварительная потребность в денежных средствах, по приблизительным подсчетам, составит 1 652,7 т. р. Показатели чистой прибыли ООО «Дамиан» за 2023 год выше, предполагаемые первоначальные затраты могут быть покрыты за счет собственных средств. Определим перечень и стоимость необходимого для открытия магазина оборудования в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень и стоимость оборудования для магазина фермерских и экопродуктов ООО «Дамиан»

Статья затрат	Количество, штук	Цена за единицу, тыс. руб.	ИТОГО затрат на закупку и монтаж, тыс. руб.
Стеллажи	2	8,3	16,6
Торговые прилавки	3	2,7	8,0
Витрина холодильная	5	17,6	87,9
Ларь морозильный	1	28,9	28,9
Весы для овощей и фруктов	1	7,9	7,9
Складские стеллажи	1	6,2	6,2
Морозильный шкаф	1	18,9	18,9
Холодильный шкаф	3	54,0	162,1
Камеры видеонаблюдения	3	1,9	5,7
Кассовый аппарат	2	24,9	49,9
Противопожарная система	1	57,4	57,4
ВСЕГО	-	-	449,5

Предварительные расчетные данные, представленные в таблицах 18 и 19, показывают, что для оборудования торгового зала и подсобных помещений потребуется закупка на сумму 449,5 т. р.

Рассчитаем операционные расходы предприятия после выхода на полную производственную мощность, представим их в таблице 20.

Таблица 20 – Операционные расходы ООО «Дамиан»

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
<b>Производственные расходы</b>	
Сырье и материалы	4 514,9
Заработная плата производственного персонала	0,0
Налоги на ФОТ производственного персонала	0,0
Аренда, коммунальные платежи	1 094,9
Прочие производственные расходы	0,0
<b>ВСЕГО производственные расходы</b>	<b>5 609,9</b>
<b>Коммерческие расходы</b>	
Заработная плата коммерческого персонала	2064,4
Налоги на ФОТ	499,5
Реклама, маркетинг	283,6
Прочие коммерческие расходы	0,0
<b>ВСЕГО коммерческие расходы</b>	<b>2847,5</b>
<b>Управленческие расходы</b>	
Заработная плата АУП	0,0
Налоги на ФОТ АУП	0,0
Услуги бухгалтерии, интернет и связь, охрана, обслуживание ККТ	229,5
<b>ВСЕГО управленческие расходы</b>	<b>229,5</b>
<b>ИТОГО</b>	
Производственные расходы - всего	5609,9
Управленческие расходы - всего	229,5
Коммерческие расходы - всего	2897,5
Уплата процентов по кредитам и займам	0,0
Налог	675,3
<b>ИТОГО операционные расходы</b>	<b>9362,2</b>

Расчетные данные таблицы 20 показывают, что всего операционные расходы в год составят 9 362,2 т. р. В эту сумму вошли производственные расходы – 5 609,9 т. р., коммерческие расходы – 2 847,5 т. р., управленческие расходы – 229,5 т. р., налог по упрощенной системе налогообложения (УСН =6%) – 675,3 т. р. [13].

Дальнейшее обоснование проекта предусматривает сведение всех финансовых данных и составление финансового плана в первом и последующих 4 года реализации проекта открытия магазина фермерских и экопродуктов (в таблицах приложения Ж). Ставка дисконтирования в представленных расчетах определена по принятой в 2024 году внутренней норме доходности ООО «Дамиан» и установлена в размере 15%.

Приведенные в расчете денежного потока в первом году реализации проекта данные свидетельствуют о том, что накопленный дисконтированный свободный денежный поток отрицателен и пока не покрывает инвестиции.

Расчет денежного потока во второй год реализации проекта приведен в приложении Ж в таблице Ж.2.

Данные расчета финансовых показателей во втором году реализации бизнес проекта демонстрируют положительный результат от инвестиционной деятельности, накопленный дисконтированный денежный поток составит 244 т. р.

На третьем году реализации проекта открытия магазина фермерских и экологически чистых продуктов ООО «Дамиан» положительное сальдо NPV составит 1 696 т. р. (см. таблица Ж.3 в приложении Ж).

Данные таблицы Ж.3 показывают, что уже через 2 года и один месяц реализации проекта предприятие начнёт получать и наращивать чистую прибыль от торговой деятельности.

В таблице Ж.4 приложения Ж представлен денежный поток четвертого года реализации проекта.

Данные расчетов, выполненных в таблицах Ж.4 – Ж.5 позволили сделать вывод о том, что проект открытия магазина фермерских и экопродуктов под торговой маркой «Дамиан» является достаточно рентабельным.

Начиная получать чистую прибыль уже с 25 месяца реализации, предприятие прогнозирует стабильное наращивание чистой прибыли, что свидетельствует об успешности предпринимательской деятельности в



розничной торговле товарами повседневного спроса и первой необходимости – качественными продуктами питания.

В четвертом году накопленный денежный поток 3 055 т. р. На конец пятого года реализации проекта NPV составит 4 321 т. р. При этом средняя рентабельность продаж составит 17%.

Итак, приведенный в данном параграфе финансовый план свидетельствует о целесообразности капитальных вложений в открытие магазина фермерских и экопродуктов ООО «Дамиан» в Центральном районе города Тольятти. Накопленный дисконтированный свободный денежный поток к концу пятого года реализации проекта уже в несколько раз (в 2,6 раза) превышает объем первоначальных инвестиций (4321:1653).

Однако, необходимо учесть и оценить риски данного направления предпринимательской деятельности. Этому посвящен следующий параграф.

### **3.2 Анализ и оценка рисков проекта**

Анализ и оценка рисков проекта – необходимая и весьма существенная часть бизнес планирования. Анализ рисков помогает объективно оценить угрозы и возможности, подобрать методы и способы страхования потерь бизнеса.

Вероятные риски для ООО «Дамиан» представим с помощью таблицы 21. Оценка рисков реализации бизнес проекта открытия магазина показывает, что есть средняя вероятность открытия нового конкурента. Примерно на том же уровне оценивается риск снижения реальных доходов населения в связи с нестабильной политической ситуацией, однако, продукты питания являются товарами первой необходимости, поэтому спрос на них всегда сохраняется. В худших экономических и политических условиях может быть скорректирован ассортимент продукции в пользу недорогих питательных продуктов, составляющих основу рациона среднестатистического потребителя.

Таблица 21 – Оценка вероятности рисков для ООО «Дамиан»

Риски	Вероятность			Комментарии
	Низкая	Средняя	Высокая	
Открытие нового конкурента поблизости	-	+	-	Не очень высокая проходимость, но данный район активно осваивается бизнесом для открытия магазинов и салонов
Снижение платежеспособности потребителей	-	+	-	Есть вероятность снижения реальных доходов в связи с нестабильной политической ситуацией
Рост стоимости оборудования	+	-	-	Торговое оборудование присутствует на рынке в условиях высокой конкуренции
Рост стоимости сырья	-	+	-	В пределах инфляционных ожиданий сельскохозяйственная продукция может подорожать
Увеличение ФОТ	+	-	-	В пределах нормы инфляции, будет покрыт ростом цен на товары
Ужесточение государственного регулирования	-	+	-	Соблюдение норм законодательства – основное условие работы

Все другие указанные в таблице 21 риски актуальны и должны учитываться руководством предприятия.

Приведенные в таблице 21 риски и оценка их вероятности в целом дают основания для сдержанного оптимизма относительно стабильности работы магазина фермерских и экологически чистых продуктов.

Используя справочные данные, предоставляемые сервисом «Цифровая платформа МСП.РФ» [25], оценим чувствительность предпринимательской деятельности и ее результатов в таблице 22.

Данные таблицы 22 показывают, что при реализации бизнес проекта по базовому сценарию индекс рентабельности инвестиций (PI), показывающий отношение чистой текущей стоимости к первоначальным инвестициям составит 4,6. При ухудшении условий экономической деятельности проект окупается в более длительном периоде, доходность ниже, но она сохраняется.

Таблица 22 – Оценка чувствительности к колебаниям рыночной конъюнктуры

Чувствительность к рискам	PI	NPV, тыс. руб.	IRR, %	DPP, мес.
Базовый сценарий	4,6	4 321	102	23
Уменьшение объема реализации на 20%	1,6	725	30	47
Увеличение объема капитальных затрат на 20%	3,8	4 079	89	25
Увеличение операционных расходов на 20%	2,4	1 735	47	37

Обобщая рассчитанные в третьей части бакалаврской работы данные, можно сформулировать основные выводы.

Целесообразность открытия магазина фермерских и экологически чистых продуктов под торговой маркой «Дамиан» с целью совершенствования управления предпринимательской деятельностью предприятия розничной торговли за счет расширения торговой деятельности и освоения нового направления торговли экономически обоснована.

Средняя годовая рентабельность продаж, рассчитанная как отношение чистой прибыли к выручке [6, с. 153], по ежемесячным данным всего периода реализации проекта составила 17%. Индекс рентабельности инвестиций (PI) составит 4,6, а внутренняя норма доходности (IRR) составляет 102%, что намного превышает ставку дисконтирования. Накопленный дисконтированный свободный денежный поток на конец периода реализации проекта (5 лет), составит 4 321 т. р.

Таким образом, финансовый результат превышает объем первоначальных инвестиций (1 653 т. р.) в 2,61 раза (рентабельность инвестиций по NPV составит 261%). Срок окупаемости проекта при объеме вложений за счет собственных средств 1 653 т. р. составляет 23 месяца.

Это доказывает целесообразность предлагаемого направления предпринимательской деятельности.

Оценка вероятности рисков показала, что есть некоторые опасности снижения доходов от основной деятельности, но учитывая уровень потребностей, удовлетворяемых продуктовым магазином, они преодолимы.

## Заключение

Проведенное в данной бакалаврской работе исследование доказало актуальность рассмотрения темы управления предпринимательской деятельностью и путей её совершенствования на примере предприятия розничной торговли ООО «Дамиан».

В ходе исследования были изучены теоретические аспекты предпринимательской деятельности, обобщен материал о её значении и правовом регулировании – в этом заключается теоретическая значимость настоящей бакалаврской работы.

Предпринимателю как личности должны быть свойственны следующие качества:

- мобильность, гибкость, динамичность;
- целеустремленность и настойчивость в работе;
- творческое начало, инициативность;
- выбор нетрадиционных подходов к решению задач;
- рисковый характер и умение управлять рисками;
- наличие множества коммуникационных каналов;
- оперативность принятия решений и действий;
- клиентоориентированность;
- высокий уровень морально-этических норм поведения;
- умение отстаивать и реализовывать свои интересы в обмене деятельностью с участниками рынка;
- выявление и поощрение личной и коллективной инициативы деловых связей и сотрудничества на взаимовыгодных условиях;
- компетенции переговорного процесса, делового общения в различных формах;

- развитое чувство интуиции, направленное на выявление максимально выгодного варианта сочетания и направления ресурсов на основе опыта предпринимательских расчетов, диагностики рынка.

Практическая значимость подтверждена тем, что на основе анализа и обобщения экономических параметров работы предприятия проведена оценка эффективности управления предпринимательской деятельностью, выявлены «узкие места» и направления совершенствования работы.

Проанализированные во втором разделе настоящей работы данные свидетельствуют о том, что основные финансовые показатели демонстрируют небольшой, но стабильный прирост на протяжении последних трех лет. Но в 2023 году рост был более существенным. Однако, рост выручки обусловлен, прежде всего, инфляционным ростом (ростом затрат на производство и продажу).

Управленческие расходы увеличивались дважды за 3 года стабильно на 12%, при этом коммерческие расходы показали неравномерную динамику и сократились в 2022 году на 41%, затем увеличились на 7% это вызвано сокращением привлечения сторонних организаций к процессу сбыта и последующим повышением затрат на продажу продукции. Опережающий рост себестоимости и увеличение управленческих расходов относительно валовой выручки привели к росту прибыли от продаж и чистой прибыли на 7% и 8% соответственно.

Однако, анализ данных выявил, что далеко не все показатели демонстрируют рост эффективности управления предприятием. Так, несмотря на общую тенденцию к увеличению прибыли от продаж в расчете на одного руководящего работника, сократилась численность работников, приходящихся на одного руководителя. Коэффициент эффективности управления сократился на 8% в 2022 году, а в 2023 увеличился всего на 2%.

Приведенный анализ показал, что назрела необходимость принимать срочные меры по развитию предпринимательской деятельности ООО «Дамиан» и повышению эффективности управления.

В качестве путей повышения эффективности предпринимательской деятельности в данной работе предложен бизнес-план по расширению сферы торговли – открытие магазина фермерских и экопродуктов в Центральном районе города Тольятти в районе дома №6 по ул. Баныкина.

Небольшой магазин экологически чистых продуктов питания под торговой маркой «Дамиан» (основными товарами станут: кисломолочная продукция, мясные продукты, фрукты, овощи, слабоалкогольные и безалкогольные напитки) массовой ценовой ниши, где большая часть закупки осуществляется у фермерских хозяйств.

Продукция собственного производства должна также занять достойное место в предлагаемом ассортименте. Учитывая, что открытие магазина планируется в районе многоэтажных многоквартирных домов на первой линии домов, у ООО «Дамиан» есть все шансы не только развить новое направление розничной торговли, но и постепенно отвоевать дополнительную долю рынка у конкурентов.

Открытие магазина предусматривает инвестирование средств в размере 1 653 т. р. без привлечения заемного капитала, что представляется весьма выгодным в условиях высокой волатильности рынка и ключевой процентной ставки по кредитам.

Предложенный проект для ООО «Дамиан» предполагает аренду помещения площадью около 55 кв. м, из них на торговый зал будет выделено 45 кв. м. Подготовительные, ремонтные работы и оборудование помещения предполагается провести в первые 5 месяцев реализации проекта. Постепенный выход на производственную мощность предприятия позволит относительно скоро преодолеть зону убытков, пройти точку безубыточности и выйти на стабильное приращение прибыли.

К концу пятого года реализации данного бизнес плана магазин фермерских и экологически чистых продуктов ООО «Дамиан» выйдет на уровень выручки в 12 396 т. р., наращивая темпы роста на 3% в год по

количеству потребителей и, соответственно с учетом повышения объемов продаж.

Рассчитанные параметры эффективности проекта показали, что средняя годовая рентабельность продаж составила 17%; индекс рентабельности инвестиций равен 4,6; а внутренняя норма доходности составляет 102%. Накопленный дисконтированный свободный денежный поток на конец периода реализации проекта (5 лет), составит 4 321 т. р.

Расчеты, приведенные в данной бакалаврской работе, показали, что финансовый результат превышает объем первоначальных инвестиций (1 653 т. р.) в 2,61 раза (рентабельность инвестиций по NPV составит 261%).

Срок окупаемости проекта при объеме вложений за счет собственных средств 1 653 т. р. составляет 23 месяца.

Оценка рисков реализации проекта выявила некоторые угрозы снижения эффективности предпринимательской деятельности. Так, ухудшение условий хозяйствования, в том числе уменьшение объема реализации на 20%, рост капитальных затрат на 20%, увеличение операционных расходов на 20% приведет к снижению нормы доходности, увеличению срока окупаемости, но сохранят достаточно высокий индекс рентабельности проекта. Это доказывает, что рекомендуемое направление развития предпринимательской деятельности ООО «Дамиан» экономически обосновано и является перспективным для реализации.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Бек, М. А. Маркетинг В2В : учебное пособие / М.А. Бек ; под ред. Н.Н. Бек. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 392 с. – (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1816711. - ISBN 978-5-16-017157-9. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2149198> (дата обращения: 31.07.2024). – Режим доступа: по подписке.
2. Васильева, А.Г., Апанасенко, А.А., Пушенко, Е.А., Цулукидзе, М.О. Предпринимательство: обзор подходов к определению категории // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11 (148). – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50386617> (дата обращения: 24.05.2024). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. Горфинкель, В. Я. Инновационное предпринимательство : учебник и практикум для вузов / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк ; под редакцией В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 468 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11897-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450010> (дата обращения: 19.09.2024).
4. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ в ред. от 09.03.2021. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027) (дата обращения: 31.05.2024).
5. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г., № 51-ФЗ в ред. от 09.03.2021 (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.06.2021). [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142) (дата обращения: 31.05.2024).
6. Иванов, Г. Г. Экономика торговой организации : учебник / Г.Г. Иванов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. — 182 с. — (Высшее образование). – DOI



10.12737/1016647. – ISBN 978-5-16-019074-7. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084480> (дата обращения: 30.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

7. Кипервар, Е. А. Управление розничным торговым предприятием : учебное пособие / Е. А. Кипервар, В. А. Ковалев, А. И. Чумаков. – Омск : Омский государственный технический университет, 2020. – 151 с. – ISBN 978-5-8149-3137-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/115454.html> (дата обращения: 30.04.2024). – Режим доступа: для авторизир. пользователей

8. Кирцнер, И. Конкуренция и предпринимательство : монография / И. Кирцнер ; пер. с англ. А. В. Куряева, Д. А. Бабушкина. – 2-е изд. – Москва ; Челябинск : Социум, 2020. - 286 с. - (Австрийская школа; вып. 23). – ISBN 978-5-91603-651-0. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1208935> (дата обращения: 25.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

9. Конституция Российской Федерации, принятая всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 31.05.2024).

10. Крылова, Е. В. Экономика и управление предпринимательской деятельностью : учебное пособие / Е. В. Крылова, Г. А. Семакина. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2019. - 104 с. - ISBN 978-5-7782-3930-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870503> (дата обращения: 25.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

11. Лапуста, М. Г. Предпринимательство : учебник / М.Г. Лапуста. – Изд. испр. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019212-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084148> (дата обращения: 01.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

12. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Д.В. Лысенко. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 320 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-003127-9. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/978538> (дата обращения: 24.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

13. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.09.2024). [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165) (дата обращения: 16.08.2024).

14. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/textbook\_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1940014> (дата обращения: 27.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

15. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный Приказом Росстандарта от 31.01.2014 г. N 14-ст в редакции от 31.01.2024 г. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 20.05.2024).

16. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология розничной торговли : учебник / О. В. Памбухчиянц. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 148 с. - ISBN 978-5-394-05462-4. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083263> (дата обращения: 27.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

17. Пахомова, Н. Г. Организация деятельности торгового предприятия: основы организации деятельности розничного торгового предприятия / Н. Г. Пахомова. – Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. – 63 с. – ISBN 978-5-00175-039-0.

– Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/109725.html> (дата обращения: 30.04.2024). – Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

18. Пласкова, Н. С. Экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова, Н.А. Проданова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 324 с. – (Высшее образование). – DOI: 10.12737/1069047. – ISBN 978-5-16-020113-9. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2158136> (дата обращения: 19.09.2024). – Режим доступа: по подписке.

19. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие / М. Е. Портер. – 7-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 453 с. - ISBN 978-5-9614-6306-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838939> (дата обращения: 24.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

20. Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 413 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1852443. - ISBN 978-5-16-017418-1. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852443> (дата обращения: 01.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

21. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 512 с. – (Библиотека словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009966-8. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136248> (дата обращения: 01.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

22. Умнов, В. А. Основы предпринимательства : учебное пособие / В.А. Умнов. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 74 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-111817-7. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082819> (дата обращения: 01.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

23. Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 25.12.2023 № 675-ФЗ) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons/> (дата обращения: 22.05.2024).

24. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. от 13.06.2023, с изм. от 25.02.2022 № 25-ФЗ) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 20.05.2024).

25. Цифровая платформа МСП РФ [Электронный ресурс]. – URL: <https://msp.rf/services/geo> (дата обращения: 12.06.2024).

26. Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Чеберко. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 241 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18809-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/551719> (дата обращения: 26.04.2024).

## Приложение А

### Определения терминов «предпринимательство», «предпринимательская деятельность» в российских источниках

Таблица А.1 – Определения терминов в источниках

Автор	Определение	Источник
ГК РФ (ст. 2)	В Гражданском кодексе РФ дано следующее определение: «Предпринимательская деятельность – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»	Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 11.03.2024) [5]
В.Я. Горфинкель	Горфинкель В.Я. предложил следующее определение: «Предпринимательство можно определить как творческую деятельность, направленную на поиск новых сфер вложения капитала, создание новых и совершенствование имеющихся продуктов, производств, развитие собственных преимуществ, эффективное использование различных возможностей для получения прибыли».	Инновационное предпринимательство. Учебник для вузов. [3, с. 20 – 21]
Е.В. Крылова	Крылова Е.В. предложила следующее определение: «Предпринимательство – это особый вид хозяйственной деятельности, суть которой заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов, посредством рыночного обмена и направленной на завоевание конкурентных преимуществ через нарушение рыночного равновесия»	Экономика и управление предпринимательской деятельностью: учебное пособие / Е. В. Крылова, Г. А. Семакина. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2019. - 104 с. [10]
А.Г. Лапуста	По мнению Лапуста А.Г., Предпринимательство представляет собой свободное экономическое хозяйствование в различных сферах деятельности (кроме запрещённых законодательством), осуществляемое субъектами рыночных отношений в целях удовлетворения потребностей конкретных потребителей и общества в товарах (работах, услугах) и получения прибыли (дохода), необходимых для саморазвития собственного дела (предприятия) и обеспечения финансовых обязательств перед бюджетами и другими хозяйствующими субъектами.	Учебник. Лапуста, М. Г. Предпринимательство. [11, с. 7]

## Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Автор	Определение	Источник
А.В. Пальбин	Предпринимательство - особая социально-экономическая система хозяйствования, в основе содержащая творческий потенциал предпринимателя осуществляющего на свой риск деятельность по совершенствованию производства продукта, работ, услуг либо формирование новых качественных характеристик на основе рационального использования ресурсов с целью обеспечения устойчивого развития хозяйственных субъектов, их эффективного функционирования на рынке, направленная на удовлетворение спроса потребителя и максимизацию прибыли предпринимателем.	Васильева, А.Г., Апанасенко А.А., Пушенко Е.А., Цулукидзе М.О. Предпринимательство: обзор подходов к определению категории // Экономика и предпринимательство - 2022. - № 11 (148). – С.808-813.
Б.А. Райзберг	Под предпринимательством понимается инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, включающая имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг. Предпринимательство преследует также цель повышения имиджа, статуса предпринимателя, стоимости фирмы.	«Современный экономический словарь». Райзберг, Б. А. и коллектив авторов. [21, с. 325]
В.А. Умнов	По сути - предпринимательство или предпринимательская деятельность – это независимая самостоятельная экономическая деятельность, которая осуществляется на собственный риск и направлена на периодическое получение прибыли путем распоряжения имуществом для производства и продажи товаров, оказания услуг, выполнения работ, а также другими способами, в установленном законом порядке.	Учебное пособие. Умнов, В. А. «Основы предпринимательства» [22, с. 6]
Е.Ф. Чеберко	Эффективное предпринимательство предполагает деятельность, направленную на получение положительного результата в достижении поставленной цели субъектами, занимающимися предпринимательством различного вида, который базируется на определённой форме собственности на средства производства и соответствующих отношениях.	Чеберко, Е. Ф. «Основы предпринимательской деятельности»: учебник и практикум для вузов [26]

Приложение Б  
**Финансовые показатели ООО «Дамиан»**

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Дамиан»

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1155	84	174	275
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	3 966	1 747	2 032
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	120	106	195
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	1 085	1 816	1 362
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>5 255</b>	<b>3 843</b>	<b>3 865</b>
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	2 562	2 299	2 060
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	2 693	1 544	1 805
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>5 255</b>	<b>2 299</b>	<b>2 060</b>

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей «Капиталы и резервы» включает «Целевые средства», «Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды».

## Продолжение Приложения Б

Таблица Б.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Дамиан»

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 2023 г.	На 2022 г.	На 2021 г.
	Выручка <sup>7</sup>	2110	17 486	15 258	14 839
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	13 809	11 903	11 576
	Проценты по уплате	2330	-	-	-
	Прочие доходы	2340	-	-	-
	Прочие расходы	2350	-	-	-
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(735)	(671)	(366)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 702	1 570	1 466

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.



## Приложение В

### Динамика доходов и расходов ООО «Дамиан»

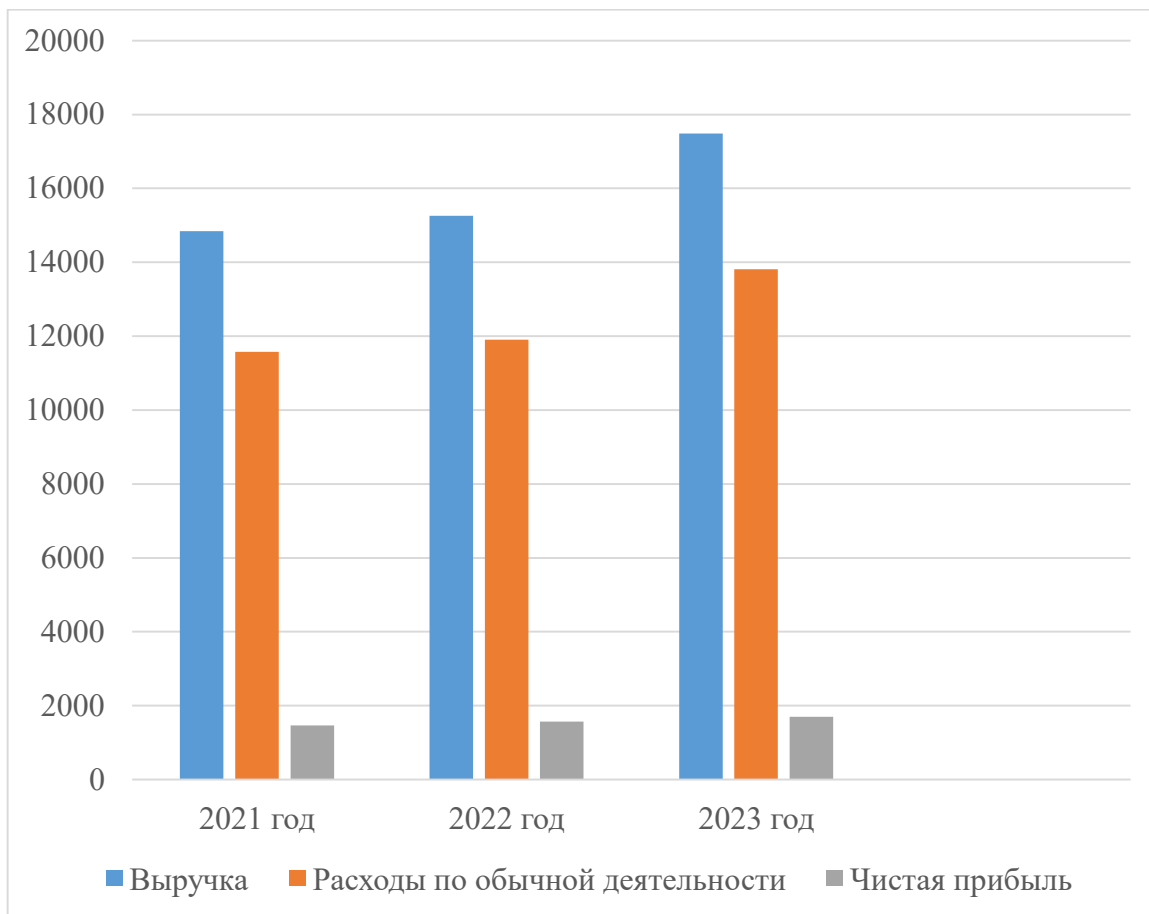


Рисунок В.1 – Динамика доходов и расходов ООО «Дамиан», т. р.

Приложение Г  
**Анализ конкурентов ООО «Дамиан»**

Таблица Г.1 – Сравнительная таблица конкурентов

Параметры для сравнения	Собственная ТМ	Конкурент 1	Конкурент 2
	«Дамиан»	«Аббатское»	«Хорлбат»
Общий уровень внутриотраслевой конкуренции	рост рынка	стабилизация роста объема рынка	стабильный объем
Ценовой сегмент	средне-ценовой	высоко-ценовой	низко-ценовой/средне-ценовой
Ключевые каналы продаж	собственная розничная сеть, франшиза, сторонние клиенты	супермаркеты, собственная розничная сеть, франшиза	супермаркеты, собственная розничная сеть, бары и рестораны
Позиционирование	известный в кругу любителей крафта, умеренная стоимость, качественный продукт от местного производителя	известный в кругу любителей крафта и гурманов, высокая стоимость, качественный продукт от местного производителя	известный во всем городе, один из пионеров пивоварения в Тольятти, невысокая стоимость, продукт от местного производителя, проверенный годами
Методы продвижения и рекламные бюджеты (реклама алкоголя запрещена законодательством РФ, рекламируется безалкогольное пиво и торговая марка)	Сайт, социальные сети, сарафанное радио, спонсирование мероприятий (предоставление продукта бесплатно), фирменные аксессуары. Средний бюджет.	Сайт, социальные сети, акции, розыгрыши, фирменные аксессуары, наружная реклама на фасадах зданий. Высокий бюджет.	Сайт, социальные сети, сарафанное радио. Низкий бюджет.

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Параметры для сравнения	Собственная ТМ	Конкурент 1	Конкурент 2
	«Дамиан»	«Аббатское»	«Хорлбат»
Ценности для потребителя	<p>Натуральный продукт                      Качественный продукт                      Стабильность вкуса и качества                      Оптимальное соотношение цены и качества                      Дружелюбие персонала                      Доступность                      Эффективная логистика                      Удобный график работы                      Растущая узнаваемость торговой марки                      Широкая номенклатура                      Наличие сезонных сортов пива</p>	<p>Натуральный продукт                      Качественный продукт                      Стабильность вкуса и качества                      Эффективная логистика                      Удобный график работы                      Широкая номенклатура                      Наличие сезонных сортов пива                      Престиж                      Узнаваемость                      Модное оформление розничных торговых точек                      Сопровождение франчайзи</p>	<p>Натуральный продукт                      Качественный продукт                      Традиционные сорта                      Предсказуемость                      Самая известная торговая марка в своей нише                      Высокая скорость обслуживания                      Отсутствуют лишние (навязываемые) услуги                      Пиво можно приобрести в розницу непосредственно возле пивоварни</p>
Ключевой потребитель	Мужчины 27-55 лет.	Мужчины 25-45 лет.	Мужчины 40-65 лет

## Приложение Д

### Предлагаемое место дислокации магазина

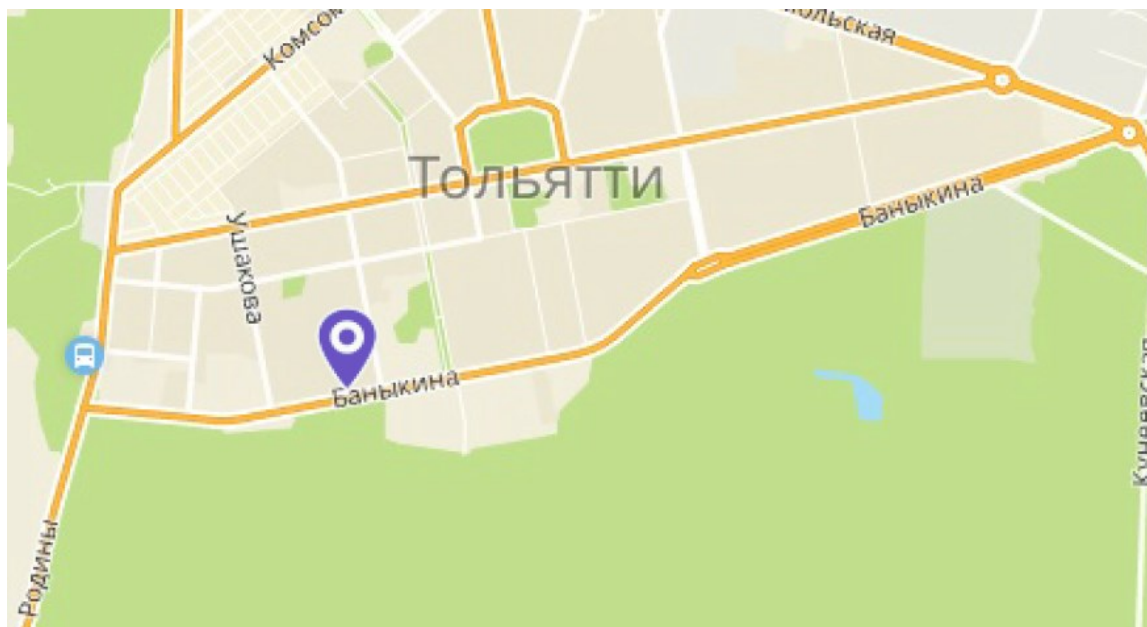


Рисунок Д.1 – Место предлагаемого открытия магазина фермерских и экологически чистых продуктов

Приложение Е

План-график мероприятий для ООО «Дамиан»

Таблица Е.1 – График реализации мероприятий

Мероприятия	Месяцы проекта												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Подбор помещения и заключение договора аренды													
Оформление необходимых для открытия магазина документов													
Подготовка и ремонт помещения													
Закупка и монтаж оборудования													
Наем и обучение персонала													
Закупка первой партии материально-производственных запасов													
Заключение договоров (бухгалтерское обслуживание / онлайн бухгалтерия, услуги связи, охраны, обслуживание ККТ)													
Приобретение лицензий на необходимое программное обеспечение													
Проведение рекламной кампании													
Начало работы													
Выход на проектную мощность										✓			

Приложение Ж  
Расчет денежных потоков

Таблица Ж.1 – Денежный поток в 1 году проекта

Финансовые показатели, тыс. руб.	Месяцы проекта											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Денежный поток от операционной деятельности	0	-91	-91	-91	-110	-292	-183	1	83	145	241	351
Чистая прибыль ("+" прибыль, "-" убыток)	0	-91	-91	-91	-110	-292	-183	1	83	145	241	351
Операционные расходы (-)	0	91	91	91	110	384	467	581	634	833	738	819
Доход (выручка от реализации) (+)	0	0	0	0	0	92	284	582	717	978	979	1169
Уплаченные % по кредитам и займам (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-97	-15	-227	-664	-209	0	0	0	0	0	0	0
Вложения в капитальные затраты (-)	0	0	0	449	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие предварительные затраты (-)	98	15	235	248	223	0	0	0	0	0	0	0
Свободный денежный поток, FCFE (операционный +инвестиционный)	-98	-106	-327	-789	-333	-292	-183	1	83	145	241	351
Накопленный дисконтированный свободный денежный поток, NPV	-97	-200	-515	-1266	-1579	-1850	-2 018	-2017	-1943	-1814	-1604	-1 302

Продолжение Приложения Ж

Таблица Ж.2 – Денежный поток во 2 году проекта

Финансовые показатели, тыс. руб.	Месяцы проекта											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Денежный поток от операционной деятельности	-147	161	202	59	214	223	69	251	243	79	257	370
Чистая прибыль ("+" прибыль, "-" убыток)	-147	161	202	59	214	223	69	251	243	79	257	370
Операционные расходы (-)	779	680	710	853	718	725	903	746	740	927	750	833
Доход (выручка от реализации) (+)	631	841	912	912	932	948	972	997	983	1006	1007	1202
Уплаченные % по кредитам и займам (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Вложения в капитальные затраты (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие предварительные затраты (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Свободный денежный поток, FCFF (операционный +инвестиционный)	-147	161	202	59	214	223	69	251	243	79	257	370
Накопленный дисконтированный свободный денежный поток, NPV	-1427	-1292	-1124	-1076	-902	-724	-669	-473	-285	-225	-31	244

Продолжение Приложения Ж

Таблица Ж.3 – Денежный поток в 3 году проекта

Финансовые показатели, тыс. руб.	Месяцы											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Денежный поток от операционной деятельности	-142	176	218	70	230	240	81	269	260	91	274	391
Чистая прибыль ("+" прибыль, "-" убыток)	-142	176	218	70	230	240	81	269	260	91	274	391
Операционные расходы (-)	792	690	721	868	730	737	920	759	752	945	763	848
Доход (выручка от реализации) (+)	650	866	939	939	960	977	1 001	1 027	1 013	1 036	1 037	1 238
Уплаченные % по кредитам и займам (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Вложения в капитальные затраты (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие предварительные затраты (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Свободный денежный поток, FCFE (операционный +инвестиционный)	-142	176	218	70	230	240	81	269	260	91	274	391
Накопленный дисконтированный свободный денежный поток, NPV	139	267	423	473	633	799	854	1 035	1 208	1 268	1 446	1 696



Продолжение Приложения Ж

Таблица Ж.4 – Денежный поток в 4 году проекта

Финансовые показатели, тыс. руб.	Месяцы											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Денежный поток от операционной деятельности	-136	191	234	82	247	256	93	286	278	104	292	412
Чистая прибыль ("+" прибыль, "-" убыток)	-136	191	234	82	247	256	93	286	278	104	292	412
Операционные расходы (-)	806	701	733	885	742	750	938	772	765	963	776	864
Доход (выручка от реализации) (+)	670	892	967	967	989	1 006	1 031	1 058	1 043	1 067	1 068	1 276
Уплаченные % по кредитам и займам (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Вложения в капитальные затраты (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие предварительные затраты (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Свободный денежный поток, FCFE (операционный +инвестиционный)	-136	191	234	82	247	256	93	286	278	104	292	412
Накопленный дисконтированный свободный денежный поток, NPV	1 610	1 729	1 873	1 924	2 072	2 225	2 280	2 446	2 605	2 664	2 827	3 055

Продолжение Приложения Ж

Таблица Ж.5 – Денежный поток в 5 году проекта

Финансовые показатели, тыс. руб.	Месяцы											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Денежный поток от операционной деятельности	-131	206	251	94	264	274	106	305	296	117	311	434
Чистая прибыль ("+" прибыль, "-" убыток)	-131	206	251	94	264	274	106	305	296	117	311	434
Операционные расходы (-)	821	713	745	902	755	762	956	785	779	983	789	880
Доход (выручка от реализации) (+)	690	919	996	996	1 019	1 036	1 062	1 090	1 075	1 099	1 100	1 314
Уплаченные % по кредитам и займам (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Вложения в капитальные затраты (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие предварительные затраты (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Свободный денежный поток, FCFF (операционный +инвестиционный)	-131	206	251	94	264	274	106	305	296	117	311	434
Накопленный дисконтированный свободный денежный поток, NPV	2 984	3 095	3 228	3 278	3 415	3 555	3 609	3 761	3 907	3 964	4 114	4 321