

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 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта

Обучающийся

С.А. Сигалаев

(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 выполнил: С.А. Сигалаев.

Тема работы: «Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта».

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

Цель исследования – разработка бизнес-плана для развития деятельности ИП Андриенко А.В.

Объект исследования – деятельность по продаже поддержанных автозапчастей иностранных марок (ИП Андриенко А.В.).

Предмет исследования – процесс планирования и внедрения бизнес-плана.

Методы исследования – теоретические и эмпирические, а именно: анализ, синтез, дедукция, прогнозирование, тестирование и статистические расчеты.

Краткие выводы по бакалаврской работе: для ИП Андриенко А.В. был разработан бизнес-план в соответствии с факторами, оказывающими влияние на развитие организации и с учетом особенностей отрасли. Сформирован план внедрения и оценена эффективность предложенных действий с целью увеличения прибыли бизнеса. Чистый дисконтированный доход за 6 месяцев составил: 6 767 333 руб. Проект начнет приносить прибыль на 4 месяце.

Структура бакалаврской работы включает в себя: введение, три главы, заключение, список использованной литературы и источников, приложения, содержит 21 таблицу, 13 рисунков.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования инвестиционного проекта.....	7
1.1 Понятие бизнес-плана инвестиционного проекта.....	7
1.2 Структура и содержание бизнес-плана инвестиционного проекта.....	12
1.3 Оценка эффективности инвестиционного проекта.....	20
Глава 2 Характеристика деятельности ИП Андриенко А.В.....	26
2.1 Общая характеристика деятельности ИП Андриенко А.В.....	26
2.2 Анализ экономических показателей деятельности ИП Андриенко А.В. ....	34
2.3 Анализ целевого рынка и конкурентов.....	38
Глава 3 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта для ИП Андриенко А.В. ....	48
3.1 Описание предлагаемого к реализации инвестиционного проекта.....	48
3.2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов инвестиционного проекта .....	50
3.3 Разработка финансового плана, обоснование эффективности и оценка рисков инвестиционного проекта .....	59
Заключение.....	65
Список используемой литературы и используемых источников.....	67
Приложение А Сайт «Dynamic Auto».....	71
Приложение Б Фото автозапчастей из объявлений .....	72
Приложение В Расчеты факторов конкуренции по М. Портеру .....	73

## Введение

В современных условиях постоянных изменений экономической ситуации, успех компании определяется своевременной реакцией и эффективным использованием ресурсов. Международное информационное агентство «Рейтер» приводит оценку Йельской школы менеджмента, по данным которой на конец марта 2024 года Российский рынок покинули около одной тысячи иностранных компаний, еще сотни продолжают работать над выходом [10]. Новости о закрытии или уходе с отечественного рынка предприятий стимулируют появление новых предпринимателей, а также побуждают действующих игроков рынка пересмотреть и совершенствовать деятельность бизнеса с целью выживания в новых реалиях.

Актуальность темы исследования обусловлена периодом экономической нестабильности, в которой невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Составление бизнес-плана актуально для любого инвестиционного проекта вне зависимости от сферы деятельности, для разработки стратегии, основанной на оценке перспектив проекта, потенциальных рисках и ресурсах. Благодаря бизнес-плану можно увидеть, какие действия необходимо предпринять для достижения желаемой прибыльности, а также понять, как быстро вернутся вложенные инвестиции.

Бизнес-план должен учитывать все факторы и условия, которые влияют на него и формируют риски недостижения основных показателей и целей, что позволяет предпринимателю не только обосновать необходимость разработки того или иного бизнес-проекта, но и оценить возможность его реализации в рыночных условиях [3, с. 6].

Таким образом, создание бизнес-плана является одним из первых шагов в реализации будущего бизнеса. За счет детальной проработки проекта в теории предприниматель трансформирует бизнес-идею в бизнес-план и может разработать «дорожную карту» на несколько лет вперед. Планирование – это

не однократно совершаемое действие, а процесс, который включает в себя конкретные шаги, которые необходимо совершить предпринимателю в нужное время. Если же пропустить этот этап и руководствоваться гипотетическими расчетами, то возрастает риск провала и потери денег. Не менее важным аргументом для создания плана является также привлечение внешнего финансирования, где бизнес-план выступает обязательным инструментом и формой передачи бизнес-информации.

Цель выполнения данной работы – на основе обобщения зарубежного и отечественного как теоретического, так и практического опыта в области стратегического и финансового менеджмента, а также на основе результатов оценки рынка продаж автомобильных запчастей, разработать бизнес-план развития деятельности ИП Андриенко А.В.

Методическая основа исследования включает в себя теоретические и эмпирические методы, а именно: анализ, синтез, дедукция, прогнозирование, тестирование, статистические расчеты. Методы исследования внешней и внутренней среды: PEST анализ, 5 сил Майкла Портера, Модель McKinsey 7S, а также SWOT-анализ.

Степень научной разработанности темы. Теоретическое обоснование роли бизнес-планирования в современных условиях представлено в трудах авторов таких, как О.С. Виханский, В.А. Горемыкин, В.В. Ковалев и других.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс планирования и внедрения бизнес-плана.

Объект исследования – деятельность по продаже поддержанных автозапчастей иностранных марок (ИП Андриенко А.В.).

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанный бизнес-план на основе исследований и расчетов может способствовать развитию деятельности и увеличению прибыли ИП Андриенко А.В.

Выпускная квалификационная работа включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

В первой главе работы изучаются теоретические основы бизнес-планирования, рассматриваются методические подходы формирования инвестиционного бизнес-плана, его принципы, структура и виды, а также методы оценки эффективности проекта.

Вторая глава включает описание продукта и отрасли, характеристику деятельности ИП Андриенко А.В., оценку экономических показателей, а также анализ внешних и внутренних факторов с использованием стратегических методов исследования.

В третьей главе разрабатывается бизнес-идея для ИП Андриенко А.В. в соответствии с факторами, оказывающими влияние на развитие организации и с учетом особенностей отрасли. Формируется план внедрения и оценивается эффективность предложенных действий.

# Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования инвестиционного проекта

## 1.1 Понятие бизнес-плана инвестиционного проекта

На современном этапе развития российской экономики важность планирования возрастает все больше и больше, от этого зависит уровень жизни граждан и развитие страны в целом. Ввод санкций и уход иностранных компаний с рынка активизировали процесс импортозамещения и развитие бизнеса внутри страны. Однако, добивается успеха в построении бизнеса совсем небольшой процент. По подсчетам Startup Genome Report, 92% новых компаний закрывается уже в первый год, и только 10% становятся прибыльными проектами [11]. Причины, по которым предпринимателей преследуют неудачи, могут быть разнообразны, но все их объединяет то, что предпринятые действия не привели к желаемому результату, а именно неверное планирование.

Планирование – это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей [3, с. 8].

Бизнес-план является документом, который содержит в себе последовательность этих действий. Рассмотрим в таблице 1 определения бизнес-плана.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика определений бизнес-плана [20, с. 12]

Автор	Определение	Характеристика
В.А. Баринов	Бизнес-план – это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем.	Бизнес-план рассматривается как аналитический документ, анализирующий проблемы, определяющий способы решения этих проблем. По мнению автора источника, в нем описываются основные аспекты будущего предприятия.

## Продолжение таблицы 1

Автор	Определение	Характеристика
А. Б. Борисов «Большой экономический словарь»	Бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса. Является важнейшим инструментом при рассмотрении различных ситуаций, способствует выбору наиболее перспективных решений и средств для их достижения.	Бизнес-план выступает как инструмент выбора наиболее перспективных решений и средств их достижения. Бизнес-план представлен как документ, описывающий предполагаемый бизнес, т.е. как инвестиционный проект.
М. И. Виноградова	Бизнес-план – это многоплановый управленческий инструмент, предусматривающий решение как стратегических, так и тактических задач независимо от его функциональной ориентации, в т. ч. организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия	Бизнес-план представлен как инструмент решения стратегических и тактических задач и аналитический документ одновременно. В нем дается финансово-экономическая оценка состояния предприятия, выявляются потенциальные возможности бизнеса.
Хоуп, Джерими млад.	Бизнес-план – это план действий конкретного вида предпринимательской деятельности, который основан на базе стратегического анализа и одного или более стратегических решений.	В план входит перечень целей предпринимательской деятельности, которые должны быть достигнуты в будущем (в кратко- или среднесрочном периоде), и указаны способы достижения этих целей.
В. Д. Маркова	Бизнес-план – это структурированный плановый документ, описывающий направления развития бизнеса; это проект перевода бизнеса в новое состояние. Он призван дать ясное представление о желаемом положении дел и о том, как его достичь.	По мнению автора, бизнес-план – это документ, в котором четко прописаны направления развития бизнеса, представлены итоговые параметры, которых должно достигнуть предприятие, и определены средства их достижения.
М. В. Романова	Бизнес-план – это не только документ, описывающий цели и задачи будущей коммерческой деятельности предприятия (фирмы), а также стратегию их достижения, но и инструмент технического, экономического, финансового и управленческого обоснования бизнеса, включая взаимоотношения с инвесторами и другими заинтересованными сторонами.	По мнению автора, бизнес-план – это документ, в котором описаны цели, задачи будущей деятельности предприятия, стратегия их достижения, а также как инструмент технического, экономико-финансового и управленческого обоснования бизнеса. Этот документ предназначен для инвесторов и других заинтересованных лиц.

Таким образом, бизнес-план – это стратегический документ, содержащий необходимую информацию, которая позволяет выбрать наиболее перспективные решения, определить средства достижения и получить желаемый результат в конкретные сроки. Он может быть создан для вновь созданной организации или для развития уже существующего предприятия.

Получение желаемого результата является совокупностью предпринятых шагов, которые представлены в бизнес-плане в виде



конкретных задач. На рисунке 1 приведены основные задачи, решаемые в процессе бизнес-планирования.

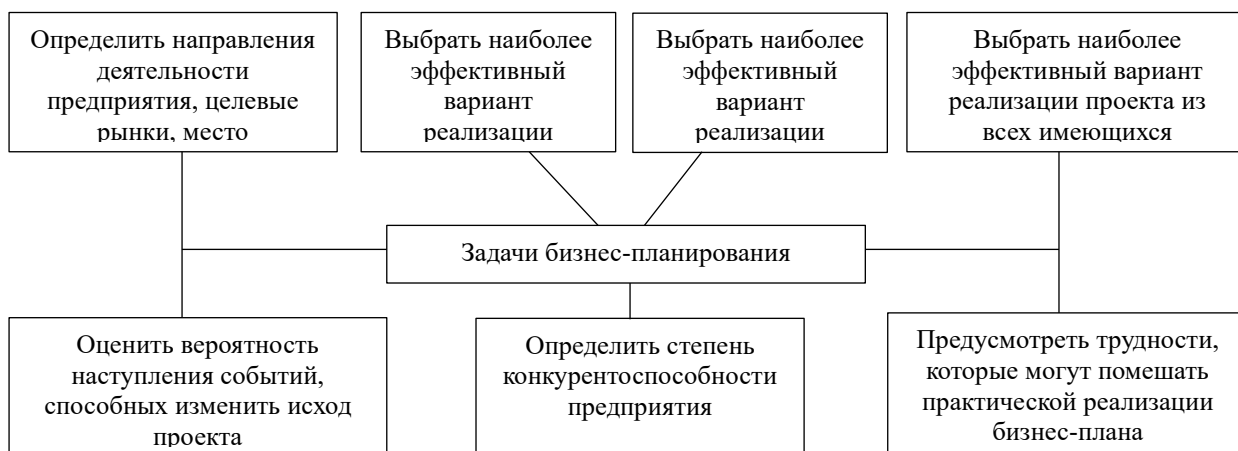


Рисунок 1 – Задачи, решаемые в процессе бизнес-планирования [20, с. 10]

Процесс планирования проекта условно делится на два основных этапа: разработка стратегии (стратегическое планирование) и разработка тактических ходов (операционный менеджмент). Рассмотрим каждый этап отдельно.

Стратегический менеджмент достаточно новое направление, которое начало формироваться в 1974 году, оно охватывает сложные процессы современного управления в бизнесе, однако пока еще не существует однозначного и достаточно четкого определения. Д. Шендель и С. Хаттен дают следующее определение:

Стратегический менеджмент – есть процесс определения и установления связей организации с окружением, состоящий в достижении выбранных целей и желаемого состояния взаимоотношений с ним посредством распределения ресурсов, позволяющего организации и ее подразделениям действовать эффективно и результативно [17, с. 16].

Оперативный менеджмент – это управление внутренними производственными и организационными процессами в основном на уровне

подразделений (объектом стратегического является поведение организации на рынке). Показатель его эффективности – прибыльность [17, с. 17].

Оперативный менеджмент решает следующие задачи:

- организация процесса производства или предоставления услуг,
- увеличение роста продаж,
- повышение эффективности процессов,
- увеличение маржинальности,
- сокращение затрат,
- управление ресурсами и пр.

Деятельность оперативного менеджмента базируется на принципах и задачах стратегического менеджмента, оперативные действия являются элементами реализации стратегии, поэтому они формируются более детально. Несмотря на их тесную связь, на рисунке 2 представлены различия между стратегическим и оперативным менеджментами.



Рисунок 2 – Отличительные признаки оперативного и стратегического менеджментов [17, с 17]

При выработке стратегии собирается и анализируется большой объем информации для того, чтобы определить будущие тенденции и потенциальное поведение окружающей среды на будущие 3-5 лет. Зачастую предприниматели также вынуждены опираться на полученный опыт и интуицию. Оперативный менеджмент управляет менее долгосрочными задачами, для решения которых требуется несколько недель или месяцев. Вследствие затяжного стратегического процесса проще проводить оценку результатов оперативного менеджмента и понимать причины, оказавшие на них негативное влияние.

Так как оперативные решения диктуются выбранной стратегией, то риски при формировании неправильного стратегического менеджмента гораздо выше и масштабнее, они влекут потери и сложнее исправимы, нежели тактические действия.

Таким образом, при разработке бизнес-плана проводится анализ окружающей среды, выбор привлекательной отрасли и продукта, определяются пути позиционирования и реализации товара или услуги. Также происходит выявление возможных рисков, с которыми может столкнуться бизнес и исходя из всей полученной информации формируется будущая стратегия проекта и необходимые действия для ее осуществления.

Также стоит отметить, что бизнес-план разрабатывается не только с целью создания нового проекта, но и для действующих фирм, которые нуждаются в дальнейшем развитии деятельности. Компания не может оставаться успешной, если она не реагирует на изменения внешних факторов.

По итогу предприниматель получает документ, который является своеобразной «дорожной картой» ведущей его от первоначальной идеи к желаемому результату. Благодаря предварительным расчетам, которые являются реперными точками плана, можно производить сверку предполагаемых результатов с реальными.

## 1.2 Структура и содержание бизнес-плана инвестиционного проекта

Предприниматели, которые решили опираться не только на собственную интуицию, а подойти к созданию бизнеса более основательно, должны учитывать, что в зависимости от предназначения бизнес-плана, нужно учитывать конкретные нюансы. В зависимости от этого выделяют следующие типы бизнес-планов:

- бизнес-план развития фирмы – может быть сделан в произвольной форме и используется для представления вышестоящему руководству. Он содержит описание возможных перспектив развития деятельности и необходимых ресурсов, а также расчеты, обосновывающие их потребность;
- бизнес-план заявки на кредит – форма бизнес-плана в данном случае зависит от кредитора и служит для получения заемных средств;
- полный бизнес-план коммерческой сделки или инвестиционного проекта – привлечение заемных средств позволяет фирме ускорять оборачиваемость оборотных средств, увеличивать объемы совершаемых хозяйственных операций, сокращать незавершенное производство [13, с. 40];
- бизнес-план структурного подразделения – описание организационной структуры подразделения, отвечающего за результаты определенного направления деятельности, требует утверждения со стороны вышестоящего руководителя;
- бизнес-план заявки на грант – зачастую требования к такому документу строго регламентированы и зависят от конкретной программы, если не упустить в подобном бизнес-плане необходимые критерии, высок риск получить отказ;
- бизнес-план для развития национальной экономики – составляется в масштабе народного хозяйства и содержит основные экономические, социальные и экологические показатели развития на 5-10 лет вперед;

- бизнес-план для развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных необходимыми бюджетными полномочиями;
- бизнес-план создания интернет-компании – обоснование необходимыми расчетами экономической эффективности создания и функционирования виртуальной фирмы;
- бизнес-план образовательного учреждения – обоснование социального и экономического развития учреждения и определение потребных финансовых ресурсов [29, с. 46].

При разработке бизнес-плана, план должен базироваться на принципах, которые повышают его эффективность, делают более понятным при дальнейшем использовании и способствуют успеху. Главные принципы бизнес-планирования отображены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Принципы при бизнес-планировании [7, с. 10]

Когда основатель проекта определился с предназначением бизнес-плана и источником финансирования, стоит более детально обратиться к структуре самого документа. Несмотря на различные цели планов и формы их изложения, все документы базируются на схожих составляющих. Рассмотрим на рисунке 4 структурные элементы, на которых базируется бизнес-план.

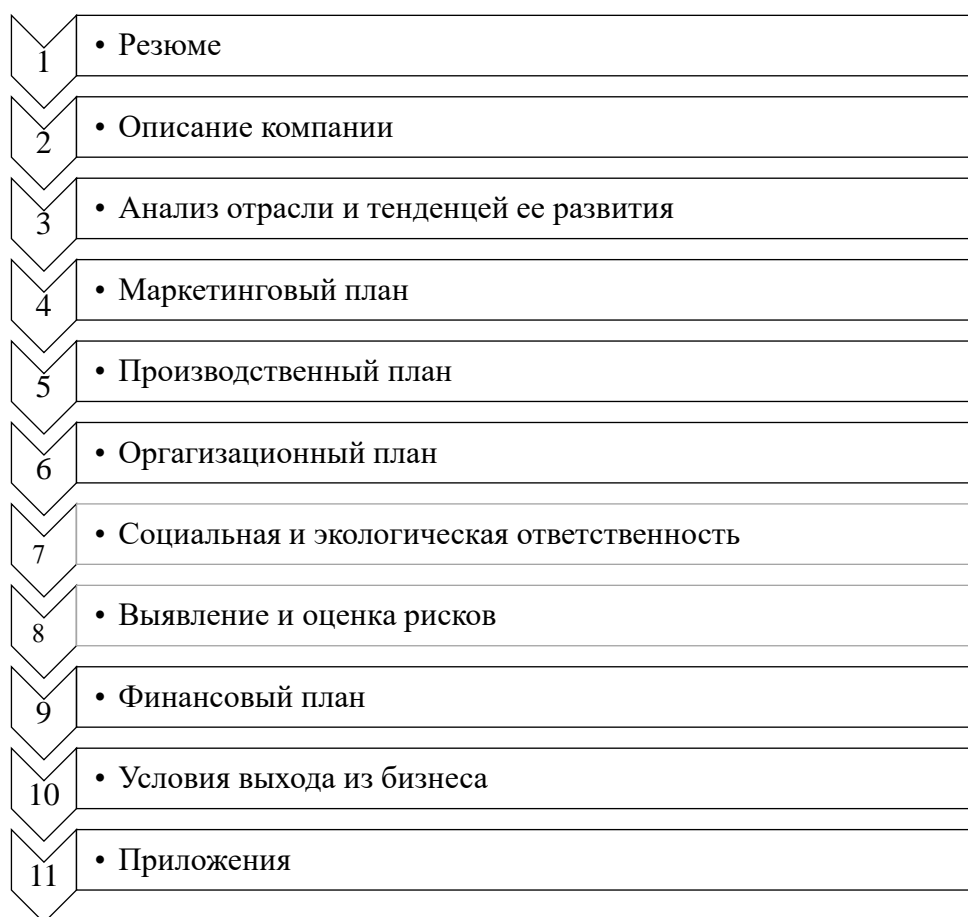


Рисунок 4 – Составляющие бизнес-плана [31, с. 53]

Остановимся на каждой составляющей плана и разберем ее более детально, определим цели назначения и содержание. Первым элементом является резюме. Этот раздел содержит общую информацию о бизнес-плане. Текст резюме должен быть предельно прост и лаконичен, минимум специальных терминов, он должен быть каждому, так как может быть представлен для ознакомления специалистам других сфер экономики. Работа

над написанием этого раздела играет важную роль вследствие того, что потенциальный инвестор или кредитор, ознакомившись с резюме, сделает свои первые выводы о компании [16, с. 9]. Если резюме сразу не произведет благоприятного впечатления, то кредитор может не заинтересоваться бизнес-планом в целом. Пример шаблона резюме представлен на рисунке 5.

	«Утверждаю»
	Руководитель предприятия
	_____
	_____
	_____
БИЗНЕС-ПЛАН	«__» _____ 20__ г.
_____	
(наименование проекта)	
Наименование предприятия:	_____
Адрес:	_____
Телефон:	_____
Факс:	_____
Руководитель проекта:	_____
Месторасположение производства, в которое вкладываются средства:	_____
Контактное лицо по проекту:	_____ Тел. _____

Рисунок 5 – Шаблон резюме бизнес-плана [15, с. 17]

Следующим этапом плана является описание компании, данный раздел содержит информацию о юридическом статусе, правах собственности, товарах или услугах, миссии компании и достижениях [31, с. 56].

При анализе отрасли необходимо учитывать следующие факторы:

- темпы роста отрасли,

- чувствительность к экономическим циклам,
- сезонность,
- технологические изменения,
- государственное регулирование,
- каналы поставок и распределения,
- финансовые характеристики,
- учет глобальных тенденций развития отрасли.

Особое значение имеют темпы роста отрасли, на основе этих данных оценивается имеющийся потенциал и формируется будущая стратегия захвата рынка. В таблице 2 представлены описания этапов жизненных циклов отрасли [31, с. 67].

Таблица 2 – Этапы жизненного цикла отрасли

Фаза жизненного цикла отрасли	Описание
Новая отрасль	Перспективы развития, отсутствие конкуренции. Ограничения рынка, связанные с незнанием нового продукта или услуги.
Расширяющаяся отрасль	Потребители уже осознают потребность в продукте или услуге, в результате чего, на рынке начинает развиваться конкуренция.
Устойчивая отрасль	Рынок стабилен, темпы роста отрасли снижаются. Клиенты лояльны к бренду. Новые компании сталкиваются с высокими барьерами входа в отрасль.
Приходящая в упадок отрасль	Упадок является следствием изменений в отрасли. Крупные компании либо уходят с рынка, либо вступают в конкурентную борьбу с ослабленными компаниями.

Каждая фаза имеет свои возможности и ограничения, предварительная оценка отрасли и перспектив ее развития поможет сформировать стратегию



ориентируясь на предстоящее развитие событий и подготовит бизнес к потенциальным трудностям, с которыми он непременно столкнется.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения [18, с. 36].

Маркетинговый план имеет следующую структуру:

- целевой рынок – исследование целевой аудитории неотъемлемая часть любого бизнеса, определяются демографические характеристики (пол, возраст, семейный статус), финансовые возможности клиентов, география, стиль жизни и пр.;
- конкуренция – оценка наличия и влияния конкурентов;
- стратегическая позиция – формируется на основе анализа факторов внутренней и внешней среды (SWOT-анализ);
- маркетинговый план и стратегия продаж – раздел содержит описание способов и инструментов информирования потенциальных потребителей о товаре или услуге, а также действий, направленных на реализацию продукта.

Следующим структурным элементом бизнес-плана является производственный план. Данный раздел в зависимости от объекта исследования, вида бизнеса может быть интерпретирован как торговый план, план оказания услуг, план перевозок и т.д. Главная задача этого раздела плана – показать производственно-технические возможности предприятия по выпуску продукции (работ, услуг), на которые нацелен бизнес-план, возможности произвести их надлежащего уровня качества, в нужные сроки и необходимом количестве [9, с. 68].

Люди – это один из неотъемлемых и основных ресурсов любого бизнеса. Именно от сотрудников, их вклада и мотивации зависит успех компании. Поэтому на этапе создания организационного плана предприниматель определяет какие сотрудники и в каком количестве понадобятся бизнесу, какой

набор компетенций им необходим, их место в структуре, а также способы мотивации.

Следующий раздел о социальной ответственности отвечает за формирование внутренней среды и ценностей компании, а также за ее репутацию и имидж на рынке. Расхождений быть не должно, так как у многих в дальнейшем формируется устойчивое негативное отношение к компании. Например, многие немецкие компании во время Второй Мировой Войны были переквалифицированы под нужды армии. В результате этих событий они были лишены разных государственных благ, понесли клиентские потери, и даже спустя столько лет информация, направленная против них, сохраняется, хотя штат компаний полностью обновился.

На любом этапе проект может столкнуться с трудностями. Для того чтобы максимально его обезопасить, в бизнес-плане, в соответствующем разделе подробно описываются все возможные риски и обстоятельства, которые могут повлиять на его реализацию.

Наиболее интересующая информация потенциального инвестора находится в разделе – финансовый план. Раздел включает финансовые расчеты, прогнозы выручки и себестоимости продаж. На данном этапе плана осуществляется оценка рентабельности проекта, указываются сроки окупаемости проекта и точки безубыточности.

Однако, несмотря на радость от привлечения внешних денежных средств, предприниматели полагают, что после того как они займут устойчивое положение в отрасли, они смогут рассчитаться с инвестором и завладеть бизнесом. Если речь идет о кредитных средствах окончание таких отношений предсказуемо, они заканчиваются после выплаты банку всех финансовых обязательств. Но если кто-то имеет пакет акций компании, события могут развиваться различными способами. Рассмотрим в таблице 3 возможные варианты условий выхода из бизнеса.

Таблица 3 – Варианты условий выхода из бизнеса [1, с. 310]

Вариант	Описание	Преимущества	Недостатки
Первичное размещение акций	Публичная продажа акций компании, торгуемых на биржевых площадках	Акции легко конвертируются в деньги, ликвидные активы; менеджмент компании остается на своих местах	Компания должна быть большой, хорошо управляемой; руководство может быть смещено акционерами
Приобретение	Предприятие покупает другая компания	Предприниматель получает деньги или акции; роли менеджеров, возможно, останутся неизменными	Необходима совместимость с существующей компанией; менеджмент покидает компанию или получает нового начальника
Продажа	Предприятие покупают физические лица	Собственник компании получает деньги	Необходимо найти желающего приобрести компанию; уход менеджмента
Слияние	Объединение с существующей компанией	Объединение ресурсов; менеджмент имеет возможность остаться; собственник компании получает акции или некоторое количество денег	Новые партнеры и/или начальники; незначительное денежное вознаграждение; ограничение контроля
Выкуп	Один или несколько акционеров выкупают доли других собственников	Продавец получает деньги; другие собственники сохраняют контроль над компанией	Необходима значительная сумма денег; собственник должен не возражать против продажи своих акций
Франчайзинг	Продажа концепции бизнеса другой компании для ее воспроизводства	Собственник получает деньги; менеджмент может остаться	Концепция бизнеса должна быть воспроизводимой; юридически сложный процесс
Закрытие	Прекращение деятельности	Относительная простота; ощущение завершенности начатого дела	Отсутствие денежного вознаграждения; чувство потери
Передача по наследству	Передача компании представителям следующего поколения	Фирма остается в собственности семьи, менеджмент может остаться	Возможные трения в семье; отсутствие денежного вознаграждения; необходимость уплаты налогов

Завершающим разделом бизнес-плана являются приложения, они могут содержать любую дополнительную информацию: графики, рисунки, таблицы и пр. [8, с. 118].

Таким образом, бизнес-план – это документ, при создании которого стоит учитывать свод правил и рекомендаций, способствующих

систематизации информации. Его структура базируется на составляющих элементах, представленных в виде разделов. В зависимости от предназначения плана, он может быть составлен в свободной форме или же в соответствии с требованиями противоположной стороны, особенно когда речь идет о государственных программах или о кредитовании.

Цели бизнес-плана должны быть достижимыми и определяемыми во времени, изложение в документе должно быть понятным, небольшим по объему и содержать только нужную информацию. Существует различная информация касательно количества страниц в бизнес-плане, т.е. строгий регламент отсутствует, наиболее часто встречающиеся границы – не более 35-40 страниц.

### **1.3 Оценка эффективности инвестиционного проекта**

На каждом этапе создания плана закладываются необходимые ресурсы, которые требуются для выполнения поставленных задач в соответствии со структурой: помещение, сотрудники, производство, логистика, маркетинг и пр. Все это требует экономических вложений. Естественно, ни основатель бизнеса, ни партнеры или же инвесторы не желают запустить деятельность ради самой деятельности, инвестиционный проект создается для получения прибыли или иных благ. Одна из целей бизнес-плана – оценить эффективность проекта. Оценка эффективности проекта может быть представлена в бизнес-плане либо как самостоятельный раздел, либо как часть финансового плана.

Эффективность – ключевой экономический показатель как в рамках внутрифирменного планирования деятельности предприятия, так и бизнес-планирования. Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта (результата) от мероприятия с затратами на его осуществление [25, с. 80].

Из этого следует, что оценка эффективности проекта – это процесс, который состоит из анализа ресурсов и экономических расчетов, требуемых для реализации проекта и получения желаемых результатов. Благодаря этому можно оценить привлекательность инвестиционного проекта, целесообразность вложений и его итоговые достижения.

Выделяют следующие виды эффективности инвестиционных проектов:

- эффективность проекта в целом;
- эффективность участия в проекте конкретной стороны.

Эффективность проекта в целом отражает потенциальную выгоду от реализации проекта для любых возможных участников.

Отдельно выделяют выгоды для общества в целом (общественная эффективность проекта), а также для участников проекта (коммерческая эффективность проекта) [4, с. 4].

Точность полученных результатов зависит от правильности, всесторонности и объективности проведения оценки. Оценка экономической состоятельности инвестиционных проектов основана на расчете критериев эффективности. Полученные результаты в дальнейшем используются для обоснования эффективности участия в проекте или оценки эффективности проекта в целом. Основные показатели эффективности отображены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели эффективности инвестиционного проекта [15, с. 124]

Показатель	Международное обозначение
Чистый доход	NV
Чистый дисконтированный доход	NPV
Внутренняя норма доходности	IRR

Продолжение таблицы 4

Показатель	Международное обозначение
Индекс доходности затрат	PI
Индекс доходности дисконтированных затрат	DPI
Срок окупаемости проекта	PBP
Дисконтированный срок окупаемости проекта	DPBP

Дисконтирование – это определение стоимости денежных потоков, относящихся к будущим периодам (будущих доходов на настоящий момент), т.е. расчет стоимости денег с учетом фактора времени. Это связано со свойством денег менять свою стоимость во времени. Для правильной оценки будущих доходов проекта требуется знать прогнозные значения выручки, расходов, инвестиций, структуру капитала, остаточную стоимость имущества, а также ставку дисконтирования ( $d$ ), которую можно определить кумулятивным методом по формуле [15, с. 125]:

$$d = E_{min} + I + r, \quad (1)$$

где  $E_{min}$  – минимальная реальная ставка дисконтирования;

$I$  – темп инфляции,

$r$  – коэффициент, учитывающий уровень инвестиционного риска.

В таблице 5 представлены характеристики основных показателей эффективности инвестиционного проекта, а также формулы, по которым можно вычислить их значения.

Таблица 5 – Описание основных показателей дисконтированных методов [12, с. 57], [15, с. 26]

Показатель	Значение	Формула	Критерий приемлемости проекта
NV	Характеризует эффективность инвестиций в абсолютных значениях (без учета временной стоимости денег)	$NV = \sum_{i=1}^T CF_i - \sum_{i=1}^T I_i, \quad (2)$ <p>где <math>CF_i</math> – денежный поток, полученный на каждом шаге расчета;  <math>I</math> – размер инвестиций;  <math>T</math> – горизонт расчета</p>	$NV > 0$
NPV	Определяет размер первоначальных вложений, вычисляет срок окупаемости, оценивает размер дохода, необходимого для окупаемости	$NPV = \sum_{i=0}^{T-1} \frac{NCF_i}{(1+d)^i}, \quad (3)$ <p>где <math>i</math> – номер года проекта, <math>T</math> – число лет в проекте; <math>NCF_i</math> – чистый денежный поток <math>i</math>-го года проекта; <math>d</math> – ставка дисконтирования</p>	$NPV > 0$
IRR	Определяет ставку дисконтирования	<p>Прямой математической формулы, которая позволяла бы определить показатель IRR, не существует.</p> $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = 0, \quad (4)$ <p>где <math>CF</math> – денежный поток;  <math>I</math> – сумма инвестиционных вложений в проект в <math>t</math>-ом периоде;  <math>N</math> – количество периодов</p>	$IRR = r$ , при котором $NPV = f(r)$
PI	Характеризует величину доходов на каждый вложенный рубль с учетом выбранной ставки дисконтирования	$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (5)$ <p>где <math>PI</math> – индекс рентабельности (доходности);  <math>CF_t</math> – приток денежных средств в период <math>t</math>;  <math>I_t</math> – сумма инвестиций в <math>t</math>-м периоде;  <math>r</math> – ставка дисконтирования;  <math>n</math> – количество периодов</p>	$PI > 1$
DPP	Определяет период окупаемости, рассчитанный на основе дисконтированных денежных потоков	$DPP = M - \frac{\sum_{t=0}^M DCF_t}{DCF_{M+1}}, \quad (6)$ <p>где <math>M</math> – продолжительность реализации проекта до начала шага расчетного периода, на котором накопленное сальдо денежных потоков меняет знак с отрицательного на положительный,  <math>\sum_{t=0}^M DCF_t</math> – накопленное сальдо дисконтированных денежных потоков на шаге, предшествующем шагу окупаемости,  <math>\sum_{t=0}^M DCF_t</math> – дисконтированный денежный поток шага расчетного периода, в течение которого происходит момент окупаемости</p>	$DPP > 1$

Продолжение таблицы 5

Показатель	Значение	Формула	Критерий приемлемости проекта
PBP	Определяет период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции	$PBP = \frac{C}{HC}, \quad (7)$ <p>где C – объем инвестированных средств, HC – среднегодовая стоимость приведенного CF (денежный поток)</p>	Точка, в которой PV принимает положительное значение, является точкой окупаемости
DPBP	Определяет момент времени, когда общие доходы с начала запуска бизнеса станут равны первоначальным вложениям	$\sum_{i=0}^{DPBP} \frac{NCF_i}{(1+RD)^i} = 0, \quad (8)$ <p>где NCF<sub>i</sub> – чистый эффективный денежный поток на i-ом интервале планирования, RD – ставка дисконтирования (в десятичном выражении)</p>	–

Бизнес-планирование осуществляет оценку предпринимательской деятельности организации и является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Благодаря бизнес-плану у предпринимателя появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны [14, с. 3].

Бизнес-план не является унифицированной формой документа, его содержание зависит от предназначения плана и адресата. Несмотря на разницу в целях дальнейшего использования документа, любой план базируется на схожих составляющих его элементах и имеет похожую структуру.

Бизнес-планирование – это трудоемкий процесс, в процессе которого анализируются рынок, ниша, продукт, его потребители, роль государства в отрасли и прочие факторы, оказывающие влияние на потенциальный бизнес, а также трудности, с которыми столкнется бизнес, и риски. На основе полученных данных определяется будущая стратегия (позиционирование продукта или услуги, маркетинговые инструменты, пути реализации и пр.),



ресурсы, необходимые для реализации проекта (люди, финансы, техника, помещения и т.д.) и срок окупаемости проекта.

Финальным шагом в бизнес-плане является оценка эффективности проекта, представленная в виде расчетов. Это обязательный и неотъемлемый раздел плана, говорящий о финансовой целесообразности вложений. В соответствии с Федеральным Законом (далее – ФЗ) от 25.02.1999 №39-ФЗ, инвестиционная деятельность – это вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта [27]. Основываясь на числовых расчетах, предприниматель может оценить потенциальный эффект и перспективы бизнеса, а инвестор выбрать из нескольких проектов наиболее финансово привлекательный.

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка эффективности проекта является итоговым шагом для принятия инвестиционного решения, правильность которого зависит от выбора методов и показателей, дающих наиболее точные результаты. Для получения объективной картины необходимо производить расчеты по всем показателям, так как только в совокупности они отобразят реальную привлекательность доходности проекта, которая позволит предпринимателю принять верное решение, а инвестору отобрать самый привлекательный проект из многих.

## **Глава 2 Характеристика деятельности ИП Андриенко А.В.**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ИП Андриенко А.В.**

Индивидуальный Предприниматель Андриенко А.В. (далее – ИП Андриенко А.В.) зарегистрирован 19 октября 2021 года, основным видом деятельности компании является розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

ИП Андриенко А.В. осуществляет продажу оригинальных бывших в употреблении (далее – б/у) запчастей для автомобилей марки «Mercedes-Benz» из Европы по всей России. Актуальность выбора вида деятельности была обусловлена повышенным спросом на поддержанные автозапчасти со стороны владельцев автомобилей. По результатам всероссийского опроса большинство автомобилистов – 65% – выбирают б/у запчасти, новые детали покупают только 35% [2].

До 2022 года в России ежегодно продавалось около 40 000 тысяч автомобилей данной марки, статистика продаж авто «Mercedes-Benz» отображена на рисунке 6. Однако в связи с началом Специальной Военной Операции «Mercedes-Benz», как и ряд других предприятий, работавших на Российском рынке, заявил о прекращении торговых отношений на территории Российской Федерации. Также свою работу завершил ранее построенный в Подмосковье завод, в результате чего прекратились поставки автодилерам.

Данные действия со стороны бренда побудили дилеров направить жалобу в Ассоциацию европейского бизнеса в связи с невозможностью осуществлять гарантийные ремонты и техническое обслуживание автомобилей марки «Mercedes-Benz». Представители бренда дали ответ, в котором не согласились с претензией и заявили, что все сложности, связанные с ремонтами автомобилей, будут решаться в индивидуальном порядке.

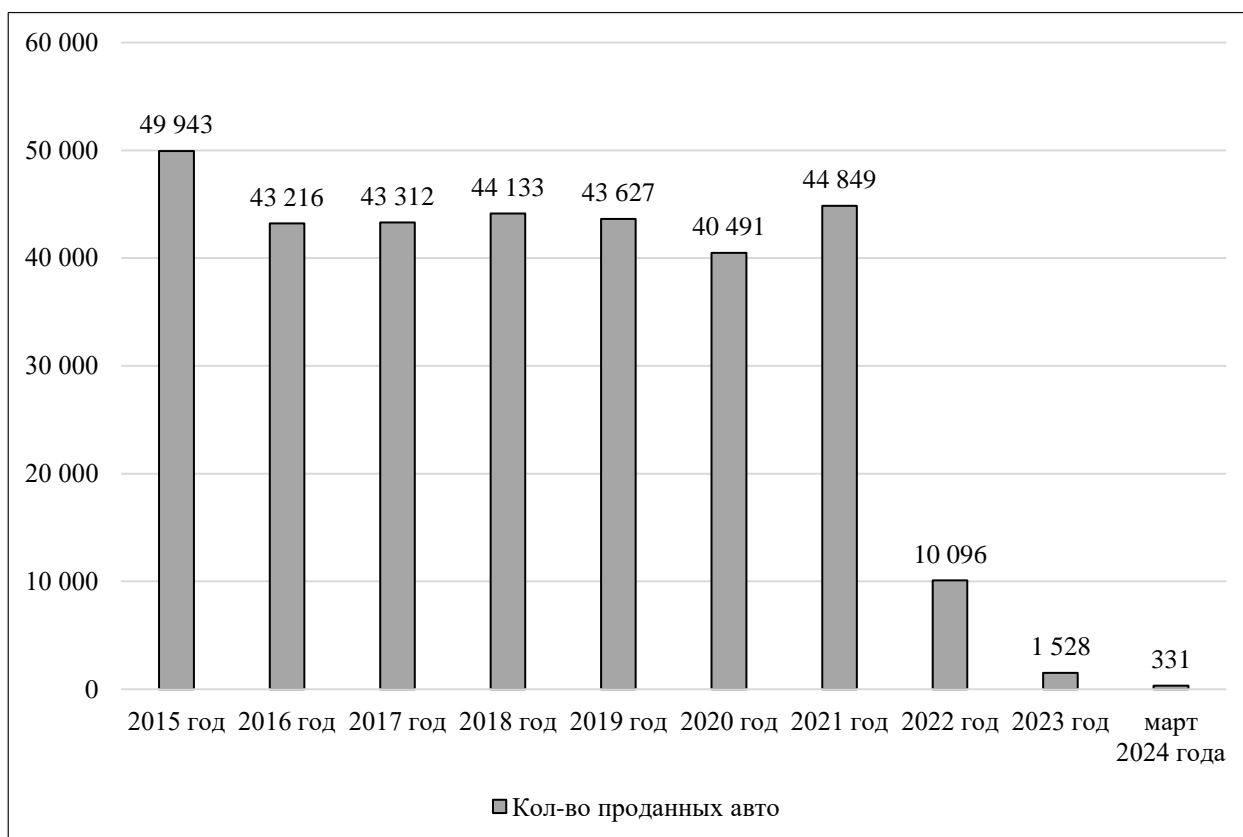


Рисунок 6 – Статистика продаж «Mercedes-Benz» в России [23]

Описанные последствия отразились не только на возможности приобретения нового авто, но и на действующих пользователях и автомобилистах, по данным исследования сети автосервисов «Fit Service» и аналитического агентства «Gruzdev-Analyze», средний срок службы автомобиля в России составляет 27 лет [6, с. 42]. Сложившаяся ситуация подтолкнула отечественных потребителей приспосабливаться к новым реалиям и делать свой выбор в пользу поддержанных автозапчастей, а компании пересматривать логистические связи и активно развивать параллельный импорт.

По новым правилам, продавец может приобрести продукцию не от производителя через его дистрибьюторы, а у других продавцов, самостоятельно импортируя товар в Россию. До марта 2022 года такое поведение госорганы оценивали как нарушение закона, но 29 марта 2022 года Правительство России разрешило ввозить в страну продукцию без согласия

производителя, различия между прямым и параллельным импортом отображены на рисунке 7 [21].

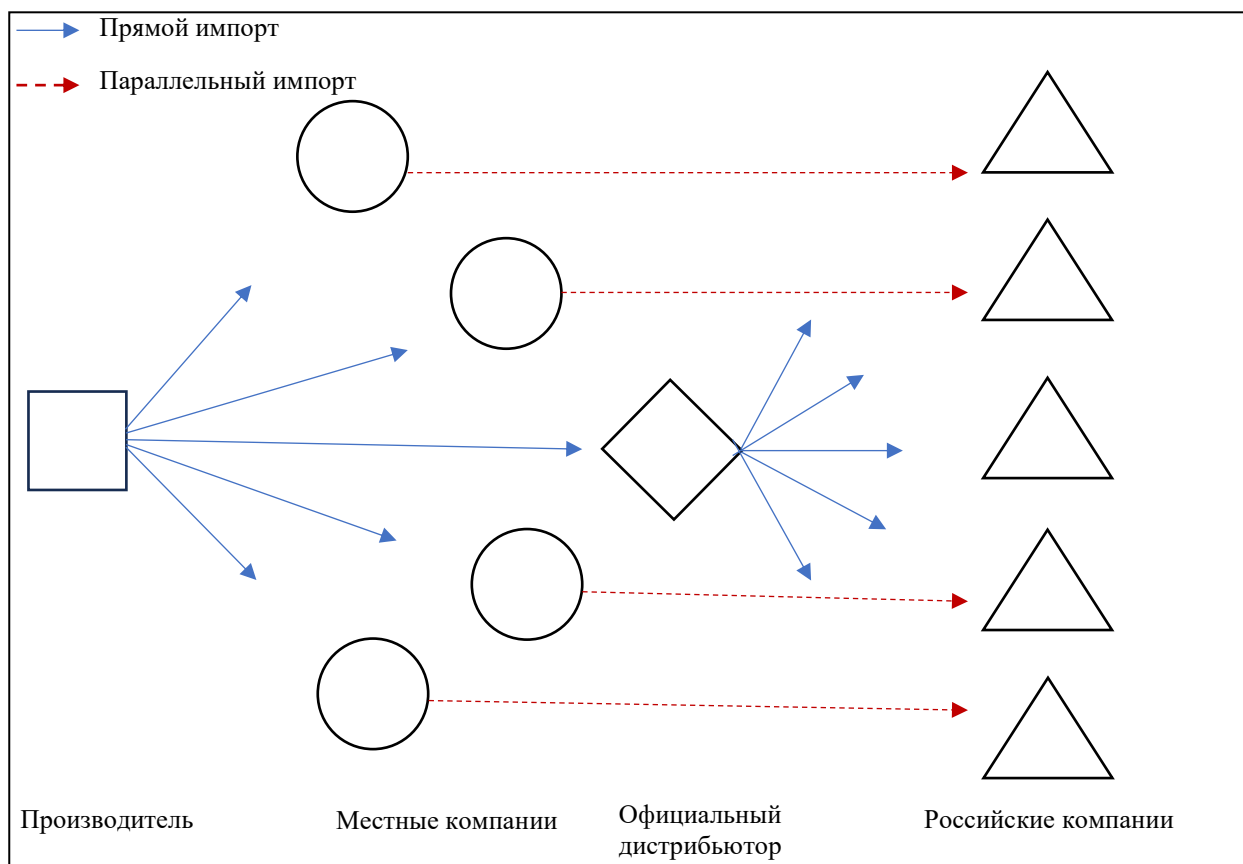


Рисунок 7 – Разница прямого и параллельного импорта [26, с. 18]

Таким образом, между ИП Андриенко А.В. и Обществом с ограниченной ответственностью «AutoTrade» (далее – ООО «AutoTrade») заключены договорные отношения на поставку оригинальной продукции из стран Европы в Россию через Беларусь.

Автомобили доставляются в собранном виде и в дальнейшем требуют дальнейшей разборки и хранения. В связи с чем было арендовано помещение, расположенное в Московской области, городе Мытищи. На территории расположен склад и оборудован офис для персонала.

После проведения всех необходимых манипуляций с автозапчастями их фотографии, сделанные непосредственно на складе, на специально отведенной

площади, размещаются на интернет-платформах, где покупатели могут ознакомиться с ассортиментом, найти нужный товар, задать дополнительные вопросы в онлайн-режиме или по телефону, а после приехать лично за деталью или оформить доставку через предложенную транспортную компанию.

Вся продукция в дальнейшем размещается на специализированных порталах, а также на сайте под созданным брендом «Dynamic Auto» с целью дальнейшей реализации покупателям по всей России [Приложение А].

Все вышеописанные задачи выполняет штат сотрудников ИП Андриенко А.В. в соответствии со своими обязанностями, закрепленными в должностных инструкциях, на рисунке 8 представлена организационная структура ИП Андриенко А.В.



Рисунок 8 – Организационная структура ИП Андриенко А.В.

Директор компании на основании должностной инструкции выполняет следующие обязанности:

- руководит в соответствии с действующим законодательством деятельностью компании;
- организует работу компании (осуществляет поиск поставщиков, заключает договоры, обеспечивает сбыт продукции);

- открывает счета в банках и распоряжается имуществом и денежными средствами организации, включая денежные средства на счетах в банках;
- принимает и увольняет сотрудников в соответствии со штатным расписанием;
- предоставляет и защищает интересы ИП Андриенко А.В. во взаимоотношениях с работниками, клиентами, партнерами, государственными органами, организациями, предпринимателями, гражданами, иными лицами.

Специалист по продажам несет ответственность за исполнение следующих задач:

- обслуживание покупателей (создание для них необходимых условий для подбора и ознакомления заинтересовавших их автозапчастей);
- осуществление телефонных, очных и онлайн-консультаций о наличии, цене, срокам и условиям поставки товаров;
- осуществление продаж автозапчастей;
- расчет стоимости покупки и выдача кассового чека;
- осуществление предпродажной подготовки (проверка товара, количества, комплектности, цены и пр.);
- осуществление постпродажного обслуживания;
- участие в организации новых поставок;
- осуществление приемки товара и контроль размещения на складе;
- размещение непосредственной продукции на специализированных порталах и сайте компании;
- контроль за надлежащим состоянием и хранением товара;
- проведение инвентаризации;
- осуществление рекламационной работы с клиентами;
- осуществление контроля работы младшего специалиста по продажам;
- подготовка необходимой отчетности.

За младшим специалистом по продажам закреплен аналогичный функционал, с некоторыми отличиями:

- участие в проведении инвентаризации;
- осуществление фотосъемки автозапчастей с использованием специального оборудования.

Обязанности бухгалтера на аутсорсинге в соответствии с договором следующие:

- подготовка первичной документации;
- взаимодействие с государственными органами;
- ведение кадрового администрирования;
- расчет налогов;
- подготовка и сдача отчетности, декларации, расчетов;
- осуществление консультаций по вопросам кадрового и бухгалтерского учета.
- Разнорабочий выполняет функционал:
  - приемка автозапчастей в собранном виде;
  - разбор автозапчастей с использованием инструментов;
  - осуществляет подготовку автозапчастей к товарному виду;
  - организует систему хранения товара;
  - осуществляет уборку территории;
  - выполняет иные поручения директора.

Ключевую роль в данной деятельности выполняет специалист по продажам, так как данный сотрудник должен обладать необходимыми знаниями о товарной группе, ассортименте и моделях автомобилей, пользующихся спросом на Российском рынке. Его деятельность не должна быть сосредоточена на организационных задачах, иначе сотрудник не сможет обработать поток входящих клиентов.

В штате преимущественно работают мужчины в возрасте до 45 лет. Это связано со спецификой отрасли и физическими нагрузками. Форма системы оплаты труда – окладная и окладно-премиальная. Премиальная часть

направлена на стимуляцию и мотивацию сотрудников к выполнению необходимого плана продаж. Штатное расписание не является документом, не поддающемуся изменениям, и может быть пересмотрено в зависимости от прибыли и финансового благополучия компании, в таблице 6 представлено действующее штатное расписание ИП Андриенко А.В.

Таблица 6 – Штатное расписание ИП Андриенко А.В.

Должность	Количество единиц	Оклад, руб.	Премия, руб.	Тип премии	Годовой ФОТ, руб.
Директор	1	80 000	5% от продаж	Ежемесячная	960 000
Специалист по продажам	1	60 000	3% от продаж	Ежемесячная	720 000
Младший специалист по продажам	1	50 000	2% от продаж	Ежемесячная	600 000
Разнорабочий	1	60 000	Нет	Нет	720 000
Всего, net					3 000 000
Всего, gross					3 448 276

Требования к опыту и стажу работы сотрудников обусловлены особенностями специфики деятельности и их непосредственными обязанностями, детальное описание представлено в таблице 7. Отбор и подбор сотрудников в штат осуществляется директором на конкурсной основе, с учетом необходимых знаний, навыков и личностных качеств кандидатов.



Таблица 7 – Требования к сотрудникам ИП Андриенко А.В.

Должность	Личностные качества	Навыки	Опыт работы
Директор	Лидерство; Ответственность; Нацеленность на результат	Управленческий опыт; Грамотная устная и письменная речь; Знание правил делового общения; Знание составляющих автомобилей марки «Mercedes-Benz»	Не менее 5 лет в сфере продаж автомобильных запчастей, а также не менее 3 лет управленческого опыта
Специалист по продажам	Коммуникабельность; Активность; Аналитический склад ума; Ответственность; Клиентоориентированность	Грамотная устная и письменная речь; Знание правил делового общения; Знание составляющих автомобилей марки «Mercedes-Benz»; Умение осуществлять мониторинг авторынка; Знание техник продаж	Не менее 5 лет в сфере продаж автомобильных запчастей, из них не менее 3 лет работы с «Mercedes-Benz»
Младший специалист по продажам	Коммуникабельность; Активность; Аналитический склад ума; Ответственность; Клиентоориентированность	Грамотная устная и письменная речь; Знание правил делового общения; Знание техник продаж	Не менее 3 лет в сфере продаж
Разнорабочий	Ответственность; Исполнительность	Умение использовать инструмент; Знание строения автомобиля	Опыт работы от 3 лет в любой сфере

Поскольку большинство потенциальных клиентов являются также сотрудниками других компаний и преимущественно имеют режим работы – с понедельника по пятницу, с 10.00 до 19.00 (наиболее популярный график работы среди офисных сотрудников), то суббота для специалистов по продажам установлена рабочим днем с целью клиентоориентированности. Сотрудникам по продажам установлен чередующийся график с рабочими

днями с понедельника по пятницу (выходные дни суббота и воскресенье) и со вторника по субботу (выходные дни воскресенье и понедельник). Остальные сотрудники работают по графику с понедельника по пятницу. Рабочее время для всех должностей – с 10.00 до 19.00, перерыв для отдыха и питания с 13.00 до 14.00.

Таким образом, за счет быстрой реакции на произошедшие изменения начинающий старт-ап смог быстро перестроиться, установить новые цепочки поставок и продолжить работу. Случившиеся события во внешнем мире, оказали положительное влияние на деятельность ИП Андриенко А.В., что способствовало более активному развитию деятельности и достижению финансовых показателей, которые по плану должны были быть достигнуты позднее.

## **2.2 Анализ экономических показателей деятельности ИП Андриенко А.В.**

Для оценки экономического состояния ИП Андриенко А.В. необходимо рассмотреть основные показатели в динамике, с начала основания компании по сегодняшний день, в таблице 8 представлены экономические показатели с начала деятельности по настоящее время.

Таблица 8 – Экономические показатели ИП Андриенко А.В. с 01.11.2021 по 01.07.2024

Показатель	с 1 ноября 2021 год	2022 год	2023 год	до июля 2024 года
Розничный товарооборот, руб.	3 052 900	22 983 900	46 926 800	16 571 850

Продолжение таблицы 8

Показатель	с 1 ноября 2021 год	2022 год	2023 год	до июля 2024 года
Товарооборот по закупочным ценам, руб.	4 247 672	12 860 804	23 620 239	7 425 000
Уровень валового дохода, %	-39	44	50	55
Валовый доход, руб.	-1 194 772	10 123 096	23 306 561	9 146 850
Среднесписочная численность работников, чел.	2	3	4	4
Среднегодовая зарплатная плата, руб.	70 000	127 178	160 264	97 025
Фонд оплаты труда работников, руб.	321 839	5 262 517	8 842 161	2 676 543
Издержки обращения, руб.	147 000	1 082 000	1 753 125	988 000
Прибыль от продаж, руб.	-1 663 611	3 778 579	12 711 275	5 482 307
Рентабельность продаж, %	-54	16	27	33

Так как начало деятельности было осуществлено в конце 2021 года, а данные за полный 2024 год еще отсутствуют, в таблице присутствуют только показатели за 2022 и 2023 годы. Из таблицы видно, что по сравнению с предыдущим годом в 2023 году произошел рост всех показателей. Однако также можно заметить, что несмотря на то, что данные за 2024 год

представлены только за 6 месяцев, низкая вероятность, что они смогут конкурировать с результатами 2023 года.

Чтобы получить приблизительную статистику текущего года с предыдущими, в таблице 9 представлен анализ 2024 года по отношению к результатам прошлых периодов за 6 месяцев.

Таблица 9 – Сравнение экономических показателей ИП Андриенко А.В. 2022, 2023 и 2024 годов за 6 месяцев

Показатель	2022 год (6 мес.)	2023 год (6 мес.)	до июля 2024 года	Темп роста, отклонение	
				2024г./ 2022г.	2024г./ 2023г.
Розничный товарооборот, руб.	11 491 950	23 463 400	16 571 850	44,20%	-29,37%
Товарооборот по закупочным ценам, руб.	6 430 402	11 810 120	7 425 000	15,47%	-37,13%
Уровень валового дохода, %	44	50	55	25,32%	11,13%
Валовый доход, руб.	5 061 548	11 653 281	9 146 850	80,71%	-21,51%
Среднесписочная численность работников, чел.	3	4	4	33,33%	0,00%
Среднегодовая зарплата, руб.	127 178	160 264	97 025	-23,71%	-39,46%
Фонд оплаты труда работников, руб.	2 631 259	4 421 080	2 676 543	1,72%	-39,46%
Издержки обращения, руб.	541 000	876 563	494 000	-8,69%	-43,64%

Продолжение таблицы 9

Показатель	2022 год (6 мес.)	2023 год (6 мес.)	до июля 2024 года	Темп роста, отклонение	
				2024г./ 2022г.	2024г./ 2023г.
Прибыль от продаж, руб.	1 889 289	6 355 638	5 976 307	216,33%	-5,97%
Рентабельность продаж, %	16	27	36	119,36%	33,14%

Из таблицы видно, что розничный товарооборот по сравнению с 2022 годом вырос на 44%, и снизился на 29% в сравнении с 2023 годом. Похожую тенденцию можно отметить и в товарообороте по закупочным ценам – рост на 15% по отношению к 2022 году и снижение на 37% с предыдущим периодом. Сумма валового дохода в 2024 году имеет положительные значения, на 25% выше, чем в 2022 году и на 11% выше 2023 года.

Среднесписочная численность с 2021 года выросла на 2 единицы и не меняется с 2023 года. В связи с тем, что сотрудники имеют окладно-премиальную форму оплаты труда наиболее высокие значения по среднегодовой заработной плате 1 сотрудника были в 2023 году, в 2024 году этот показатель снизился почти на 40% и на 24% по сравнению с 2022 годом. В следствии данных значений снизился и фонд оплаты труда.

Существенную разницу можно отметить в прибыли от продаж в соотношении с 2022 годом этот показатель вырос на 216% и упал почти на 6% по сравнению с 2023 годом. При заметном снижении значительного количества показателей рентабельность продаж имеет положительную динамику – на 119% увеличилась по отношению с 2022 годам и на 33% по отношению с 2023 годом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что деятельность ИП Андриенко А.В. с конца 2021 года (т.е. с момента создания бизнеса) начала набирать стремительные обороты, за счет высокого спроса, применения маркетинговых инструментов и быстрого развития бизнес совершил большое количество закупок с целью дальнейшей реализации и смог занять устойчивое

положение на рынке. Однако на начало июля 2024 года нельзя отметить такой же положительной динамики, которая наблюдалась в 2023 году. Снизилось количество продаж, закупки упали почти в 2 раза, что естественным образом отразилось на заработных платах сотрудников, доход которых напрямую зависит от количества продаж.

Причины, которые побудили владельцев автомобилей марки «Mercedes-Benz» и не только, приобретать поддержанные автомобильные запчасти в 2022 году были описаны в предыдущем параграфе. В следующем параграфе с помощью стратегических методов исследования проанализируем внутренние и внешние причины, которые повлияли на экономические показатели в 2024 году, а также выявим сильные и слабые стороны существующего бизнеса. Основываясь на полученных результатах, будет разработан будущий бизнес-план.

### **2.3 Анализ целевого рынка и конкурентов**

Одним из этапов бизнес-плана является – оценка отрасли и факторов, оказывающих влияние на бизнес. При анализе деятельности ИП Андриенко А.В. уже было отмечено, что обстоятельства, сложившиеся во внешней среде, стали скачком для развития бизнеса. Все действия являются откликом на потребности, в результате удовлетворения которых, предприниматель получает нужный эффект. Для изучения потребностей требуется глубокий и постоянный анализ, так как окружающая среда оказывает непосредственное влияние на привычки целевой аудитории, а также диктует поведение конкурентов.

На рынке существует множество марок автомобилей, различающихся по комплектации, стоимости, страной производителем, их предназначением и пр. Для продвижения собственной торговой марки каждая компания формирует бренд, с которым в дальнейшем ассоциируется продукт. Бренд создает ментальную конструкцию, которая «живет» в голове человека и направляет его

действия. Это способствует тому, чтобы покупатель платил значительно больше, чем за продукцию конкурентов и легче выбирал продукцию бренда среди конкурентов.

Торговая марка «Mercedes-Benz» основана в 1926 году, по средствам слияния двух компаний «Mercedes» (основана 1901 году) и «Benz» (основана 1886 году). В Российскую Империю первый автомобиль марки «Benz» был доставлен еще в 1894 году, а в 1921 году компании было присвоено звание поставщика Российского Императорского Двора [28, с. 17]. На сегодняшний же день фирма является бренд-иконой, которая отражает кредо своего владельца и говорит о его социальном статусе, предлагая стремиться к большему, одновременно учитывает современные ценности общества, среди которых социальная ответственность и технологическое лидерство. Также «Mercedes-Benz» имеет громкий девиз – «самое лучшее, или ничего», что является главным постулатом автомобильной марки [19].

По результатам исследования, которое проводилось методом интервью среди мужчин и женщин в возрасте от 27 до 45 лет с доходом от 150 000 тысяч рублей, размер выборки – 250 человек по всем регионам России, выявлено, что данная марка авто воспринимается респондентами, как модная, современная, солидная и престижная. Престижной марку считают 88% участников испытания, также респонденты определили наиболее важные для себя характеристики марки, результаты представлены на рисунке 9.

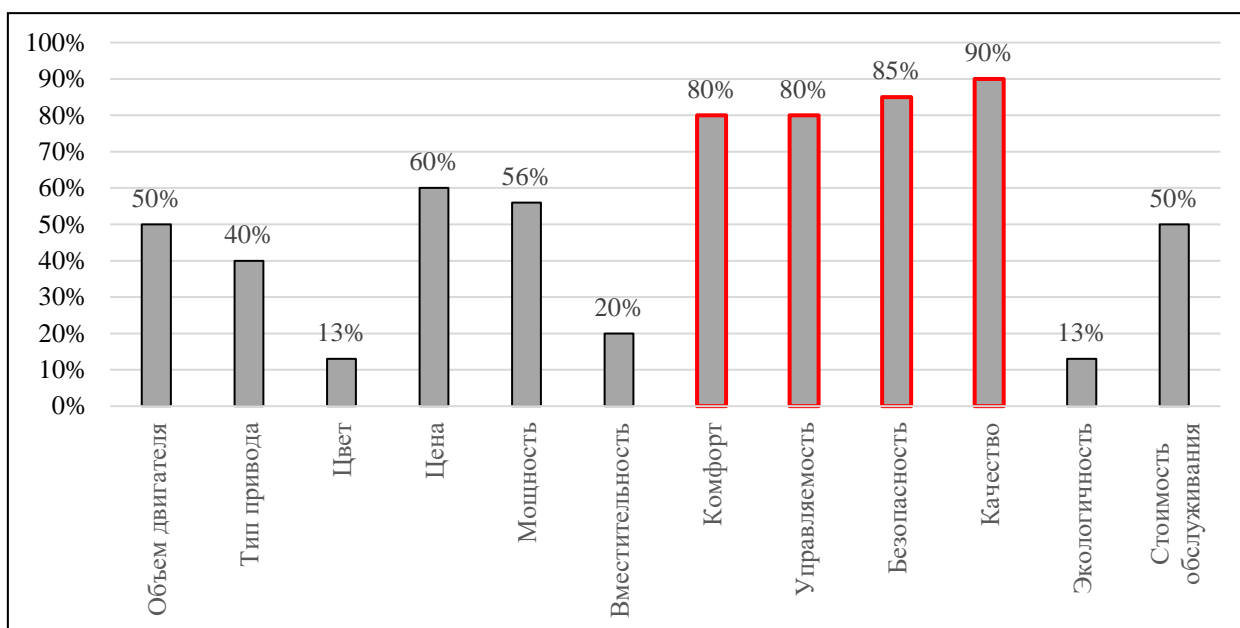


Рисунок 9 – Результаты оценки характеристик автомобилей марки «Mercedes-Benz»

Также среди данных участников было проведено голосование, в котором респондентам предлагалось выбрать наиболее привлекательную для себя марку автомобиля. В данном рейтинге автомобили «Mercedes-Benz» заняли второе место, отдав первенство автомобилям «BMW».

Таким образом, целевая аудитория покупателей автомобилей марки «Mercedes-Benz», это люди, которые предпочитают качество и комфорт с высоким уровнем дохода в возрасте от 30 до 45 лет, являющиеся собственниками или руководителями бизнеса, руководителями среднего звена и офисными работниками.

Политический фактор подтолкнул потребителей, отдающих предпочтение комфорту, к покупке автозапчастей не у официальных дилеров. Помимо данного фактора, изменившего привычное поведение рынка и его потребителей, существуют и иные факторы, представленные в таблице 10 оказывающие на него непосредственное влияние.



Таблица 10 – PEST-анализ рынка по продаже б/у автозапчастей [30]

Фактор	Описание фактора	Оценка влияния	Комментарий
Политический	Ограничительные меры зарубежных стран (санкции)	Отрицательный	Влияние на закупку запчастей и комплектующих
	Разрешение параллельного импорта на государственном уровне	Положительный	Формирование новых логистических путей поставок
Экономический	Экономическая нестабильность	Положительный	Люди реже покупают новые автомобили, в связи с чем потребность в ремонте увеличивается
	Низкие поставки автозапчастей официальным дилерам	Положительный	Рост спроса на б/у автозапчасти
	Рост курса валют	Отрицательный	Повышение цен на закупку товара
	Снижение доходов населения	Отрицательный	Клиенты могут начать устранять только самые необходимые для передвижения поломки, а также искать продавца с самой низкой ценой
	Повышение конкуренции	Отрицательный	Рост конкуренции во всех крупных регионах России
	Увеличение поставок автомобилей Китайского производства	Отрицательный	В связи с упадком доходов населения, клиенты могут делать выбор в пользу менее дорогих марок автомобилей
	Развитие электронной коммерции	Положительный	Покупатели предпочитают совершать покупки в интернет-магазинах, что позволяет продавать запчасти в другие регионы
	Развитие транспортных компаний	Положительный	Возможность создавать комфортные условия для клиентов, а также совершать продажи в другие регионы
Социально-культурный	Развитие чувств патриотизма граждан	Отрицательный	Выбор покупателей в пользу отечественных автомобилей
	Престиж	Положительный	Ездить на автомобиле марки «Mercedes-Benz» статусно
	Модные тенденции	Отрицательный	Новое поколение готово отказаться от дорогостоящих покупок в пользу путешествий и других вещей
	Рост популярности каршеринга	Отрицательный	Снижение покупательской способности на автомобили

## Продолжение таблицы 10

Фактор	Описание фактора	Оценка влияния	Комментарий
Социально-культурный	Рост популярности такси	Отрицательный	Отказ от покупки автомобиля
	Развитие транспортной доступности в Московском регионе	Отрицательный	Отказ от использования автомобиля, так как быстрее добраться общественным транспортом
	Мода на экологичность	Отрицательный	Мода на ЗОЖ и заботу об экологии, отказ от автомобилей
Технологический	Развитие онлайн-коммуникаций	Положительный	Интернет предоставляет широкие возможности для реализации маркетинговой стратегии, воздействия на покупателей и охвата большего количества потребителей

Из PEST-анализа видно, что в связи с политическими событиями и санкциями снизились доходы и возможности граждан, в результате чего они готовы отказаться от премиальной марки автомобиля в пользу менее дорогих машин. Также появилось много других альтернативных способов передвижения, и потребность в собственном автомобиле снизилась.

К положительным факторам можно отнести развитие интернет-торговли. Если раньше для любого человека было событием пойти, например, на шопинг, то сейчас люди предпочитают экономить время и совершать онлайн-покупки. Этому способствует развитие каналов интернет-коммуникаций между продавцом и покупателем, а также развитие транспортных организаций, что позволяет компаниям совершать продажи в места, не находясь в них физически.

Для достижения финансовой устойчивости в отрасли, компания должна знать не только своих покупателей, но и своих непосредственных конкурентов, чтобы оценить уровень конкуренции и свое положение среди них. С помощью стратегического метода «Пять сил Портера» был проведен анализ ближней среды отрасли, т.е. компаний, продающих аналогичную продукцию и

работающих на одном рынке, в таблице 11 отображены полученные результаты [Приложение В].

Таблица 11 – Оценка факторов конкуренции по М. Портеру [22, с. 40]

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Соперничество среди конкурентов в отрасли	Высокий	Рынок является высоко конкурентным и перспективным. Товар идентичен, различия заключаются только в его ассортименте.	Осуществлять постоянный мониторинг продукции конкурентов. Расширять ассортимент товара. Снизить влияние ценовой конкуренции на продажи.
Угроза входа в отрасль новых конкурентов	Средний	Рынок перспективен для появления новых компаний, однако сложность входа обусловлена сложным поиском поставщиков и крупными первоначальными вложениями.	Осуществлять постоянный мониторинг появления новых компаний. Увеличивать знания о компании за счет маркетинговых инструментов.
Угроза товаров заменителей	Средний	Рост производительности и продажи не оригинальных автозапчастей	Повышать осведомленность аудитории о преимуществах использования оригинальной продукции.
Угроза поставщиков	Средний	Отношения налажены с тремя поставщиками, но их количество на рынке ограничено и поиск нового поставщика может занять неопределенный срок	Поиск и формирование базы поставщиков, установление деловых контактов.
Мощность покупателей отрасли	Средний	Клиенты совершают преимущественно разовые покупки. Высок риск потери клиентов из-за выбора более экономичных предложений.	Повышение клиентского сервиса. Работа с клиентской базой. Разработка программы лояльности.

На основе полученных данных можно сделать вывод, что нехватка оригинальных автозапчастей способствовала развитию данной отрасли, а также развитию рынка продаж б/у деталей, что привело к высокой конкуренции и предоставило покупателю выбор: приобрести автозапчасть у официального дилера, купить товар-заменитель или же поддержанную оригинальную автозапчасть у разных продавцов. В таблице 12 представлены основные компании-конкуренты.

Таблица 12 – Основные конкуренты ИП Андриенко А.В.

Название компании	Ассортимент товара	Область продаж	Место расположения
Aurora – Parts	Автозапчасти на роскошные и люксовые автомобили, представительские авто, автомобили среднего и низшего класса	Вся Россия	Москва, ул. Кетчерская, 13с1
Avto – chulan	Автозапчасти на роскошные и люксовые автомобили, представительские авто, автомобили среднего	Вся Россия	Московская область, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 71
Vrazbor	Автозапчасти на представительские авто, автомобили среднего и низшего класса	Вся Россия	Московская область, г. Мытищи, Дмитровское шоссе, пос. Птицефабрики, Фабричная ул. 5
Euroauto	Автозапчасти на представительские авто, автомобили среднего и низшего класса	Вся Россия	Московская область, г. Мытищи, 1-я Пролетарская ул., д.12
Mercedes-dom	Автозапчасти на представительские авто марки «Mercedes-Benz»	Вся Россия	Москва, Щёлковское шоссе, 100Ас1
Razborka – Mercedes	Автозапчасти на представительские	Вся Россия	Московская область, Солнечногорский

Продолжение таблицы 12

Название компании	Ассортимент товара	Область продаж	Место расположения
	авто марки «Mercedes-Benz»		район, деревня Редино, дом 618
Motorland	Автозапчасти на роскошные и люксовые автомобили, представительские авто, автомобили среднего и низшего класса	Вся Россия	Интернет-магазин

Следующим шагом станет оценка внутренней среды. Приближаясь от общего к частному, сложится полное представление о состоянии деятельности, ее ближайшем окружении и о том, что происходит за ее пределами. В таблице 13 представлено описание внутренних элементов ИП Андриенко А.В.

Таблица 13 – Оценка внутренних элементов ИП Андриенко А.В. с помощью «Модели Маккинси 7S» [24]

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка одной товарной маркой	Нет
Структура	Простая вертикаль управления, все сотрудники подчиняются директору.	Нет
Система управления	Формальная система отношений с клиентами и партнерами. Слабая система стратегического планирования и развития товарных марок	Да
Сумма навыков	В компании несколько сотрудников со специализированными знаниями, необходимыми в работе, остальные навыки реализуются директором и на аутсорсинге	Нет
Состав работников	Штат компании полностью укомплектован. Мотивация сотрудников зависит от ежемесячного количества продаж	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный	Нет

Продолжение таблицы 13

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Система ценностей	Сотрудники компании стремятся к финансовому развитию, лояльно относятся к компании и не требуют дополнительного контроля со стороны руководителя	Нет

Для разработки бизнес-плана требуется определить внутренние сильные и слабые стороны ИП Андриенко А.В., а также возможности и угрозы, которые предоставляет внешняя среда. Более того, все предложенные действия необходимо совершать, согласовывая внутренние и внешние факторы. Причина заключается в том, что «внутренние» аспекты следует рассматривать, не забывая о том, что происходит «снаружи», а «внешние» всегда необходимо соотносить с тем, что происходит «внутри». Для определения слабых и сильных сторон организации, формирования будущего предложения и стратегии развития необходимо соотнести ранее полученную информацию в единый SWOT-анализ, результат представлен в таблице 14.

Таблица 14 – SWOT-анализ ИП Андриенко А.В. [5, с. 62]

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Постепенный охват рынка одной товарной маркой	Формальная система отношений с клиентами и партнерами. Слабая система стратегического планирования и развития товарных марок
Простая вертикаль управления, все сотрудники подчиняются директору	—
Штат компании полностью укомплектован. Мотивация сотрудников зависит от ежемесячного количества продаж	—
Сотрудники компании стремятся к финансовому развитию, лояльно относятся к компании и не требуют дополнительного контроля со стороны руководителя	—

Продолжение таблицы 14

Возможности (О)	Угрозы (Т)
Разрешение параллельного импорта на государственном уровне	Ограничительные меры зарубежных стран (санкции)
Экономическая нестабильность	Повышение цен на закупку товара из-за роста курса валют
Низкие поставки автозапчастей официальным дилерам	Снижение доходов населения
Развитие электронной коммерции	Повышение конкуренции
Развитие транспортных компаний	Увеличение поставок автомобилей Китайского производства
Ездить на автомобиле марки «Mercedes-Benz» статусно	Выбор покупателей в пользу отечественных автомобилей в связи с развитием чувств патриотизма
–	Отказ потенциальных клиентов от дорогостоящих покупок в пользу путешествий и других вещей
–	Доступность передвижения без наличия автомобиля в собственности
–	Мода на экологичность
–	Угроза товаров заменителей
–	Угроза поставщиков

Таким образом, у ИП Андриенко А.В. сформированы стабильные отношения с поставщиками, существует ряд постоянных клиентов, но преимущественно совершаются розничные продажи. Доставка осуществляются по всей России по средствам транспортных компаний. ИП Андриенко А.В. реализовывает автозапчасти одной товарной марки в то время, как конкуренты преимущественно имеют более разнообразный ассортимент марок. Между сотрудниками сформировались устойчивые доверительные отношения, которые не требуют авторитарного подхода со стороны руководителя. Однако текущих ресурсов недостаточно для того, чтобы воспользоваться возможностями и противостоять угрозам внешней среды, требуются изменения, способные дать новый толчок для перезагрузки и дальнейшего развития.

## **Глава 3 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта для ИП Андриенко А.В.**

### **3.1 Описание предлагаемого к реализации инвестиционного проекта**

Основываясь на полученной информации и экономической ситуации, сложившейся в Российской Федерации, продажа оригинальных б/у автомобильных запчастей остается актуальным направлением бизнеса. Исходя из анализа конкурентной отрасли, компании не ограничивают себя продажей деталей для одной марки автомобилей. Несмотря на разнообразие моделей и классов «Mercedes-Benz», используя выбранную стратегию в 2021 году ИП Андриенко А.В. не сможет использовать возможности, предоставленные внешними факторами. Данная стратегия была выбрана для постепенного охвата рынка, и эта цель уже реализована. Следующим шагом должна быть цель по поэтапному масштабированию бизнеса. В связи с чем бизнес-идея заключается в расширении ассортимента товарных марок, а именно оригинальных б/у автозапчастей для авто марки «BMW».

Во-первых, выбор данной модели автомобиля основан на схожей целевой аудитории, как уже говорилось ранее, это платежеспособные люди, предпочитающие комфорт. Для человека, привыкшего к премиальному образу жизни, не станет выбор между иностранным авто или отечественным, тем более он не выберет каршеринг как основное транспортное средство передвижения. Сотрудникам ИП Андриенко А.В. уже знакома данная аудитория, поэтому не придется разрабатывать новые отличительные клиентские стандарты.

Во-вторых, платежеспособность в период экономической нестабильности не маловажный аспект, который нельзя не учитывать. Эта категория людей даже в связи с потенциальной перспективой потери работы, устроится на другую высокооплачиваемую работу для поддержания текущего



статуса образа жизни. Поэтому их надежность и стабильность залог успеха бизнеса.

В-третьих, количество купленных автомобилей в России, позволяет расширить ассортимент, рассчитывая на автовладельцев этой марки, что говорит о популярности данных машин. На рисунке 10 представлена статистика проданных авто марки «BMW» с 2015 года по 2023 год.

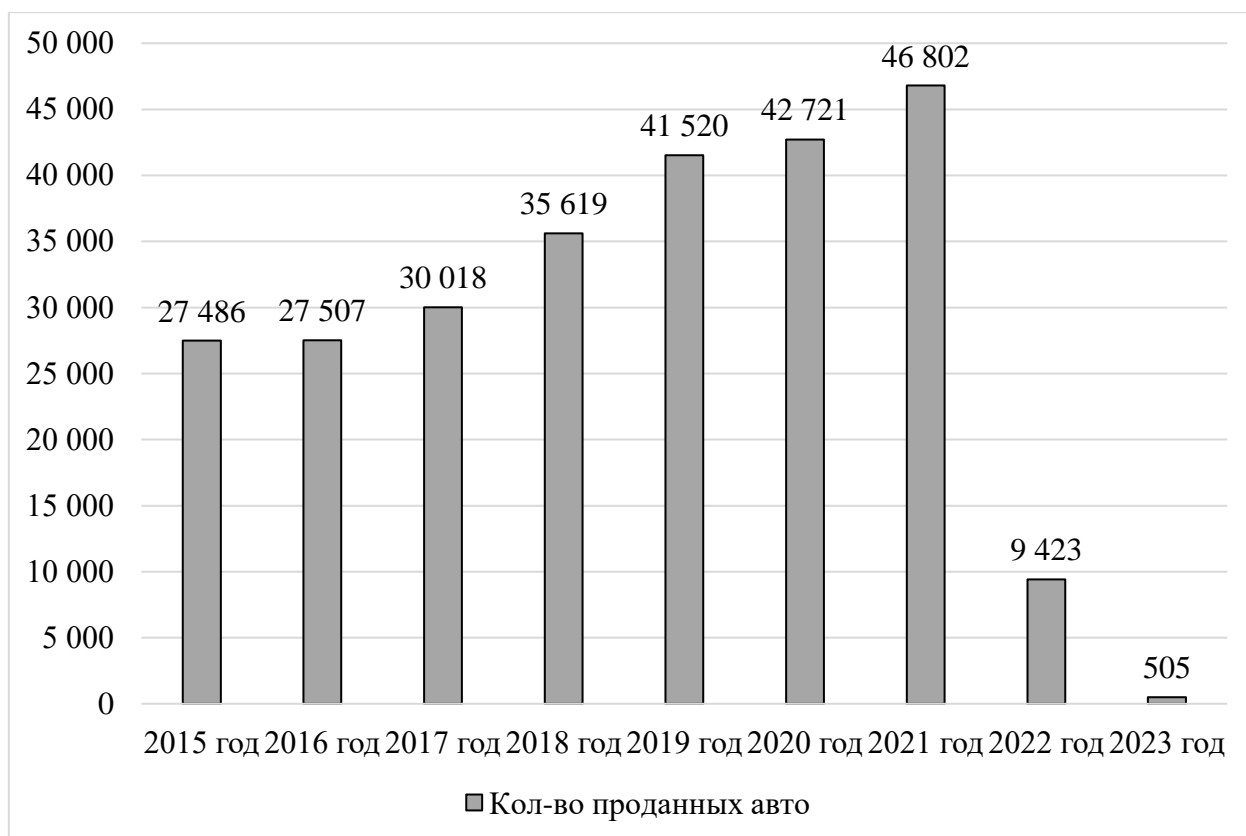


Рисунок 10 – Статистика продаж «BMW» в России [23]

В отличие от некоторых конкурентов, представленных в таблице 9, «Dynamic Auto» не имеет привязки в своем названии к определенной марке авто, что позволит реализовывать товары используя прежний сайт и бренд.

В настоящий момент, у компании нет необходимости в закупках запчастей «Mercedes-Benz», в связи с высокими показателями продаж в 2023 году, фирма активно закупала продукцию, рассчитывая на еще больший рост,

но в связи со спадом в 2024 году, у фирмы остались существенные запасы, а также автозапчасти, которые еще не были выставлены на реализацию. Что позволяет «безболезненно» сменить вектор в пользу другой марки, не прерывая текущую деятельность.

Так как бизнес уже готовый и его не нужно организовывать с нуля, а только внедрить обновление товарных марок, основные ресурсы уже есть в наличии, такие как: поставщики, склад, офис продаж, услуги транспортных компаний, финансовые средства на закупку товара. Но несмотря на существующие возможности, потребуются и другие расходы, расчет которых будет произведен в следующем параграфе.

Таким образом, в 2024 году отрасль по продаже оригинальных поддержанных автозапчастей в Российской Федерации за счет ограничения условий официальных дилеров и ценового преимущества, является востребованной среди автовладельцев. По результатам деятельности ИП Андриенко А.В., предложено остаться в премиальном близком сегменте, но разнообразить ассортимент автозапчастями для марки «BMW». Это позволит привлечь новую аудиторию, увеличить количество продаж, увеличить масштаб в рамках имеющихся ресурсов без привлечения дополнительных денежных средств.

### **3.2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов инвестиционного проекта**

Существует разнообразное количество автомобилей и даже вариации моделей внутри одной товарной марки. Популярность той или иной модели зависит от ее предназначения или даже страны, в которой планируется ее дальнейшая эксплуатация. Когда речь идет о продаже запчастей для автомобилей марки «BMW» требуется провести первоначальный анализ рынка и понять, для каких моделей детали будут наиболее востребованными. Для этого проанализируем статистику продаж десяти самых популярных моделей

«BMW» с 2015 года по настоящее время. На рисунке 11 представлены полученные результаты.

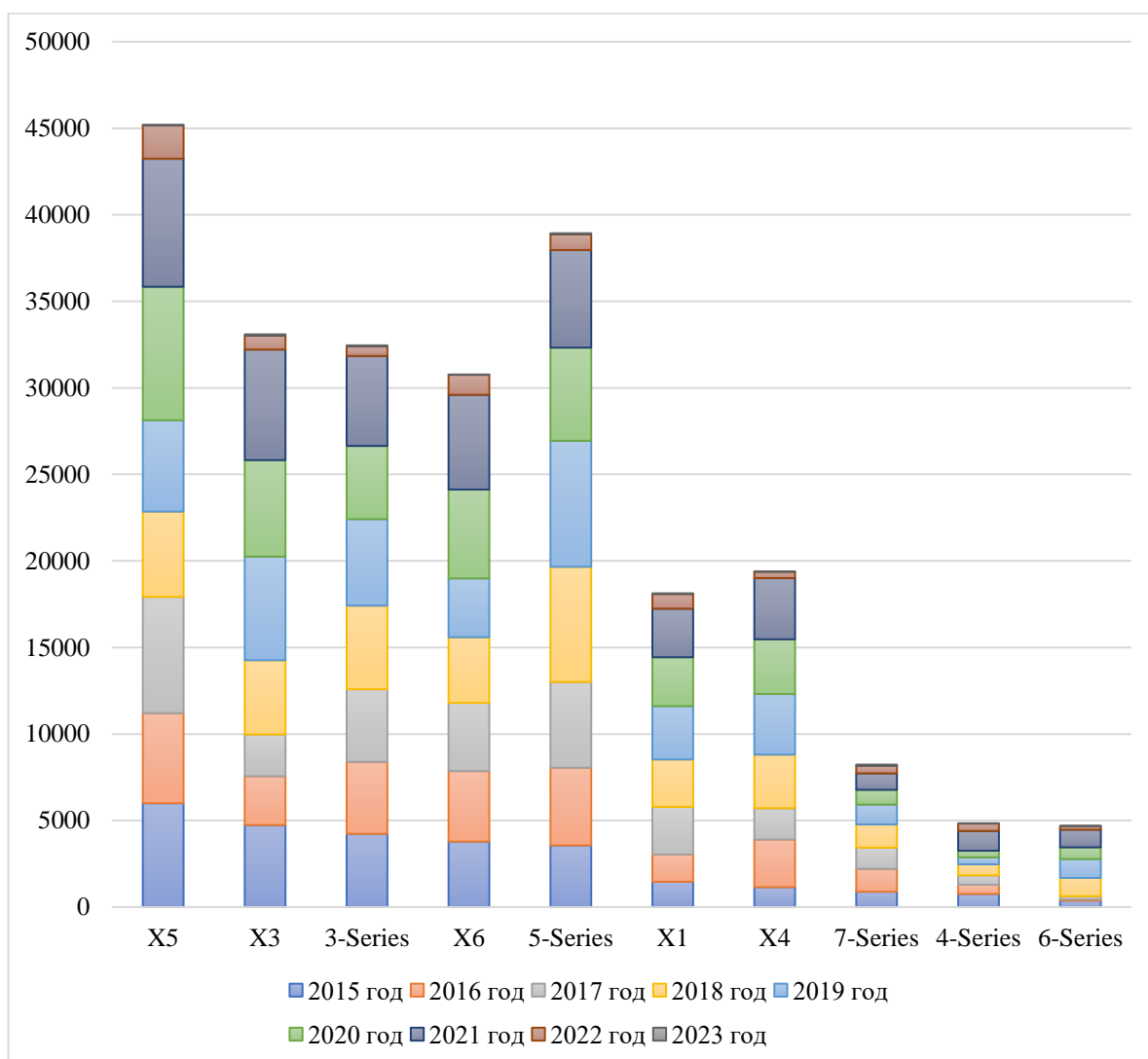


Рисунок 11 – Количество проданных моделей «BMW»

Рейтинг сформировался следующим образом, на рисунке 12 отображены результаты от наиболее популярной модели к наименее.

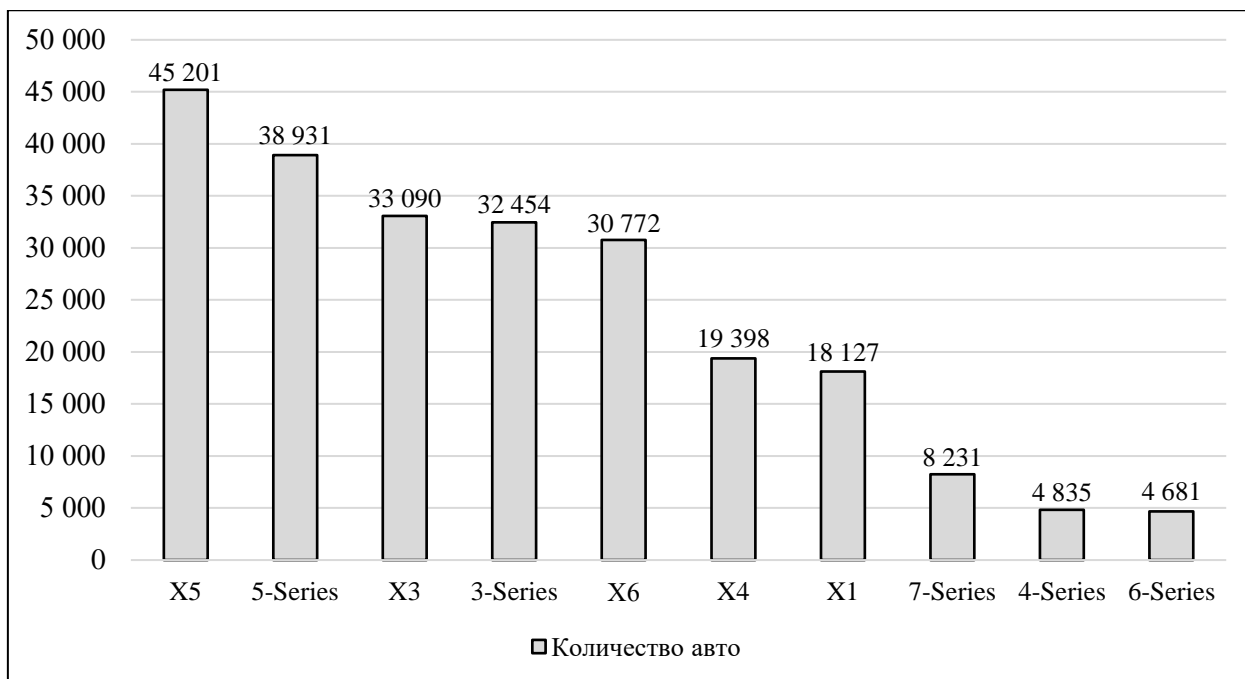


Рисунок 12 – Рейтинг популярности моделей автомобилей марки «BMW»

Таким образом, на начальном этапе внедрения новой торговой марки, необходимо совершить закупку 3 поддержанных автомобилей (любые 3 разные модели из 5 наиболее популярных) для дальнейшей разборки и реализации. Ассортимент позволит увеличить оборотные средства и охватить большее число аудитории. В таблице 15 представлены приблизительная закупочная цена автомобилей и сумма реализации с наценкой.

Таблица 15 – Приблизительная закупочная цена товара и сумма реализации с учетом наценки

Наименование модели	Закупочная стоимость, руб.	Сумма реализации, руб.
BMW X5	1 600 000	2 720 000
BMW 5-Series	1 350 000	2 295 000
BMW 3-Series	1 100 000	1 870 000
Итого:	4 050 000	6 885 000

Определить точные суммы невозможно, так как цена зависит от состояния автозапчасти, комплектации, пробега авто и наличия детали на рынке. Средняя наценка на деталь составляет 70%, но может достигать и 200%, например, если оригинальная запчасть отсутствует на рынке, то стоимость б/у детали может превышать стоимость нового оригинала.

Все запчасти размещаются на специализированных сайтах, что позволяет клиентам ознакомиться с ассортиментом, задать необходимые вопросы и приобрести деталь очно или оформить доставку. В таблице 16 представлены интернет-ресурсы, через которые осуществляется взаимодействие с клиентом.

Таблица 16 – Специализированные площадки для реализации автозапчастей

Название	Стоимость, руб.	Срок размещения
Avito.ru	70 000	1 месяц
Zzap.ru	35 000	3 месяца
Drom.ru	2 000	1 месяц
Сайт «Dynamic Auto»	1 000	1 год

В ИП Андриенко А.В. существует действующая программа лояльности, которая также будет распространяться и на клиентов новой товарной группы.

Программа включает в себя:

- 5% скидку для клиентов, совершающих оптовые покупки от 100 000 рублей,
- персональные скидки для постоянных клиентов,
- бесплатную упаковку товара для всех клиентов,
- бесплатную доставку до транспортной компании для всех клиентов.

В параграфе 2.1 уже описывался процесс реализации товара. Автомобиль поступает в полуразобранном состоянии, после чего осуществляется его разборка, детали проходят предпродажную подготовку, далее каждую деталь фотографируют и размещают на сайте. При изучении объявлений конкурентов было выявлено, что многие опубликованные фотографии имеют плохое качество, на фото присутствуют посторонние предметы, существуют и другие нюансы, искажающие товарный вид деталей. В результате чего клиенту сложно оценить состояние детали по фото или же объявление не привлекает его внимание [Приложение Б].

Поэтому на складе существует специально отведенная фотозона, на которой осуществляется съемка автозапчастей. Также если у клиентов возникают дополнительные вопросы, сотрудник может сделать и направить дополнительные фото или видео.

Склад находится на арендованной территории, помимо склада на территории располагается офисное помещение. Территория склада составляет 250 м<sup>2</sup>, на данный момент он полностью не загружен, что позволит использовать имеющиеся ресурсы помещения. Аренда составляет 90 000 рублей в месяц.

Также из необходимых ресурсов в наличии уже есть электроинструмент (гайковерт, шуруповерт и пр.) и ручной инструмент (гаечные ключи, отвертки, молотки и пр.), используемый для разборки авто, и фотооборудование.

Для осуществления процесса внедрения и дальнейшей реализации понадобятся человеческие ресурсы: разнорабочий – 1 штатная единица, специалист по продажам – 1 штатная единица, с заработными платами в соответствии со штатным расписанием. На рисунке 13 представлена новая организационная структура ИП Андриенко А.В.



Рисунок 13 – Новая организационная структура ИП Андриенко А.В.

В связи с увеличением объема работ и добавлением новых штатных единиц произойдут изменения и в штатном расписании. В таблице 17 представлено новое штатное расписание ИП Андриенко А.В.

Таблица 17 – Новое штатное расписание ИП Андриенко А.В.

Должность	Количество единиц	Оклад, руб.	Премия, руб.	Тип премии	Годовой ФОТ, руб.
Директор	1	80 000	5% от продаж	Ежемесячная	960 000
Специалист по продажам	2	60 000	3% от продаж	Ежемесячная	1 440 000
Младший специалист по продажам	1	50 000	2% от продаж	Ежемесячная	600 000
Разнорабочий	2	60 000	Нет	Нет	1 440 000
Всего, net					4 440 000
Всего, gross					5 103 448

Для внедрения бизнес-идеи потребуется совершить действия, описанные в таблице 18.

Таблица 18 – Календарный план запуска проекта

Этап/ продолжительн ость, нед.	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.	7 нед.	8 нед.	9 нед.
Поиск и подбор сотрудников	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Закупка товара	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Обучение новых сотрудников	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Доставка товара	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Разборка 1 автомобиля	-	-	-	+	+	-	-	-	-
Осуществление предпродажной подготовки	-	-	-	-	-	+	+	-	-
Фотосъемка	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Закупка рекламы	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Размещение объявлений	-	-	-	-	-	-	+	+	+
Начало продаж	-	-	-	-	-	-	+	-	-



Первым действием является поиск и оформление сотрудников в штат, так как имеющиеся сотрудники не смогут оперативно выполнить необходимые действия по запуску в продажу новой марки и выполнять текущий функционал. Потребуется неделя на обучение новых сотрудников действующим стандартам, системам, работе с программами и т.д.

Параллельно с действиями, связанными с подбором и адаптацией новых сотрудников, требуется совершить закупку необходимого товара («ходовых» моделей «BMW» указанных на рисунке 13). Срок доставки товара составляет 4 недели. За это время «новички» смогут адаптироваться и приступить к непосредственным обязанностям.

После выполнения предпродажной подготовки автозапчастей, следующим шагом станет – закупка рекламных услуг. Специализированные рекламные площадки являются основным инструментом для реализации товара.

Благодаря тому, что бизнес существующий, в статьи затрат не закладываются расходы, которые рассчитывались при первоначальном запуске деятельности: аренда помещения, оплата охранных услуг, расходные материалы, коммунальные платежи, канцелярские принадлежности, услуги сети Интернет, мебель и пр. Основными прогнозируемыми расходами будут являться:

- закупка 3 автомобилей,
- оформление в штат 2 новых сотрудников,
- оплата рекламных услуг.

Таким образом, обязательным шагом для внедрения новой товарной группы является определение наиболее востребованных моделей автомобилей в регионе. Популярными марками автомобилей «BMW» в России являются: BMW X5, BMW 5-Series, BMW 3-Series, BMW X3, BMW X6. Именно эти модели будут приобретены для первоначальной реализации в количестве 3 машин.

На ценообразование деталей влияют их общее состояние и наличие товара у конкурентов. Средняя наценка составляет 70%. Перед публикацией объявлений требуется провести мониторинг рынка цен, а также произвести тщательный обзор каждой детали, так как речь идет о б/у автозапчастях и запчасти могут иметь разнообразные дефекты, о которых необходимо сообщить в описании объявления. Если же упустить данный фактор и клиент заметит изъян самостоятельно, то это может отрицательно отразиться на имидже продавца. Негативные отзывы, оставленные клиентами, влияют на рейтинг продавцов, а также являются ориентиром доверия для других покупателей.

Основным маркетинговым инструментом являются специализированные интернет-площадки. Однако, стоит также отметить и «сарафанное радио», поэтому, помимо продажи непосредственного товара, стоит также уделять значительное внимание сервису. Покупку автозапчастей совершают не только частные автовладельцы указанной марки, но и автосервисы, автопарки и таксопарки. Данные клиенты совершают крупные оптовые закупки, такие деловые связи плодотворно влияют на бизнес, поэтому специально для них в программу лояльности включена 5% скидка. Для всех остальных покупателей скидочные условия рассматриваются в индивидуальном порядке.

Развитие бизнеса потребует увеличения штата сотрудников. Будет необходим разнорабочий, ответственный за разборку автомобилей, внешний вид деталей (зачастую они требуют дополнительных процедур, чтобы приобрести товарный вид), хранение и поддержание чистоты на складской и прилегающей территории, и специалист по продажам. В связи с тем, что объемы автозапчастей будут в первый год небольшими, 1 сотрудник сможет справиться и с размещением объявлений на специализированные площадки, и с обработкой входящих обращений. Данный вывод основан на предыдущем опыте.

### **3.3 Разработка финансового плана, обоснование эффективности и оценка рисков инвестиционного проекта**

Цель проекта – увеличить прибыль ИП Андриенко А.В.

Задача проекта – расширить ассортимент товарных групп автозапчастей.

Для инвестиционной фазы будут задействованы сбережения индивидуального предпринимателя, полученные от реализации автозапчастей марки «Mercedes-Benz», объем первоначальных вложений составит 4 500 000.

В предыдущем параграфе определено, что основными планируемыми суммами затрат являются:

- первоначальный закуп 3 автомобилей – 4 050 000,
- заработная плата сотрудников – 120 000 (без учета премиальной части),
- рекламные расходы – 107 000.

Однако есть и иные статьи затрат, которые стоит учитывать при прогнозировании будущих расходов такие, как:

- страховые взносы за сотрудников – 30%,
- налог на прибыль – 6%,
- расходы на упаковку – 10 000 (2 раза в год),
- расходы на доставку до транспортной компании – 3 000 ежемесячно.

При прогнозировании доходов учитываются следующие показатели:

- средний чек – 18 000,
- среднее количество просмотров в день – 430,
- среднее количество покупок в день – 7,
- количество рабочих дней – 25.

На основе полученных данных о потенциальных расходах и доходах, в таблице 19 представлен прогноз о прибыли и убытках за первые 6 месяцев.

Таблица 19 – Прогнозные данные о прибыли и убытках за первые 6 месяцев

Категория	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц
Выручка от продаж:	0	1 638 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000
Операционные расходы:	4 259 656	431 667	593 518	628 518	593 518	603 518
Закупка товара	4 050 000	–	–	–	–	–
Заработная плата	60 000	169 140	214 500	214 500	214 500	214 500
Страховые взносы за сотрудников	18 000	50 742	64 350	64 350	64 350	64 350
Налог на прибыль	0	98 280	189 000	189 000	189 000	189 000
Рекламные услуги	107 000	72 000	72 000	107 000	72 000	72 000
Расходы на упаковку	10 000	–	–	–	–	10 000
Расходы на доставку до транспортной компании	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Прибыль:	- 4 259 656	- 3 014 818	- 407 668	2 164 482	4 771 632	7 368 782

В соответствии с календарным планом, представленным в таблице 18, начало продаж запланировано на 7 неделе, это связано с организационными мероприятиями и предпродажной подготовкой товара. В связи с чем, в первый месяц продажи отсутствуют и показатель по прибыли носит отрицательный результат. Во втором месяце появляются первые продажи, но так как месяц не полный это прямо пропорционально отражается на прибыли. Ставка дисконтирования определена в размере 20%. Она обоснована ожиданиями предпринимателя получить прибыль не менее годовой доходности от банковского вклада с учетом инфляции. Показатели эффективности отображены в таблице 20.

Таблица 20 – Расчеты финансовой эффективности проекта

Показатель	Денежный поток по месяцам						Итого
	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	
Суммарный денежный поток, д.е.	-4 259 656	1 244 838	2 607 150	2 572 150	2 607 150	2 597 150	7 368 782
Отток (инвестиции), д.е.	-4 259 656	–	–	–	–	–	-4 259 656
Коэффициент дисконтирования $1/(1+r)^n$	1	1/1,02 =0,984	1/1,02 <sup>2</sup> =0,967	1/1,02 <sup>3</sup> =0,952	1/1,02 <sup>4</sup> =0,936	1/1,02 <sup>5</sup> =0,921	–
Дисконтированный суммарный денежный поток, д.е.	-4 259 656	1 224 921	2 521 114	2 448 687	2 440 292	2 391 975	6 767 333
Дисконтированный отток (инвестиции), д.е.	-4 259 656	–	–	–	–	–	-4 259 656
Дисконтированный приток, д.е.	–	1 224 921	2 521 114	2 448 687	2 440 292	2 391 975	11 026 989
Дисконтированный суммарный денежный поток нарастающим итогом, д.е.	-4 259 656	-3 034 735	-513 621	1 935 066	4 375 358	6 767 333	6 767 333

На основе произведенных расчетов, определим чистый дисконтированный доход:

$$NPV = 11\,026\,989 - 4\,259\,656 = 6\,767\,333 \text{ руб.}$$

Индекс рентабельности:

$$PI = \frac{11\,026\,989}{4\,259\,656} = 2,59.$$

Дисконтированный период окупаемости:

$$DPP = 3 + \frac{513\,621}{2\,448\,687} = 3,2 \text{ мес.}$$

По результатам расчетов чистый дисконтированный доход положительный, индекс доходности больше единицы, проект с учетом дисконтирования окупается на 4 месяце. Исходя из этих данных проект считается эффективным, то есть принесет как минимум доходность, заложенную в ставке дисконтирования, то есть 20%. Значит внутренняя норма доходности проекта больше, чем 20% годовых.

Несмотря на положительные прогнозы развития проекта, существуют внешние и внутренние факторы, с которыми бизнес может столкнуться. В таблице 21 представлены потенциальные риски.

Таблица 21 – Риски проекта

Фактор риска	Угроза	Степень риска	Источник	Мероприятия по снижению риска
Новые сотрудники	Недостаточная компетентность и низкая мотивация сотрудников.	Низкий	Внутренний	Проведение адаптационных и обучающих мероприятий.
Конкуренция между сотрудниками двух направлений	Создание нездоровой рабочей атмосферы внутри коллектива.	Низкий	Внутренний	Разграничение функционала, закрепление определенных должностных обязанностей.
Потеря поставщика	Отсутствие товара, нарушение сроков поставки.	Средний	Внешний	Заключение договорных отношений с несколькими поставщиками. Регулярно осуществлять мониторинг и поиск новых поставщиков.
Ограничительные меры зарубежных стран (санкции)	Запрет импорта иностранных комплектующих и автомобилей.	Средний	Внешний	Постепенное внедрение товарных групп китайского или отечественного производства.

Продолжение таблицы 21

Фактор риска	Угроза	Степень риска	Источник	Мероприятия по снижению риска
Экономическая нестабильность	Экономический кризис повлечет за собой повышение курса валюты, снижение покупательной способности у клиентов.	Средний	Внешний	Мониторинг политической и экономической ситуации. Действия будут зависеть от событий на текущий момент времени.
Повышение конкуренции	Рынок является высоко конкурентным и перспективным. Товар идентичен, различия заключаются только в его ассортименте.	Высокий	Внешний	Осуществлять постоянный мониторинг продукции конкурентов. Расширять ассортимент товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи.
Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности	Нерациональное управление денежными средствами, нерегулярные закупки, завышенные зарплаты и расходы.	Низкий	Внутренний	Осуществление финансового контроля, сверка фактических действий с финансовыми показателями в динамике.

Из таблицы видно, что наиболее часто встречающимся риском является человеческий фактор. Проведение адаптационных и обучающих мероприятий помогут снизить данные риски, а также будут способствовать поддержанию здорового и продуктивного внутреннего микроклимата.

В основном все представленные риски существовали уже в действующем проекте, поэтому все предложенные мероприятия проверены практическим опытом и контролируемы. Не контролируемым риском является экономическая ситуация, которая связана с политическими событиями. Это единственный риск, наступление и развитие которого предсказать невозможно. Последствия данного риска могут привести бизнес к краху и нанести урон не только на отдельный частный бизнес, но и на отрасль и

экономику в целом. Обезопасить предпринимателя могут сбережения, которые в дальнейшем станут ресурсом для запуска нового проекта.

Таким образом, деятельность ИП Андриенко А.В., существующая с конца 2021 года, смогла выйти на рынок и воспользоваться обстоятельствами внешней среды. Отрицательные политические факторы смогли стать вызовом для развития бизнеса и отрасли по продаже поддержанных оригинальных автозапчастей для автомобилей иностранного производства.

Компания имела высокие экономические показатели на протяжении нескольких лет, которые к середине 2024 снизились по сравнению с предыдущим годовым периодом. На это повлиял рост конкурентов в отрасли и увеличение количества не оригинальной продукции Китайского производства.

Для поддержания и развития эффективности финансовых показателей ИП Андриенко А.В. предложено расширить ассортимент товарных групп, а именно автозапчастей для автомобилей марки «BMW». Выбор данной марки связан со схожей целевой аудиторией (владельцы авто «Mercedes-Benz»), предпочитающих премиальный сегмент и являющихся стабильными и платежеспособными клиентами.

Таким образом, можно сделать вывод, что с помощью экономических расчетов удалось подтвердить финансовую привлекательность данной идеи, а также узнать сумму первоначальных вложений и срок окупаемости проекта. Начальными вложениями в проект могут являться собственные сбережения из общего оборота, а также при запуске проекта могут быть использованы все имеющиеся ресурсы, что снизит расходы.



## Заключение

Целью данной работы является разработка бизнес-плана для ИП Андриенко А.В. для развития деятельности и увеличения прибыли бизнеса.

В теоретической части работы раскрыты понятия планирования и бизнес-плана, цели, задачи и базовые составляющие структуры документа, а также экономические показатели, отображающие финансовую эффективность проекта.

Анализ деятельности ИП Андриенко А.В. выявил, что даже неблагоприятные факторы могут положительно влиять на финансовую деятельность, что быстрая реакция на меняющуюся реальность помогает воспользоваться возможностями, представленными внешними факторами. Оперативная реакция на возникшую потребность автовладельцев марки «Mercedes-Benz» позволила запустить деятельность с годовой чистой прибылью более 10 млн.

Однако в настоящий момент в связи с высоким ростом конкуренции и развитием отрасли деятельность находится в стадии стагнации, что непосредственно отражается на снижении финансовых показателей.

В результате анализа отрасли было выявлено, что основные конкуренты имеют в продаже ассортимент автозапчастей для разных товарных групп авто. Для роста эффективности и увеличения продаж ИП Андриенко А.В. в бакалаврской работе разработан бизнес-план по внедрению в продажу автозапчастей для автомобилей марки «BMW».

Реализация второй премиальной марки поможет увеличить оборот бизнеса с минимальными рисками, так как данный сегмент является схожим с маркой автомобилей «Mercedes-Benz». Минимальные риски также связаны с возможностью использования уже имеющихся ресурсов, в том числе с отсутствием необходимости в привлечении внешних финансовых средств.

Бизнес-план имеет положительную динамику прогнозов, основываясь на статистических данных о потенциальных продажах. Чистый

дисконтированный доход составил: 6 767 333 руб., индекс рентабельности – 2,59. Окупаемость проекта наступит на 4 месяце, что позволит через 6 месяцев после запуска совершать новые закупки на полученные средства и марка станет самоокупаемой.

Будущие закупки необходимо будет совершать через каждый месяц для поддержания товара в наличии и развития ассортимента запасных частей для марки «BMW», т.е. на 7, 9, 11 месяц от начала продаж.

Данный проект и полученные данные при реализации можно будет использовать в дальнейшем для большего охвата рынка и внедрению новых товарных групп.

Таким образом, бизнес-планирование можно применять не только при создании нового проекта, но и при развитии уже существующего бизнеса, так как даже долгосрочная стратегия может устаревать в связи с внешними изменениями и становится не рабочей.

На примере ИП Андриенко А.В. видно, что начальная стратегия по входу в отрасль была успешно реализована, но за прошедшие периоды, потребовался ее пересмотр и постановка новых целей. Конечно, бизнес может существовать в прежнем состоянии, но это не принесет увеличения прибыли, а также отразится на мотивации персонала, зависящих от полученного результата.

Из этого следует, что при отсутствии негативных внешних факторов для поддержания положительной финансовой динамики, ИП Андриенко А.В. может в 2024 году запустить в продажу автозапчасти новой товарной группы, а через 1,5 года, основываясь на имеющихся экономических показателях, еще больше расширить ассортимент за счет дополнительной марки авто.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100 %: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс ; пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2018. 486 с.
2. Автомобильные новости «Дром» [Электронный ресурс] : Статистика продаж поддержанных автозапчастей URL: [https://carsweek.ru/news/News\\_in\\_the\\_world/1264684/](https://carsweek.ru/news/News_in_the_world/1264684/) (дата обращения 04.07.2024)
3. Бгашев М.В. Бизнес-планирование : учеб. пособие. Саратов : Амирит, 2018. 281с.
4. Березовская Е.А., Крюков С.В. Теория и практика оценки эффективности инвестиционных проектов : учеб. пособие. Ростов-на-Дону – Таганрог : Южный Федеральный Университет, 2018. 101 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. М. : Гардарики, 2002. 296 с.
6. Волгин В.В. Автодилер: торговля техникой. М. : Дашков и К, 2020. 880 с.
7. Гайнутдинов Э.М., Поддерина Л.И. Бизнес-планирование : учеб. пособие. Минск : Выш. шк., 2011. 207 с.
8. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю., Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. М. : Ось-89, 2002. 576 с.
9. Драпкина, Г.С. Бизнес-планирование : учеб пособие. Кемерово : Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2014. 100 с.
10. Журнал «РБК» [Электронный ресурс] : Статистика ухода иностранных компаний с Российского рынка URL: <https://www.rbc.ru/business/28/03/2024/660507479a79476b0f1ffc63> (дата обращения 29.05.2024).

11. Журнал «Forbes» [Электронный ресурс] : Статистика стартапов URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/339113-pochemu-vzletaet-tolko-1-startapov-i-eto-normalno> (дата обращения 03.06.2024)

12. Кисова А.Е. Оценка эффективности инновационных проектов : учеб. пособие. Липецк : Липецкий государственный технический университет, 2021. 136 с.

13. Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы : учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 522 с.

14. Коршунова Е.М. Бизнес-план инвестиционного проекта : учеб. пособие. М. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. 135 с.

15. Коссов В.В., Лившиц В. Н. и Шахназаров А. Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. М. : Экономика, 2000. 414 с.

16. Лебедев А.Л. Бизнес-планирование на промышленном предприятии: практикум : учеб. пособие. М. Научный консультант, 2024. 30 с.

17. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс. М. : ЕАОИ, 2009. 527 с.

18. Мальщук О.М. Проблемы разработки инвестиционной политики предприятия. Вопросы инновационной экономики, 2011, № 4 (4). 29-38 с.

19. Официальный сайт «Mercedes-Benz» [Электронный ресурс]: Информация о бренде URL: <https://avangard-mb-spb.ru/> (дата обращения 05.07.2024).

20. Петрученя И.В., Буйневич А.С. Бизнес-планирование : монография. Красноярск : СФУ, 2021. 196 с.

21. Постановление Правительства РФ от 29.03.2022 N 506 (ред. от 28.06.2023) о товарах (группах товаров), в отношении которых не могут применяться отдельные положения Гражданского кодекса Российской Федерации о защите исключительных прав на результаты интеллектуальной

деятельности, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы [Электронный ресурс] : Постановление Правительства РФ от 29.03.2022 N 506 (ред. от 28.06.2023) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_413173/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_413173/) (дата обращения 10.07.2024).

22. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

23. Сайт «Китайские автомобили» [Электронный ресурс]: Данные о количестве проданных автомобилей URL: [https://www.chinamobil.ru/cars/mercedes-benz/sales\\_rus/](https://www.chinamobil.ru/cars/mercedes-benz/sales_rus/) (дата обращения 03.07.2024).

24. Сайт «McKinsey and Company» [Электронный ресурс]: Модель 7S URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (дата обращения 10.07.2024).

25. Саяпина Н.Н., Кулик Н.А., Плохих Ю.В. Бизнес-планирование сервисной и технологической деятельности : учеб. пособие. Омск : ОмГТУ, 2019. 100 с.

26. Стрельцов Р.С., Сурина Е.Е. Параллельный импорт: международный опыт. Таможенное дело №2, 2004. 18-20 с.

27. Федеральный закон об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 25.02.1999 №39-ФЗ (ред. от 25.12.2023). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/) (дата обращения 22.07.2024).

28. Фивег К. Мерседес-Бенц. Автомобиль мечты. М. : Аякс-Пресс, 2021. 162 с.

29. Чунихина И.А. Бизнес-планирование : учеб. пособие. М. : Российский университет транспорта (МИИТ), 2018. 175 с.

30. Центр Знаний «12Manage» [Электронный ресурс]: PEST-анализ URL: [https://www.12manage.com/methods\\_PEST\\_analysis\\_ru.html](https://www.12manage.com/methods_PEST_analysis_ru.html) (дата обращения 08.07.2024).

31. Щербаков А.В. Бизнес-планирование : учеб. пособие для бакалавров. Тверь : Тверской государственный университет, 2020. 203 с.

Приложение А

Сайт «Dynamic Auto»

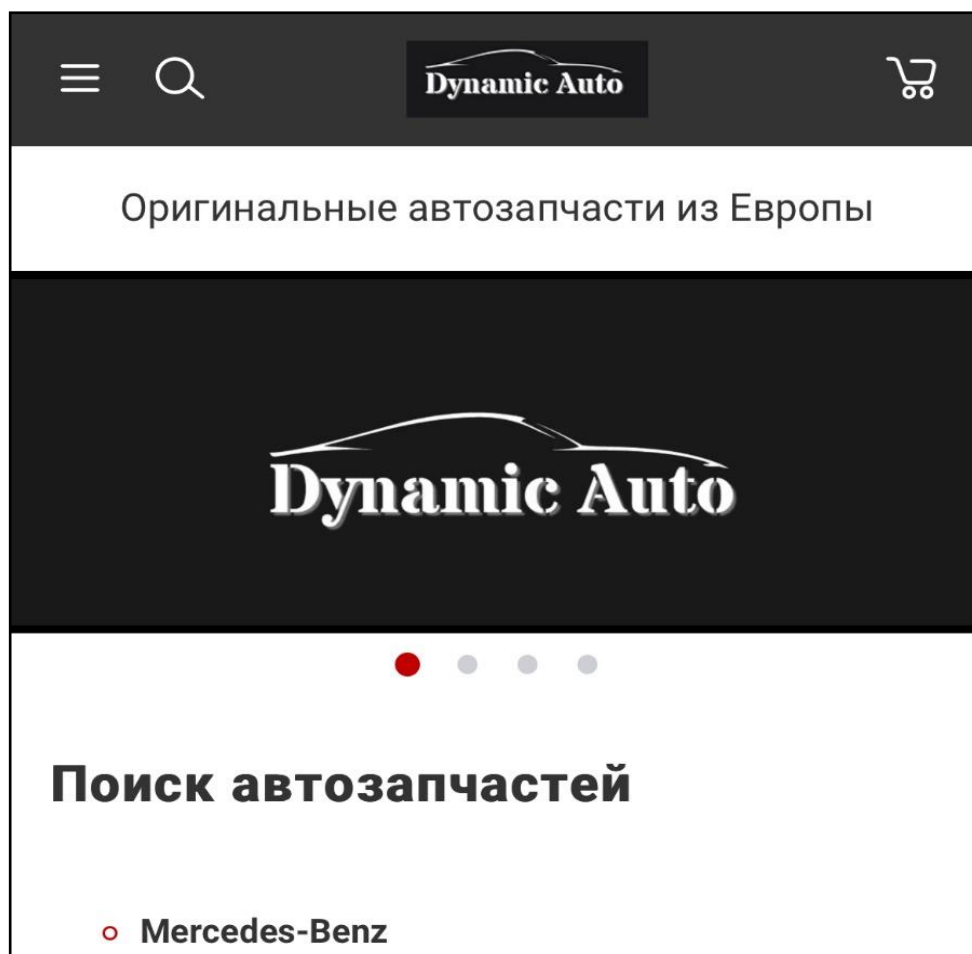


Рисунок А.1 – Фрагмент главной страницы сайта «Dynamic Auto»

## Приложение Б

### Фото автозапчастей из объявлений



Рисунок Б.1 – Пример неудачного фото в объявлении на сайте Avito.ru



Рисунок Б.2 – Пример удачного фото в объявлении на сайте Avito.ru



## Приложение В

### Расчеты факторов конкуренции по М. Портеру

Таблица В.1 – Расчеты факторов конкуренции по М. Портеру

Фактор	Оценка параметров		
	1 (низкий уровень угрозы)	2 (средний уровень угрозы)	3 (высокий уровень угрозы)
<b>1. Соперничество среди конкурентов в отрасли</b>			
Количество участников	–	–	3
Темп роста рынка	–	–	3
Уровень дифференции продукта на рынке	–	–	3
Ограничение в повышении цен	–	2	–
Лояльность клиентов	1	–	–
Итоговый балл:	12		
5 баллов	низкий уровень угрозы		
6-10 баллов	средний уровень угрозы		
11-15 баллов	высокий уровень угрозы		
<b>2. Угроза входа в отрасль новых конкурентов</b>			
Политика правительства	1	–	–
Темпы роста отрасли	–	–	3
Размер начального капитала	1	–	–
Доступ к поставщикам	1	–	–
Готовность существующих игроков к снижению цен	–	2	–
Итоговый балл:	8		
5 баллов	низкий уровень угрозы		
6-10 баллов	средний уровень угрозы		
11-15 баллов	высокий уровень угрозы		
<b>3. Угроза товаров заменителей</b>			
Количество заменителей	–	–	3
Производительность заменителей	–	–	3
Стоимость переключения	–	2	–
Итоговый балл:	8		
3 балла	низкий уровень угрозы		
4-6 баллов	средний уровень угрозы		
7-9 баллов	высокий уровень угрозы		
<b>4. Угроза поставщиков</b>			
Количество поставщиков	–	–	3

## Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Фактор	Оценка параметров		
	1 (низкий уровень угрозы)	2 (средний уровень угрозы)	3 (высокий уровень угрозы)
<b>1. Соперничество среди конкурентов в отрасли</b>			
Ограниченность ресурсов поставщиков	–	2	–
Издержки переключения	–	2	–
Приоритетность отрасли для поставщика	1	–	–
Итоговый балл:	8		
4 балла	низкий уровень угрозы		
5-8 баллов	средний уровень угрозы		
9-12 баллов	высокий уровень угрозы		
<b>5. Мощность покупателей отрасли</b>			
Количество покупателей	1	–	–
Доля покупателей с большим объемом продаж	1	–	–
Склонность переключения на аналоги	–	–	3
Чувствительность к цене	–	–	3
Удовлетворенность покупателей	–	2	–
Итоговый балл:	10		
5 баллов	низкий уровень угрозы		
6-10 баллов	средний уровень угрозы		
11-15 баллов	высокий уровень угрозы		