

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 проекта по развитию бизнеса

Обучающийся

Д.А. Пятаев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.А. Потапова

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Пятаев Д.А.

Тема работы: «Разработка бизнес-плана проекта по развитию бизнеса».

Научный руководитель: Потапова Е.А.

Целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана проекта по развитию бизнеса для ООО «АМК-Поволжье».

Объектом работы – ООО «АМК-Поволжье», основным видом деятельности которого является продажа легковых автомобилей. Компания является официальным дилером LADA, а также продает автомобили с пробегом.

Предметом исследования выступает бизнес-планирование проекта по развитию бизнеса.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы организациями, основным видом деятельности которых является продажа легковых автомобилей, при планировании проектов по развитию бизнеса.

Основными методами исследования в бакалаврской работе выступили такие методы, как: метод сравнения показателей за период, метод структурного и функционального анализа организации, метод индукции, дедукции, классификации.

Исследование состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений, общий объем работы без приложений составляет 61 страницу машинописного текста, в том числе 20 таблиц и 9 рисунков.

Abstract

The bachelor's thesis was completed by: Pyataev D.A.

The topic of the work: "Development of a business plan for a business development project".

Supervisor: Potapova E.A.

The purpose of the bachelor's work is to develop a business plan for a business development project for AMK-Volga Region LLC.

The object of the work is the company AMK-Volga Region LLC, whose main activity is the sale of passenger cars. The company is an official LADA dealer, and also buys and sells used cars.

The subject of the study is the business planning of a business development project.

The practical significance of the study lies in the developed business plan for the project aimed at the development of the dealership. Activities have been carried out to increase competitiveness and increase car sales.

The main research methods in the bachelor's work were such methods as: the method of comparing indicators for the period, the method of structural and functional analysis of the organization, the method of induction, deduction, classification.

The study consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references and 6 appendices, the total amount of work without appendices is 61 pages of typewritten text, including 20 tables and 9 figures.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана.....	8
1.1 Понятие бизнес-планирования	8
1.2 Структура бизнес-плана	12
2. Анализ предпосылок развития бизнеса ООО «АМК-Поволжье».....	24
2.1 Краткая характеристика ООО «АМК-Поволжье».....	24
2.2 Анализ маркетинговой среды проекта по развитию бизнеса ООО «АМК-Поволжье» и маркетинговое планирование проекта	29
3. Бизнес-планирование проекта по развитию бизнеса ООО «АМК- Поволжье»	42
3.1 Организационное и операционное планирование проекта по развитию бизнеса, предлагаемого к реализации для ООО «АМК-Поволжье».....	42
3.2 Финансовое планирование проекта по развитию бизнеса.....	50
3.3 Анализ рисков и оценка эффективности проекта.....	54
Заключение	60
Список используемой литературы	62
Приложение А Организационная структура ООО «АМК-Поволжье»	67
Приложение Б Динамика цен на популярные автомобили в России, по данным «Автостата»	68
Приложение В Должностная инструкция менеджера по выкупу ООО «АМК- Поволжье».....	69
Приложение Г Затраты на реализацию проекта	74
Приложение Д Прогноз движения денежных средств предложенного к реализации проекта	75
Приложение Е Матрица «вероятность-влияние»	76

Введение

К целям организаций и бизнес-проектов относится приумножение капитала. Современные условия диктуют правила, по которым предприниматели и руководители организаций либо применяют новейшие и своевременные разработки маркетинга и продвижения бизнеса на рынке, используют новейшие подходы к маркетинговым функциям, от которых зависит эффективность деятельности и развития бизнеса, либо бизнес не развивается и в ближайшем будущем перестает существовать. Статистика гласит, что в основном стартап, который смог выйти на рынок, существует не более полутора-двух лет, к причинам этого многочисленные маркетинговые исследования относят недоработки со стороны создателей, а именно: качество проведенных на различных этапах проекта маркетинговых исследований, отсутствие концепции, остановка на провальной бизнес-модели, не своевременное выявление рисков и разработка мероприятий по их устранению. Отдельного внимания в данном вопросе требуют психологическое и социальное воспитание, рыночное мировоззрение которое может быть, как полностью сформированным, так и не до конца, а также покупательная способность социальных групп, на которых рассчитан бизнес-проект.

Процесс развития бизнеса зависит от вышеперечисленного, ведь любой бизнес-проект требует качественного планирования, выступающего основой любого проекта. Бизнес-план для проекта – крайне важная составляющая, без которой проект может потерпеть поражение.

Теоретико-методологической базой работы выступают научные труды ученых, исследователей и специалистов в области менеджмента и маркетинга: Кузнецова С.А., Кирина Л.В., Боуэна Дж., Котлера Ф., Мейкенза Дж., Драпкина Г.С., Глазьева С.Ю., Бендикова М.А. Вопросы бизнес-планирования затрагиваются в трудах таких российских ученых, как Кочеткова А.И., Морошкин В.А., Парахина В.Н., Басовский Л.Е., Волгина

В.В. Различные аспекты бизнес-планирования на малых предприятиях нашли свое отражение в трудах авторов: С.В. Петуховой, А.Н. Петрова, В.П. Бутова, А.Л. Ломашкина, А.С. Пелиха. Среди зарубежных авторов представляют интерес работы таких авторов, как Поли Берд, Фил Стоун и др.

Актуальность исследования состоит в том, что в условиях жесточайшей рыночной конкуренции, огромного количества поставщиков услуг и товаров, лишь благодаря четкой, грамотной и продуманной стратегии продаж, а также наличию актуальных продуктов и услуг бизнес будет иметь постоянных клиентов и перспективы дальнейшего роста. Успех в рамках постоянной рыночной конкуренции будет сопровождать лишь тот бизнес, в котором происходит постоянная работа над совершенствованием товаров и услуг, внутренней политики организации и работы над ошибками конкурентов и внутренними недостатками.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана проекта, направленного на развитие бизнеса.

Исходя из поставленной цели, были сформированы следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты бизнес-планирования проектов;
- провести анализ деятельности ООО «АМК-Поволжье», внешней и внутренней среды организации и предложить проект по развитию;
- осуществить маркетинговое, организационное и операционное планирование для предложенного проекта;
- разработать финансовый план проекта и провести анализ рисков.

Объектом исследования выступает ООО «АМК-Поволжье».

Основными методами исследования в бакалаврской работе выступили такие методы, как: метод сравнения показателей за период, метод структурного и функционального анализа организации, метод индукции, дедукции, классификации.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы организациями, основным видом

деятельности которых является продажа легковых автомобилей, при планировании проектов по развитию бизнеса.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

В первом разделе были рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования проектов, в том числе сущность бизнес-планирования, его цели, типовая структура бизнес-плана.

Во втором разделе был произведён анализ деятельности ООО «АМК-Поволжье», внешней и внутренней среды проекта и описан проект по развитию бизнеса, предлагаемый к реализации. Кроме того, на основе выполненного анализа рынка были разработаны маркетинговый план проекта, операционный и организационный планы.

Третий раздел включает в себя организационное и операционное планирование проекта, анализ рисков, а также финансовое планирование и оценку эффективности.

1 Теоретические аспекты разработки бизнес-плана

1.1 Понятие бизнес-планирования

Быстрое развитие технологий, сложность и разнообразие предлагаемых продуктов и услуг, появление множества конкурирующих компаний, рост потребностей потребителей, объем и скорость получения информации, все это, как и многие другие факторы, вносит необходимость применения инструментов, направленных на адаптацию к новейшим процессам, для правильного реагирования на новые ситуации [13]. Из-за нестабильности и неопределенности внешней среды, организациям необходимо уделять все большее внимание анализу и планированию и оперативно реагировать на изменения на рынке.

Планирование является одним из важнейших элементов управления организацией. Оно предполагает определение целей, а также методов и инструментов достижения этих целей. Планирование необходимо для того, чтобы создать образ будущего и выстроить путь движения к нему. Планирование предваряется анализом текущей ситуации, а также факторов внешней и внутренней среды, на основании которого определяются возможные пути развития и формируется конкретный предпринимательский проект.

Для качественной проработки плана проекта необходимо владеть методами и инструментами бизнес-планирования и понимать его сущность.

Понятие «бизнес-планирование» было рассмотрено через два отдельных друг от друга определения.

Бизнес – это деятельность, которая ведется на собственный риск, ответственность за собственные или заемные средства лежит полностью на предпринимателе, а основной целью выступает получение прибыли [30].

Планирование – это процесс эффективного распределения времени и ресурсов и определение последовательности действий для достижения

конкретных целей или задач. Оно включает в себя определение конкретных шагов, ресурсов, времени и методов, необходимых для успешной реализации плана. Можно сделать вывод, что для успешной работы организации необходим данный инструмент [15].

Планирование – неотъемлемая часть каждого предприятия и бизнес-проекта. В процессе планирования определяются емкость рынка, сегмент и объемы продукции, способной конкурировать на рынке и предложенной к реализации, происходит оценка конкурентоспособности и результативности по итогам работы. Документом, в котором находят свое место результаты планирования предпринимательского проекта, является бизнес-план.

Существует большое количество различных терминов и определений понятия «бизнес-план». Каждый автор руководствуется собственными убеждениями и разработками, поэтому для раскрытия рассматриваемого вопроса в рамках выпускной квалификационной работы, обратимся к нескольким из них [31].

Авторы Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А дают следующее определение понятия бизнес-плана и его целей: «Бизнес-план представляет собой результат комплексного исследования различных сторон деятельности фирмы (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.). Цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, т. е. спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению» [4, с. 5].

Бронникова Т.С. отмечает, что «бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией» [3, с. 8].

Бизнес-план – это индивидуальный для каждой организации документ, который определяет цель планируемой хозяйственной и материальной

деятельности, описывает проекты, операции, проводит анализ рынка, а также учитывает организационные и нормативные вопросы, а также производственные процессы, демонстрирует техническую и финансовую осуществимость [23].

Бизнес-планирование является одним из важнейших процессов в рыночной экономике, а сам бизнес-план играет большую роль в организации бизнес-процессов. Бизнес-план позволяет системно подойти к формулированию требуемых экономических показателей организации и направлений деятельности.

Бизнес-планирование – это не только прогнозирование будущих проектов, но также предвидение и предотвращение проблем, которые могут возникнуть в ходе реализации этих проектов [32]. Организации не могут полностью устранить риск, но могут разумно им управлять. На рисунке 1 представим возможные направления планов деятельности организации.

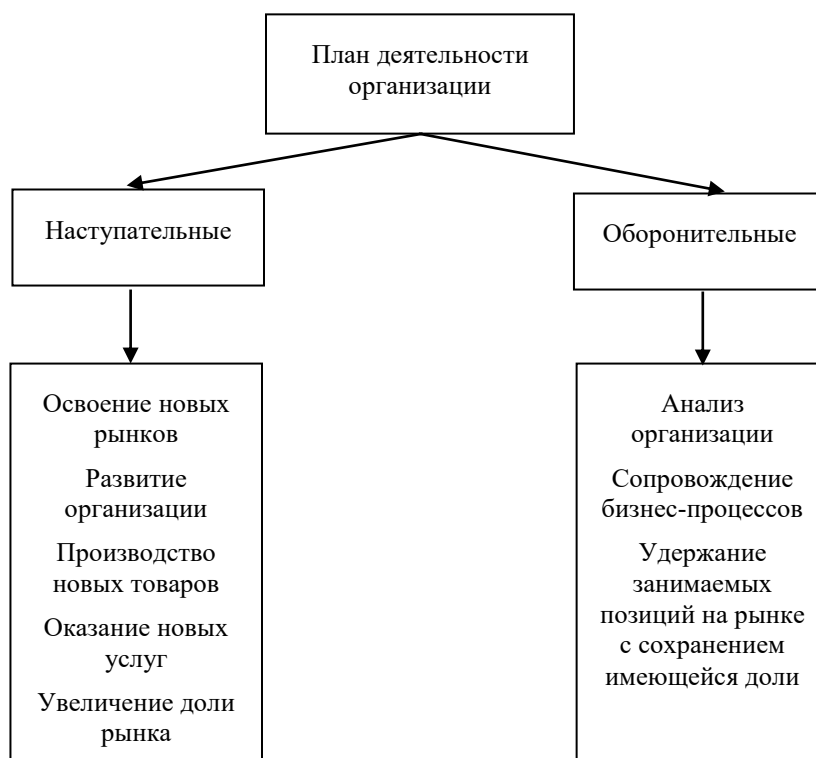


Рисунок 1 – План деятельности организации

Рассмотрев основные определения, необходимо перейти к аспектам, связанным с бизнес-планированием, рассмотрим каждый из них более подробно в таблице 1.

Таблица 1 – Аспекты бизнеса, учитываемые в процессе бизнес-планирования

Наименование	Свойство
Сбыт	Составление долгосрочных планов с учетом текущего спроса и различных сегментов рынка.
Производство	Расчеты на основе плановой и сбытовой информации
Новые производственные мощности	Анализ краткосрочной и долгосрочной перспективы направленный на оценку ресурсных мощностей.
Инвестиционная деятельность	Процесс формулирования основных направлений инвестиционной деятельности.
HR	Область охватывающая кадровый потенциал организации.
Материально-техническое обеспечение	Составление годового плана МТО. Расчеты связанные с выявлением потребности в ресурсах.
Материальные запасы	Запасы, начиная от зданий, сооружений, оборудования и даже некоторых категорий персонала. Основное внимание уделяется именно реальным запасам.
Финансы	Управление расходами и доходами компании или проекта. Оно может быть краткосрочным, среднесрочным или стратегическим.
Ликвидность	Планирование через неопределенную задачу, обладающей неизвестными параметрами. Для решения используются процессы и методы ликвидности.
Маркетинг и реклама	В свою очередь инструментами рекламного планирования являются контент-план и маркетинговое исследование, направленное на развитие узнаваемости личного бренда. Установка целей по маркетинговой стратегии, определение целевой аудитории и бюджета.
Балансировка плана	Сравнение состояние экономики и финансов организации с обязательством.
Результат	Расчет всех показателей, которые оценивают планируемую результативность: экономическую, финансовую, производственную, трудовую, социальную, экологическую.
Экология	Обеспечение равновесия между добывающими секторами (или другими видами использования) природных ресурсов или земли, совместное использование природных ресурсов.
Бюджет	Важный инструмент управления. Благодаря этому методу функционирование всей компании представляет собой процесс, в котором доходы и расходы балансируются согласно соответствующим образом выбранным факторам.

Таким образом, бизнес-планирование – это процесс оценки целей экономической деятельности любой организации, а также средств принятия инвестиционных и проектных решений с учетом потребностей рынка и экономических условий [17].

1.2 Структура бизнес-плана

Существуют различные подходы к составлению бизнес-плана, в связи с чем единой утвержденной и применимой всеми структуры бизнес-плана не существует.

Учеными, исследователями, различными консалтинговыми организациями во всем мире разрабатываются различные методики составления бизнес-плана и предлагаются разнообразные структурные элементы этого документа.

Кроме того, инвесторы и банки могут предъявлять собственные требования к наполнению бизнес-плана проекта, претендующего на получение финансирования [33].

В связи с вышесказанным, структура бизнес-плана индивидуальна и зависит от особенностей проекта, целей бизнес-планирования и предъявляемых требований к документу со стороны его потенциальных читателей.

Бизнес-план выполняет ряд функций, которые представлены на рисунке 2.

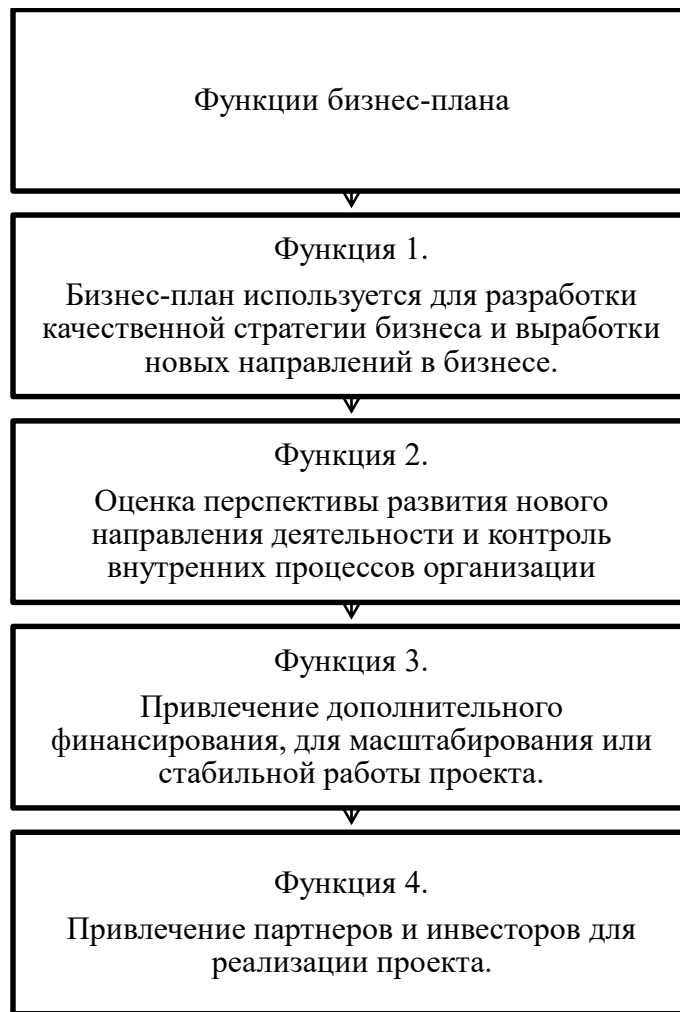


Рисунок 2 – Функции бизнес-плана

Представленные на рисунке 2 функции еще раз доказывают, что реализация бизнес-проекта или функционирование организации без четкого плана может привести к негативным последствиям. Перед началом составления бизнес-плана необходимо определиться, с какой целью это делается. Данный документ может быть составлен со следующими целями:

- выявление конкретных направлений деятельности организации, целевых рынков и места организации на этих рынках;
- определение целей организации, стратегии и тактики их достижения;

- реализация проекта по развитию бизнеса и определение ресурсов и инструментов, необходимых для этого, а также оценка эффективности;
- привлечение финансирования с целью развития бизнеса;
- выход на новые рынки.

Данный список не является исчерпывающим, так как конкретная цель составления бизнес-плана будет зависеть от особенностей организации, которая этим занимается, и специфики проекта.

Исходя из целей бизнес-планирования, можно определить и его задачи:

- выделение сегментов рынка, целевой аудитории и их анализ;
- оценка конкурентоспособности предприятия;
- прогноз развития событий в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- расчет допустимой величины затрат;
- определение политики в сфере ценообразования;
- оценка оптимального соотношения реальных возможностей предприятия и поставленных к реализации целей» [2, с. 61].

В таблице 2 представлены этапы, необходимые для работы над бизнес-планом.

Таблица 2 – Этапы создания бизнес-плана

Этап	Характеристика
Этап 1	Определение достоверных источников информации. Источниками выступают: сеть интернет, научные статьи, учебники и научная литература по планированию, труды маркетологов, госучреждения, компании, предоставляющие консалтинговые услуги, СМИ и ближайшее окружение, от которого можно получить дополнительную информацию.
Этап 2	Выявление целей, для которых составляется бизнес-план. Необходимо рассмотреть направления планирования и провести оценку задач и проблем, из которых и будут определяться цели, достижение которых будет зависеть от качества плана.
Этап 3	Определение требований к бизнес-плану.
Этап 4	Упорядочивание оформления и содержания бизнес-плана.

Продолжение таблицы 2

Этап	Характеристика
Этап 5	Привлечение специалистов, которые будут заниматься разработкой бизнес-плана (как внутренних, так и внешних). Помимо финансистов, важны также экономисты, консультанты и менеджеры, маркетологи, а также прочие специалисты, знающие важные аспекты по планируемому проекту. Желательно привлечь внешнего консультанта, который сможет помочь в оценке рынка и будет держать составителя бизнес-плана в курсе всех важных инвестиционных событий [24].
Этап 6	Написание бизнес-плана на основе собранной информации. На данном этапе можно не привлекать консультантов, поскольку они участвовали в сборе и предварительной обработке данных.

Дополнительным седьмым этапом может стать поиск профессиональных и компетентных специалистов, которые смогут ознакомиться с итоговой версией документа и дать правдивый и конструктивный комментарий для доработки бизнес-плана.

Составляющими бизнес-плана являются разделы, затрагивающие маркетинг, финансирование и управление проектом. В процессе работы над данными разделами, затрагиваются конкуренты, производится их анализ и анализируется рынок в целом, рассматривается вопрос эффективности проекта, дается технико-экономическое обоснование, ведь разрабатываемый документ, показывающий рентабельность бизнеса, будет представлен передовым партнерам, инвесторам и даже клиентам [28].

Бизнес-план проекта по развитию должен учитывать индивидуальные особенности проекта, но, в то же время, существует ряд типовых вопросов, которые должны быть раскрыты и, как правило, включаются в структуру бизнес-плана в разных методиках.

На рисунке 3 представим модель структуры бизнес-плана.

Обычно составление документа начинается с предоставления краткой информации о проекте, которая размещается в резюме.

Около 2-3 страниц следует уделить представлению бизнеса и предлагаемого проекта, т.е. краткому знакомству.

Необходимо указать название проекта, адрес, контактную информацию, описать вид деятельности, привести необходимые юридические факты, а также представление о сути проекта и его преимуществах.

Основной целью резюме является создание желания изучать бизнес-план дальше, ведь в продолжении должны быть представлены более подробные данные о проекте, включающие результаты исследований, затрагивающих целевую аудиторию и анализ рынка [26].

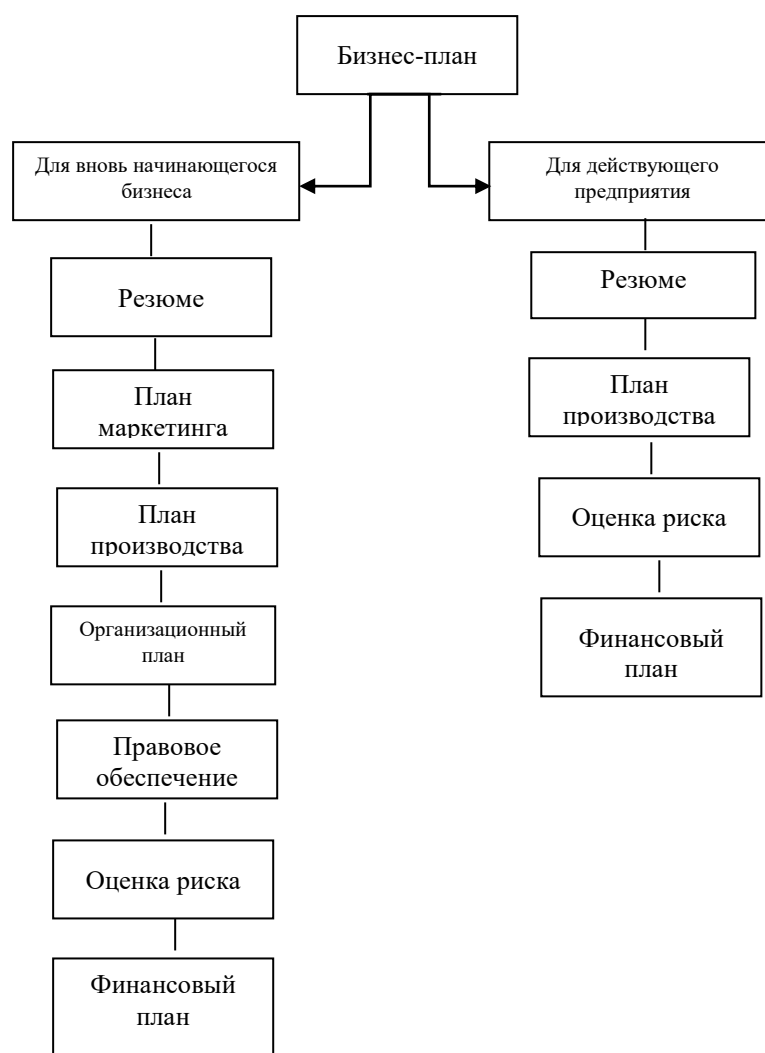


Рисунок 3 – Модели структуры бизнес-плана

Далее – размещается информация об организации, в которой планируется реализовывать проект. «Информация играет важную роль во внутреннем управлении компании и внешних коммуникациях, особенно при принятии решений, поскольку ресурсы, производимые компанией, ограничены и дороги. Информация должна быть надежной для принятия управленческих решений. Слишком много информации создает информационный шум, который может повлиять на обоснованность решений, поэтому все должно быть подтверждено подтверждающими документами. Цель бизнес-аналитики состоит в том, чтобы более эффективно представлять и облегчать информацию руководящему органу» [10].

Возвращаясь к структуре бизнес-плана, следует отметить, что представленные на рисунке 3 разделы присутствуют в большинстве бизнес-планов, однако сфера деятельности организации значительно влияет на объем и наполнение каждого из разделов. Так, при реализации проектов, связанных с оказанием услуг, особое внимание обращают на спрос и потребности потребителей.

В высококонкурентной экономике подход с предоставлением потребителю полного комплекса услуг, ориентированного на клиентов со средним достатком, при сохранении качества обслуживания, позволяет сохранять стабильный доход, что важно учитывать при планировании проекта по развитию [20].

Кроме того, при создании бизнес-плана для проекта, реализуемого в сфере услуг; необходимо учитывать, что не все методы ведения бизнеса, которые используются в сфере производства физических товаров, могут быть применены и в сфере услуг [19].

Например, для подобного проекта не может быть составлен план производства, так как производство не предусмотрено, в связи с чем составляется операционный план.

Резюме бизнес-плана должно привлекать внимание и мотивировать к продолжению знакомства с документом. В конце резюме, необходимо кратко подытожить планируемые результаты, не забывая про подробное описание характеристик проекта.

Отдельно в бизнес-плане может быть выделен раздел «Описание бизнеса», который будет посвящен основным сведениям о сфере деятельности, истории существования организации и ее особенностях. В процессе составления документа анализируются положение компании на рынке и направления будущего роста. Может быть составлен профиль компании, то есть краткое описание бизнеса, а также выбранный бизнес-проект, либо компанией описываются виды деятельности, которые компания хочет реализовывать [25].

В бизнес-плане компания или бизнес-проект представляются с учетом реального положения дел, без искусственного масштабирования.

Раздел, включающий в себя маркетинговый план, должен содержать рыночное обоснование проекта, основанное на анализе внутренней и внешней среды. Анализ рынка может быть выделен в отдельный раздел бизнес-плана.

Маркетинговый план включает в себя описание маркетинговой стратегии, которая необходима для целей планирования, организации и использования активов и ресурсов компании эффективным и надежным образом. В данном разделе освещаются цели бизнеса по реализации продукции или услуг, целевой рынок и его ключевые сегменты. В процессе планирования необходимо определить конкурентоспособные затраты и стратегию выхода на рынок для всех видов продукции (услуг) [12].

Если для развития организации выбран проект по внедрению нового продукта или услуги, то следует отметить, что новые продукты могут быть схожи со старыми, уже существовать или быть абсолютно новым авторским продуктом.

Создание новых продуктов и услуг – это область, которая открыта для каждого человека и привлекает интерес ученых, маркетологов и специалистов из абсолютно разных областей, что вызывает появление различных подходов и инструментов.

Планируя расширение бизнеса, предприниматели задаются вопросом, как добиться совершенно нового продукта, которому сможет превзойти продукты конкурентов и станет востребован на рынке.

Для создания нового продукта может быть использован фреймворк New Product Development (NPD) – комбинация, состоящая из разноотраслевых процессов, направленная на организацию и поддержание стабильной работы по созданию нового продукта.

Согласно данному фреймворку для создания нового продукта или услуги необходимо пройти через ряд последовательных шагов: генерация идей, скрининг идей, разработка концепции и ее тестирование, бизнес-анализ разработанной концепции, создание технического задания и непосредственная разработка нового продукта, маркетинговое тестирование, запуск нового продукта.

При использовании на практике данный фреймворк должен быть адаптирован с учетом специфики организации и продукта, а также внешних и внутренних условий.

Также при планировании маркетинга важно определить ценовую политику. Цена на продукцию или услугу устанавливается с учетом влияния себестоимости (средних издержек производства), качества, конкурентных предложений по отношению к такому же или подобному товару, или услуге. Ценовая политика зависит от типа рынка, схематично представим на рисунке 4 представлены разделы ценовой политики для коммерческой организации.

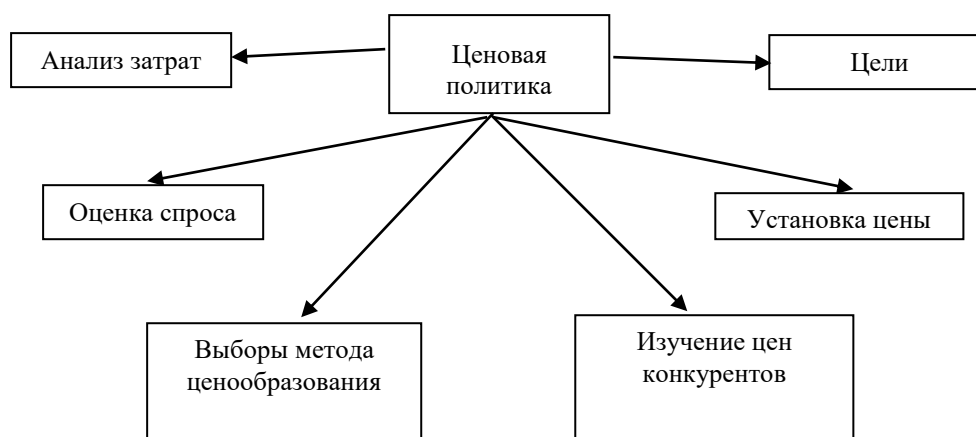


Рисунок 4 – Разделы ценовой политики

В соответствии с представленными на рисунке 4 разделами ценовой политики, приведем утверждение Ш. Г. Джанбегова: «В современных условиях существует множество различных типов рынков, взаимодействующих как внутри страны, так и за ее пределами. Различные предприятия, в зависимости от того рынка, на котором они взаимодействуют, разрабатывают и выбирают ту ценовую политику, которая будет эффективна в данных условиях. Ценовая политика – часть маркетинговой политики предприятия, состоящая в установлении цен, обеспечивающих достижение поставленных целей, и включающая выбор метода ценообразования и ценовой стратегии» [6].

Кроме того, в плане маркетинга должна быть отражена информация о каналах продажи, а также способах продвижения.

План производства, или операционный план, включает в себя описание процесса производства или оказания услуги, перечень необходимых ресурсов, а также их поставщиков. На этапе планирования важно определить и обосновать место реализации проекта, которое должно удовлетворять всем предъявляемым требованиям.

Раздел, в котором представлен организационный план предприятия, должен содержать описание организационно-правовой формы, указание выбранной формы собственности для создаваемого нового предприятия, а также данные о том, как будут распределены полномочия и ответственность.

Финансовый план – раздел, в котором затрагиваются финансовые показатели проекта, и оценивается его эффективность на основе текущей финансовой информации, и прогнозов и планов на будущее. Финансовые знания помогают принимать решения руководителю проекта или инвестору. При расчетах необходимо учитывать предлагаемые льготы, обязательные платежи, а в случае планирования обращения к кредитору и кредитоспособность будущего заемщика. Данный раздел может включать в себя:

- прогноз движения денежных средств;
- прогноз финансовых результатов;
- прогнозный баланс активов и пассивов;
- график погашения кредитов;
- план финансирования.

Для уже действующих организаций могут быть рассчитаны показатели финансового состояния (показатели ликвидности, платежеспособности, прибыли, использования активов, уставного капитала). Все эти данные можно рассчитать на основе отчетов. В этом разделе следует указать, какой капитал бизнес-проект или компания хочет привлечь, тип инвестиций, как будут использоваться средства, что получит инвестор. Финансовый план должен показать, как с течением времени инвестор сможет вернуть вложения, увеличивая коэффициент стоимости [34].

Еще одним типовым разделом бизнес-плана является раздел «Оценка рисков». Оценивать риски важно, так как от этого будет зависеть готовность к защите от них [29]. Возникновение рисков имеет практически 100% вероятность. В таблице 3 приведен перечень основных рисков предпринимательского проекта.

Таблица 3 – Сведения об основных рисках

Наименование риска	Краткое описание
Валютный риск	Риски, связанные с финансовыми расходами, всегда могут быть. Большие потери из-за повышения обменного курса.
Риск снижения покупательной способности	Данный риск может проявляться в любом виде бизнеса и является опасным в целом при ведении бизнеса. Его смысл в снижении деловой активности и рентабельности, вследствие инфляции.
Процентный риск	«Представляет собой потери из-за изменения процентных ставок. В этом случае важно учесть этот риск инвесторам и самим субъектам хозяйствования. Например, владельцы облигаций могут понести значительные потери, в случае общей тенденции к снижению средним процентных ставок. Для организации этот риск может проявиться в любом аспекте, притом негативно могут сказаться любые изменения процентной ставки – как регрессивные, так и прогрессивные» [7].
Транзакционный риск	В каком-то смысле это операционный риск. Серьезные проблемы, связанные с тем или иным событием. Риск присущ, потому что немногие вещи в бизнесе безопасны. Например, если поставщик не соблюдает сроки или спецификации, кредиторы могут задержаться, а стоимость приобретенного товара может снизиться из-за финансовых затруднений продавца.
Политический риск	«Зачастую является синонимом предыдущего риска, хотя применяется исключительно в качестве характеристики финансовых отношений экономических агентов и правительством страны, которая имеет отличное от общепринятого политического устройства или не совсем стабильную политическую ситуацию. В этом случае очень вероятна и гражданская война, и революция, и национализация капитала» [7].

Типовая структура раздела бизнес-плана «Оценка рисков» включает в себя:

- полноценный перечень всех рисков;
- оценка рисков и дальнейшая ранжировка;
- оценка убытков от рисков (ожидаемые значения);
- определение уровней допустимости влияния риска на бизнес;
- выбор основных рисков и мер по минимизации рисков.

В заключение первой главы, сделаем выводы.

Бизнес-планирование – это неотъемлемая часть реализации проектов по развитию бизнеса. В процессе планирования определяются ключевые аспекты проекта, распределяются ресурсы, оценивается эффективность. Документом, в котором находят свое место результаты планирования предпринимательского проекта, является бизнес-план. Бизнес-планирование – это не только прогнозирование будущих проектов, но также предвидение и предотвращение проблем, которые могут возникнуть в ходе реализации этих проектов.

В заключении первой главы, стоит отметить, что типовыми разделами бизнес-плана проекта по развитию бизнеса являются: резюме, описание бизнеса, анализ рынка, план маркетинга, производственный или операционный план, организационный план, финансовый план, оценка рисков.

Каждая часть бизнес-плана должна продолжать предыдущую. Последовательность играет важную роль в данном вопросе.

2 Анализ предпосылок развития бизнеса ООО «АМК-Поволжье»

2.1 Краткая характеристика ООО «АМК-Поволжье»

Общество с ограниченной ответственностью «АМК-Поволжье», дата регистрации – 30.10.2023. Сокращенное наименование на русском языке ООО «АМК-Поволжье».

Адрес юридического лица: 445007, Самарская область, г.о. Тольятти, г Тольятти, Обводное шоссе, зд. 71, ком. 29.

ООО «АМК-Поволжье» предоставляет следующий спектр услуг, приведенных в таблице 4.

Таблица 4 – Сведения об основном виде деятельности ООО «АМК-Поволжье»

Код	Наименование вида деятельности
45.11	Торговля легковыми автомобилями и грузовыми автомобилями малой грузоподъемности.
45.20	Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.
46.18	Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими отдельными видами товаров.
66.22	Деятельность страховых агентов и брокеров.
82.99	Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

Из представленной выше таблицы всю деятельность ООО «АМК-Поволжье», можно назвать деятельностью, связанной с автомобилями и дополнительными услугами, связанными с данной сферой, а именно продажей новых автомобилей и автомобилей с пробегом, предоставлением услуг по ремонту автомобилей и сервисной поддержки. На официальном сайте компании представлена следующая информация: «Наш клиент всегда может получить консультацию по выбору автомобиля, посетить большую автостоянку, где может осмотреть все имеющиеся в наличии автомобили. На фирме осуществляется предпродажная подготовка автомобилей,

установка дополнительного оборудования, антикоррозийной обработки кузова, а также продажа сопутствующих товаров для косметического и технического ухода за автомобилем.

На территории компании работает СТО, которое осуществляет гарантийное и послегарантийное обслуживание, на оборудовании известных мировых брендов. Также работает мойка на 2 бокса.

Покупка автомобиля может быть осуществлена несколькими способами: лизинг (в т.ч. физ. лицам), кредит, а также наличный и безналичный расчет, трейд-ин. Нашему клиенту доступны все виды страхования на месте» [13].

Цель ООО «АМК-Поволжье» – стать компанией номер один в России по продаже автомобилей с пробегом. Для достижения цели компания придерживается основных ключевых ценностей: гостеприимность, доброжелательность, соблюдение договоренностей, честность и открытость в коммуникации между собой и клиентом.

Миссия компании: «Помогаем людям стать счастливее от покупки и владения автомобилем» [16].

Задачи ООО «АМК-Поволжье»:

- увеличение Life Time Value (пожизненной ценности) каждого клиента;
- доведение обеспечения уверенности клиента в безопасности до лучших в отрасли;
- повышение скорости обслуживания/услуг;
- реализация потребности клиента в праве на выбор.

Организационная структура ООО «АМК-Поволжье» представлена на рисунке А.1 (Приложение А).

Из данного рисунка видно, что ООО «АМК-Поволжье» занимается не только продажей и выкупом б/у автомобилей, а также на базе центра находится дилерский центр «LADA», что является важнейшим преимуществом среди конкурентов.

В ситуации, когда клиент приезжает в автомобильный салон и хочет выгодно обменять свой старый автомобиль с дополнительной доплатой на другую машину, в ООО «АМК-Поволжье» ему предложат на выбор обмен на другой автомобиль с пробегом, либо услугу трейд-ин, когда старый автомобиль сдается в зачет стоимости нового.

Кроме того, в салонах ООО «АМК-Поволжье» работает профессиональный Кредитно-страховой отдел (КСО), где покупателю предлагают полный спектр кредитно-страховых услуг. Если же автовладелец не согласен с предложенной ценой за свой автомобиль, он может рассмотреть вариант постановки автомобиля на комиссию, т.е. автомобиль остается в салоне, где всегда огромное количество других людей, которые могут стать потенциальными покупателями этого автомобиля по той цене, которую ставит сам продавец (владелец автомобиля).

Важной составляющей успеха любого автосалона являются качественные кадры – менеджеры по выкупу и продажам, именно от их личных и профессиональных качеств во многом зависит уровень дохода салона. Для поддержания достаточного уровня квалификации сотрудников целесообразным является их постоянное обучение, проведение внутренних семинаров, постоянная практика в режиме реального времени, также крайне важно постоянно следить за последними тенденциями и изменением ситуации на автомобильном рынке [1], [22].

Несмотря на вышеперечисленное, в организации может существовать текучесть кадров. Она вызвана, прежде всего, тем, что количество людей, сумевших пройти обучение и перейти с роли стажера на менеджера, минимально. Это связано с тем, что, когда люди оказываются в стрессовых ситуациях, их желание выходить из зоны комфорта уменьшается. В случае, если человек не получает должной поддержки или не оправдывает ожидания, не принимая помощь от старших менеджеров компании, он может не получить желаемого от работы и уйти или быть уволен [8], [21].

Для того чтобы определить направление развития уже действующего, приносящего доход бизнеса и разработать проект, необходимо выявить достоинства и недостатки организации. Для определения сильных и слабых сторон в работе бизнеса на данный момент с внешней и внутренней стороны был выполнен SWOT-анализ, результаты которого представлены в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ для определения стратегического направления развития и нового продукта

Среда	Положительные факторы	Негативные факторы
	(S) Сильные стороны	(W) Слабые стороны
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высококвалифицированное руководство с практическим опытом работы. 2. Применение информационных технологий в процессе работы. 3. Кузовной цех, сервис, отделы продаж и выкупа, КСО (кредитно-страховой отдел), колл-центр составляют некую экосистему внутри одного салона. 4. Профессиональная самореализация сотрудников и руководства ООО «АМК-Поволжье». 5. Удобство местоположения (Салон находится на выезде из Тольятти, что удобно для посетителей из других городов, а также местных жителей. Среди близлежащих организаций расположен большой технический рынок автозапчастей, заправки, мойки и большая столовая). 6. Мобильность: наличие салонов сети в разных городах дает возможность постоянно обновлять склад. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение ассортимента из-за постоянных изменений рынка, введения санкций, приведших к уходу с автомобильного рынка России представителей ряда брендов. 2. Текучка кадров: менеджеры по продажам и выкупу, желая зарабатывать больше или работать по специальности, уходят из салона, но зачастую возвращаются, не получив ожидаемого. Из-за этого у стажеров появляется негатив, и они также не проходят стажировку до конца. 3. Существует проблема с техническим оснащением салона в минимальное время при изменениях на рынке.

Продолжение таблицы 5

Среда	Положительные факторы	Негативные факторы
	(О) Возможности	(Т) Угрозы
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение ассортимента предлагаемых автомобилей за счет привлечения новых партнеров и поставщиков, открытия точек выкупа. 2. Использование успешных инструментов продвижения. 3. Увеличение спроса на предлагаемые автомобили. 4. Рост доходов населения. 5. Выгодные соглашения о сотрудничестве с автопроизводителями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция (данная сфера с каждым годом все популярнее), количество салонов и дилеров с каждым годом растет. 2. Появление платформ, помогающих продавать автомобили (Авито, Дром), это негативно влияет на мышление покупателей и продавцов, уверенных, что смогут продать или купить машину более выгодно и без салона. 3. Рост числа перекупщиков автомобилей, которые занимаются сбытом и спекуляцией в автомобильном бизнесе, снижая реальный трафик.

По итогам проведенного анализа были сделаны следующие выводы. Основным положительным фактором является мобильность: постоянные перемещения автомобилей с пробегом между городами Серов, Тольятти, Красный Яр, Екатеринбург, Самара, Челябинск, соответственно, постоянное обновление склада, и исключение того, что автомобиль, который был выкуплен в городе Тольятти, навсегда останется на складе этого города.

К положительным факторам внутренней среды также отнесем: возможность сотрудников самореализовываться, открывая пункт выдачи автомобилей в другом городе, организация создает новые вакантные рабочие места, и в компании нет застоя персонала. Например, если менеджер по выкупу автомобилей из г. Тольятти готов развиваться и хочет занимать должность старшего менеджера, но в салоне его города полный набор среди персонала, то сотрудник получит возможность пойти вверх по карьерной лестнице в другом городе в новом салоне.

Основным негативным фактором внутренней среды является текучка кадров. Однако, с данным риском можно бороться путем создания благоприятной корпоративной культуры и условий работы для удержания персонала.

Из негативных внешних факторов сложно выделить один, ведь, нельзя недооценивать конкурентов, а это не только другие салоны, а также перекупщики, которые покупают и продают автомобили, не ставя их на учет, тем самым не платя налоги, и платформы для самостоятельной продажи или покупки машины.

Ключевой возможностью развития с учетом имеющихся сильных и слабых сторон и угроз, видится расширение сети салонов путем открытия новых точек выкупа автомобилей и точек продаж.

Для обоснования проекта по развитию бизнеса целесообразно выполнить анализ рынка и более подробно рассмотреть конкурентов.

2.2 Анализ маркетинговой среды проекта по развитию бизнеса ООО «АМК-Поволжье» и маркетинговое планирование проекта

Для выявления перспективных направлений развития, необходимо изучить рынок автомобилей с пробегом в России, а также сравнить его с рынком новых автомобилей.

Следует отметить, что автомобильный рынок является перспективным, демонстрируя высокий интерес, как со стороны покупателей, так и со стороны продавцов.

По данным Авто.ру в 2023 году наблюдался рост продаж новых автомобилей на 58%, количество превысило 1,1 млн. единиц [15]. По данным консалтинговой фирмы OKS LABS, рынок продаж автомобилей к 2028 году может достичь показателя в 1,8 миллионов штук [17].

В таблице 6 представлена статистика продаж популярных марок новых автомобилей в России в 2021-2023 годах.

Таблица 6 – Статистика продаж новых автомобилей в России в 2021-2023 годах (составлено по данным аналитического агентства «Автостат»)

Наименование марки	2023		2022		2021	
	Кол-во продаж, штук	Доля, %	Кол-во продаж, штук	Доля, %	Кол-во продаж, штук	Доля, %
LADA	324446	30,65	174688	27,89	337309	22,25
HAVAL	111720	10,55	34128	5,45	36721	2,42
GEELY	93553	8,84	26693	4,26	24616	1,62
CHERY	118950	11,24	39256	6,27	40069	2,64
CHANGAN	47765	4,51	2550	0,41	3882	0,26
EXEED	42152	3,98	12127	1,98	2674	0,18
OMODA	41983	3,97	1239	0,20	-	-
KIA	33580	3,17	65691	10,49	199001	13,13

Как видно из таблицы 6, наибольшим спросом пользуются новые автомобили российского и китайского производства. При этом в 2022 году наблюдался спад на рынке, вызванный воздействием внешнеполитических факторов, а также процессом перестройки логистических путей поставок готовых автомобилей и импортных комплектующих.

Наиболее популярные модели новых автомобилей представлены на рисунке 5.

Как видно из представленной диаграммы, в 2023 году наблюдался значительный рост по всем моделям по сравнению с 2021 годом. Исключение составила LADA VESTA, но это связано с тем, что «АВТОВАЗ» вынужденно приостанавливал производство данной модели, из-за чего предложение на рынке было ограничено.

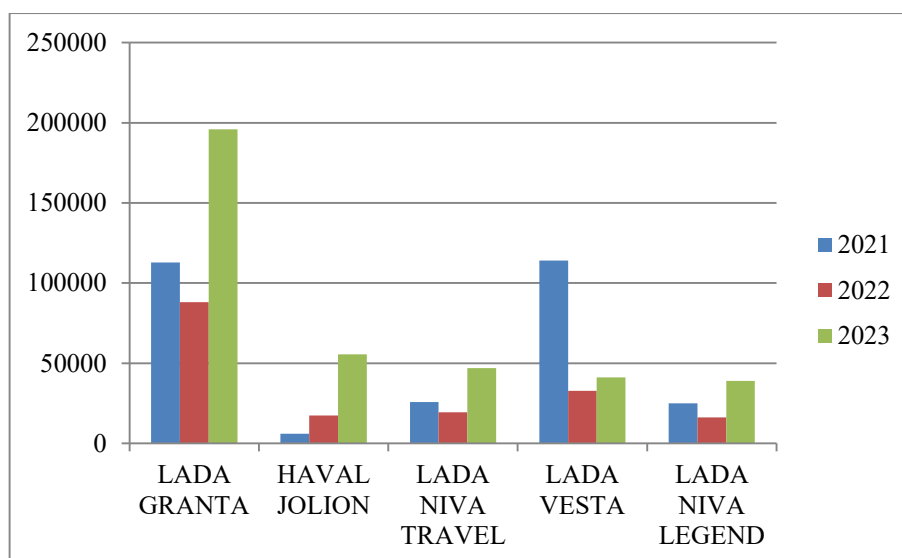


Рисунок 5 – Динамика спроса на самые популярные модели новых автомобилей в 2021-2023 годах (составлено по данным аналитического агентства «Автостат»)

Рост демонстрирует и рынок подержанных автомобилей. В таблице 7 представлена статистика продаж популярных марок автомобилей с пробегом в России в 2021-2023 годах.

Таблица 7 – Статистика продаж автомобилей с пробегом в России в 2023-2021 годах (составлено по данным аналитического агентства «Автостат»)

Наименование марки	2023		2022		2021	
	Кол-во продаж, штук	Доля, %	Кол-во продаж, штук	Доля, %	Кол-во продаж, штук	Доля, %
LADA	1258034	22,10	1168170	24,00	124831	21,84
TOYOTA	670444	11,78	542208	11,14	656005	11,53
KIA	318970	5,60	259734	5,34	326693	5,97
HYUNDAI	315137	5,54	269033	5,53	334941	5,49
NISSAN	296835	5,21	251056	5,16	321754	5,07
VOLKSWAGEN	249107	4,38	207546	4,26	256864	4,41
CHEVROLET	213750	3,75	190288	3,91	253817	4,23
FORD	199121	3,50	168290	3,46	222299	3,93
RENAULT	197747	3,47	182366	3,75	239323	4,19

Наиболее популярные модели автомобилей с пробегом представлены на рисунке 6.

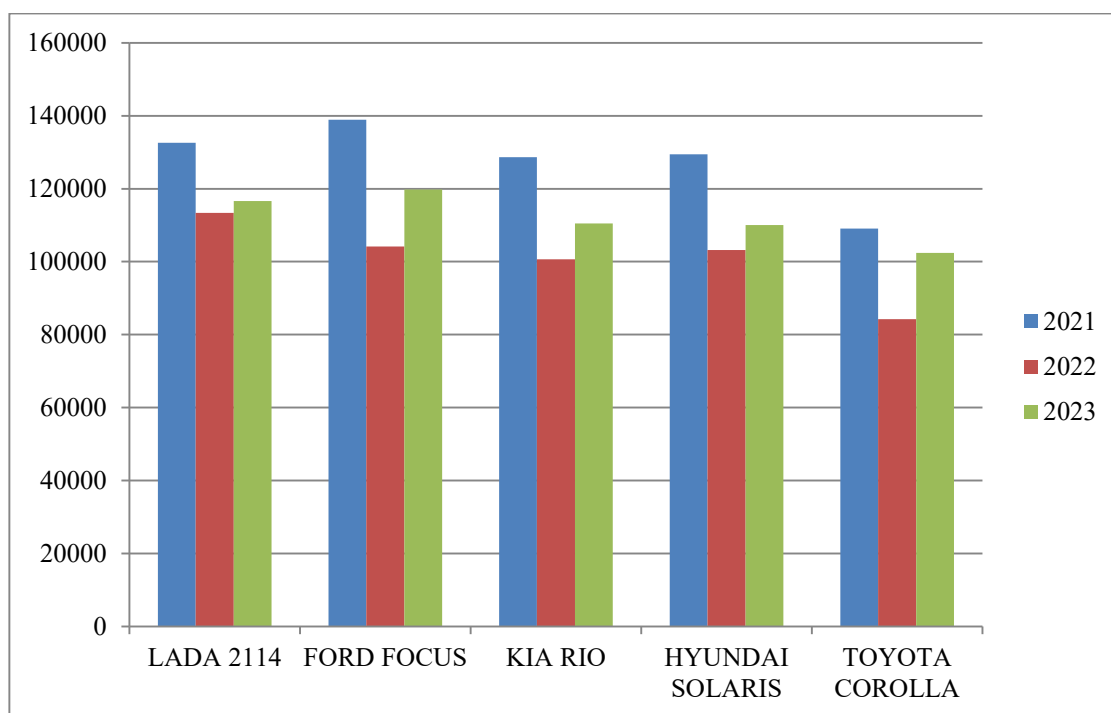


Рисунок 6 – Динамика спроса на самые популярные модели новых автомобилей в 2021-2023 годах (составлено по данным аналитического агентства «Автостат»)

Как видно из диаграммы, в 2023 году наблюдается рост продаж автомобилей с пробегом по сравнению с 2022 годом, в то же время до уровня 2021 года рынок не восстановился, что свидетельствует о том, что есть потенциал для роста [13].

Причинами такого роста являются: эффект низкой базы, реализация отложенного спроса.

Ежегодно, под воздействием инфляции – повышения цен на услуги и товары, растет и автомобильная стоимость. Рассмотрим динамику цен на автомобили в России за последние три года на рисунке Б.1 (Приложение Б).

В то же время на рынке наблюдается недостаточное предложение подержанных автомобилей, о чем свидетельствует ряд фактов. По данным

Авто.ру, средняя цена на автомобили с пробегом выросла в 2023 году на 27%, в то время как новые автомобили стали дороже на 12,8%. При этом выросла скорость продажи. Так, автомобили с пробегом стали продаваться в среднем быстрее на 10 дней [15].

Следует отметить, что по данным опроса, проведенного консалтинговой фирмой OKS LABS, большинство респондентов предпочитают приобретать автомобили в официальных дилерских центрах в автокредит или за собственные средства [17].

Автомобильный бизнес считается достаточно прибыльным, и в городе Тольятти, как и по всей Самарской области, очень распространен, прежде всего, благодаря АО «АвтоВАЗ», всем дочерним предприятиям связанных с данным градообразующим предприятием, а также дилерским центрам, широко раскинутым по территориям областей России.

По данным аналитического агентства «Автостат», в последние 5-10 лет официальные дилерские центры (контракты) по продаже и обслуживанию легковых автомобилей, без сервисных партнеров, связанные с продажей иностранных автомобилей (иномарок) пользуются спросом среди покупателей, и их количество превосходит центры, связанные лишь с отечественными автомобилями. Даже после прекращения деятельности ряда иностранных поставщиков, ушедших из России, появляются контракты с новыми дилерами, особенно выросла контрактная доля с представителями из Китая. Рассмотрим количество дилерских центров по странам происхождения в России на рисунке 7.

Анализ рынка никак не может проходить без полноценного понимания уровня конкурентного преимущества, а также наличия недостатков, на которых можно сделать собственное достоинство [9].

Оценка конкурентоспособности бизнеса, связанного с автомобилями строится на двух основных факторах – товарах/услугах, которые представлены к продаже и экономической деятельности организации. Целостное впечатление о конкурентоспособности оказывают именно эти

факторы. В конкурентной борьбе выигрывает тот, кто предлагает наилучший товар/услугу именно у себя, плюсом считаются ценностные характеристики, стоимость, сроки доставки и пр. Можно сказать, что продукт или услуга – это основной элемент рынка. Продукт или услуга обязаны быть конкурентоспособными, ведь именно на них строится конкуренция [5].



Рисунок 7 – Дилерские центры на территории России в 2023 году

В Тольятти работает большое число дилерских центров и салонов, специализирующихся на продаже, покупке или ремонте автомобилей, а также предоставляются различные сервисные услуги.

Многие дилерские центры, имеющие разные названия и специализирующиеся на автомобилях разных марок и различном ценовом сегменте, принадлежат одной группе компаний или владельцу, поэтому были проанализированы крупные группы компаний и отдельные центры, вне зависимости от их различий и особенности правовых форм, в городе

Тольятти, и выявлены основные конкуренты ООО «АМК-Поволжье», представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнительный анализ конкурентов

Конкурент	Чистая прибыль за 2023 год (руб.)	Рентабельность за 2023 год (%)	Краткая характеристика
ООО «Тон-Авто»	18 942 000	1,7	По состоянию на 2023 год открыты 5 дилерских центров в Тольятти и Ульяновске. Тон-Авто специализируются на предоставлении сервисных услуг, оптовой продаже запчастей в отдельном центре, продаже новых автомобилей являясь официальным дилером брендов EXEED, Geely, OMODA, TANK, Haval, Toyota, Renault в Тольятти и Ульяновске. Основной акцент идет именно на продажу новых автомобилей.
ООО «Викинги ТЛТ»	1 500 000	-0,3	С лета 2023 года салон является официальным дилером китайских автомобилей JETOUR и Chery, предоставляя весь модельный ряд, особые условия покупки и профессиональное послепродажное обслуживание и консультационные услуги. Салон также предоставляет весь комплекс сервисного обслуживания владельцам автомобилей. Викинги имеют собственную базу автомобилей с пробегом различного ценового сегмента, доступную для покупки любому покупателю.
ООО «АВТОФАН»	11 983 000	-2,5	На сегодняшний день ООО «АВТОФАН» выступает официальным дилером Hyundai, Ford, Opel, Chevrolet, Geely, УАЗ в Тольятти. Имеет сервисные центры, занимается продажей и различными услугами, связанными с автомобилями с пробегом. У компании работает филиал в городе Сызрань.

Рассмотрев представителей автомобильного рынка города Тольятти, можно сделать вывод, что услуги, предоставляемые в центрах очень схожи, но каждый центр имеет свои особенности, меняет вектор развития и направления деятельности, компании существуют на рынках и масштабируются, несмотря на постоянные изменения рыночной среды и уход брендов из России.

Становится ясно, что, находясь в одной рыночной среде с такими сильными конкурентами, которые много лет существуют на рынке, нужно постоянно внедрять новые продукты, повышать квалификацию персонала, применять различные методы и способы повышения охватов клиентского сегмента, а также использовать качественные маркетинговые стратегии.

По итогам проведенного анализа рынка можно сделать вывод о том, что перспективным направлением развития ООО «АМК-Поволжье» может стать расширение числа точек, где автовладельцы смогут продать свой автомобиль удобно, быстро и без высоких рисков, так как на рынке присутствует довольно высокий спрос на автомобили с пробегом, при этом дефицит предложения нарастает [14].

По данным агентства «АВТОСТАТ» Самарская область входит в ТОП-15 регионов по продажам автомобилей с пробегом, что свидетельствует о высоком потенциале развития данного направления бизнеса [13].

Таким образом, по итогам анализа деятельности ООО «АМК-Поволжье» и анализа рынка был разработан следующий проект по развитию бизнеса.

Предлагаемым к реализации в ООО «АМК-Поволжье» проектом выступает открытие точки выкупа автомобилей с пробегом.

В связи с различными факторами сложилось так, что в некоторых регионах нашей страны цены на автомобили значительно ниже, чем в остальных. Например, в Тольятти цены на автомобили с пробегом растут несколько раз в год, во многом это связано с тем что треть населения связано с автомобильной сферой, и именно люди которые занимаются перепродажей

авто в коммерческих целях сформировали высокий рынок на автомобили, как в Тольятти, так и в регионе в целом. В свою очередь новые автомобили LADA в Самарской области стоят дешевле, чем в остальных регионах. Это связано с локализацией производства в Тольятти. Различия в ценах на автомобили есть во многих регионах страны, за счет покупки автомобилей в регионе с более низкими ценами и продажи в регионе с более высокими, автосалон может иметь дополнительную прибыль.

Точка выкупа автомобилей позволит непрерывно выкупать автомобили и пополнять склад автосалона, который находится в регионе с более высокими ценами.

Первоначально для открытия такой точки необходимо определиться с её местоположением. Выбор связан с особенностями региона. Например, на сегодняшний день более выгодную покупку автомобиля можно совершить в Белгородской области, из-за событий, развивающихся в данном регионе, однако, это временный фактор, и открытие точки выкупа в данном месте является нерациональным.

Выгодную покупку праворульного автомобиля возможно совершить в Владивостоке, но в целом, данный вид автомобилей пользуется меньшим спросом, чем леворульный, а значит открытие точки выкупа в данном регионе также не имеет высоких перспектив.

По итогам анализа данных аналитических агентств и площадок по продаже автомобилей, был сделан вывод, что одним из наиболее подходящих регионов для открытия можно считать Ярославскую область, потому как именно в этом регионе цены на большинство автомобилей значительно ниже, чем в Самарской области, как на иномарки, так и на автомобили отечественного производства.

В таблице 9 представлено сравнение рыночных данных по областям.

Данные представленные в таблице 9 были получены в результате анализа площадки по продаже автомобилей Avito и актуальны на 12.04.2024

г. В пример были взяты одни из самых популярных автомобилей в России, по данным аналитического агентства «Автостат».

Таблица 9 – Сравнение рыночных данных по Ярославской и Самарской областям

Марка, модель авто, характеристики	Рыночные данные Ярославской области	Рыночные данные Самарской области
Volkswagen Polo, 2019 г.в., пробег до 120 тыс. км., 1-2 собственника. Автоматическая коробка переключения передач (АКПП).	Количество автомобилей, находящихся в продаже на avito: 4. Стоимость автомобилей: 1 200 000-1 309 600 Среднерыночная стоимость: 1 254 800.	Количество автомобилей, находящихся в продаже на avito: 5. Стоимость автомобилей: 1 299 220-1 520 000 рублей Среднерыночная стоимость: 1 409 610.
Hyundai Solaris, 201 г.в., пробег до 120 тыс. км., 1-2 собственника. Автоматическая коробка переключения передач (АКПП).	Количество автомобилей, находящихся в продаже на avito: 6. Стоимость автомобилей: 970 000-1 295 000. Среднерыночная стоимость: 1 132 500.	Количество автомобилей, находящихся в продаже на avito: 10. Стоимость автомобилей: 1 050 000-1 360 600. Среднерыночная стоимость: 1 205 000.
Kia Rio, 2015 г.в., пробег до 120 тыс. км., 1-2 собственника. Механическая коробка переключения передач (МКПП).	Количество автомобилей, находящихся в продаже на avito: 6. Стоимость автомобилей: 950 000-1 170 600. Среднерыночная стоимость: 1 060 000.	Количество автомобилей, находящихся в продаже на avito: 7. Стоимость автомобилей: 995 000-1 220 000. Среднерыночная стоимость: 1 107 500.

Проведенный анализ показывает, что среднерыночная стоимость на Volkswagen Polo в Ярославской области ниже на 154 810 рублей. среднерыночная стоимость на Hyundai Solaris в Ярославской области ниже на 72 500 рублей, а на Kia Rio среднерыночная стоимость ниже на 47 500 рублей.

При разработке проекта по развитию бизнеса важно на основании данных анализа рынка сделать прогноз выкупа. Прогноз выкупа — это количество покупок, которые целевая аудитория может совершить в течение

определенного периода времени. Необходимо провести прогноз выкупа для того, чтобы четко определить свои цели, а также разработать организационный, операционный и финансовый планы проекта. На основании результатов анализа рынка был составлен прогноз выкупа для разработанного проекта. В таблице 10 приведен прогноз выкупа для планируемой к открытию точки выкупа в городе Ярославль.

Таблица 10 – Прогноз выкупа для планируемой к открытию точки выкупа

Показатель	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Ср. выкуп за год
Выкуп 2024	28 штук	28 штук	28 штук	28 штук	28 штук	28 штук	28 штук

Рассмотрев предложенный к реализации проект, проведя анализ конкурентов и разобрав конкурентоспособность, перейдем к маркетинговому планированию.

В таблице 11 представлен маркетинговый план для проекта, предлагаемого к реализации в ООО «АМК-Поволжье».

Таблица 11 – Маркетинговый план проекта, предлагаемого к реализации в бизнесе

Этап	Задачи	Ответственный	Сроки
Анализ рынка	Выявление трендов, через анализ рынка, целевой аудитории и конкурентов.	Маркетологи	1-2 месяц
Маркетинговая стратегия	Определение используемых каналов маркетинга. Создание позиционного образа, выбор целей и разработка УТП.	Руководитель отдела выкупа Старший менеджер отдела выкупа Маркетологи	2-3 месяц
Планирование маркетинговых мероприятий	Определение с бюджетом на рекламу и PR.	Маркетологи	3-4 месяц

Продолжение таблицы 11

Этап	Задачи	Ответственный	Сроки
Реализация маркетинговых мероприятий	Старт рекламной кампании и применение различных способов PR-продвижения.	Маркетологи и сторонние PR	4-12 месяц
Мониторинг и анализ результатов	Обновление KPI и ROI. Анализ эффективности применяемых в деле маркетинговых стратегий.	Маркетологи	Постоянно

Представленный маркетинговый план направлен на развитие и достижение бизнес-целей, которые будут зависеть от рекламы и дальнейшего продвижения. Точка выкупа будет уделять особое внимание грамотной оценке автомобилей с пробегом, чтобы цена была выгодной для организации и удовлетворяла клиента. Данный подход позволит создать узнаваемый бренд среди других автосалонов в данной области, что приведет к устной рекламе довольных потребителей.

Помимо этого, точка выкупа будет использовать следующие стратегии маркетинга и продаж для привлечения клиентов (при помощи сотрудников точки выкупа в городе Ярославль и других структурных подразделений):

- размещение рекламы на популярных источниках продажи автомобилей;
- создание официального веб-сайта;
- создание официальных страниц в социальных сетях и дальнейшее их развитие и продвижение;
- обзвон объявлений по продаже автомобилей сотрудниками компании.

Дополнительный бюджет на реализацию маркетингового плана не потребуется, в связи с тем, что представленные выше стратегии маркетинга не требуют финансовых вложений, поскольку будут осуществляться уже имеющимися ресурсами компании.

При создании маркетингового плана компании важно распределять ресурсы для расширения возможностей сотрудников, принятия важных решений и планирования деятельности. При разработке маркетингового плана следует учитывать определенные маркетинговые стратегии, процессы и процедуры. Выбор формы продажи требует внимания к правовой базе и взаимоотношениям между покупателем и продавцом товара [2].

Таким образом, по итогам второго раздела могут быть сделаны выводы о том, что ООО «АМК-Поволжье» обладает большим потенциалом для роста и развития, в связи с чем открытие точки выкупа в городе Ярославль и дальнейшая продажа автомобилей в салоне г. Тольятти сможет расширить рынок сбыта, за счет чего произойдет масштабирование всей компании. На основании данных анализа рынка был сделан прогноз выкупа и разработан маркетинговый план проекта, что позволит разработать организационный, операционный и финансовый планы проекта. Для успешного продвижения и развития компании предложенный к реализации проект позволит расширить присутствие на рынке Поволжья, повысить квалификацию персонала, масштабировать бизнес.

3. Бизнес-планирование проекта по развитию бизнеса ООО «АМК-Поволжье»

3.1 Организационное и операционное планирование проекта по развитию бизнеса, предлагаемого к реализации для ООО «АМК-Поволжье»

Неотъемлемой частью бизнес-плана по развитию бизнеса является организационный план. Для реализации организационного плана необходимо построить структуру организации управления бизнес-проектом, определить и найти исполнителей, утвердить ответственных, после чего составляются должностные инструкции, обновляются или создаются с нуля правила о структурных подразделениях.

Оформление организационного плана необходимо начать со списка управленческого состава, где будет описана информация, связанная с их краткой биографией, основными видами деятельности, управленческими обязанностями в секторе и квалификацией в данной сфере. В процессе организационного планирования должна быть продумана кадровая политика бизнес-проекта, основные этапы формирования которой представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные этапы формирования кадровой политики

Направление	Примечание
Организационная структура управления	Определение происходит на стадии работы по составлению бизнес-плана, когда разрабатывается перечень обязательств по работе для каждого сотрудника и их рабочих и личностных возможностей по трудовому взаимодействию с другими сотрудниками.
Составление перечня работ, которые необходимо выполнить, и критериев оценки качества их выполнения	На этапе утверждения составляется план работ, а также описываются методики оценки качества результатов.

Продолжение таблицы 12

Направление	Примечание
Определение требуемых сотрудников	На данном этапе, определяется сколько и какие сотрудники нужны для выполнения работ по проекту
Стимулирование	Происходит разработка и апробация системы стимулирования кадрового состава, включающей, как материальные, до нематериальной меры стимулирования.
Критерии для отбора кандидатов	Направление, в результате которого происходит выявление необходимых для определения трудового уровня сотрудников требований, которые смогут систематизировать отбор кандидатов на желаемую должность.
Обучение и повышение квалификации	Необходимо ввести систему повышения квалификации или обучение новому вектору сотрудников как внутри организации, через систему тьюторства от старших и опытных сотрудников к младшим (стажировки), так и у управляющего состава, возможно выездные семинары, повышения, командировки и обмен опытом.

Планируемая организационная структура управления новой точкой выкупа, которая будет открыта в Ярославле, представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Организационная структура управления новой точкой выкупа

Для реализации проекта команда должна включать два менеджера, чтобы при графике 4/2 в смене постоянно был один менеджер, руководитель

точки выкупа, старший менеджер, администратор точки выкупа и маркетолог. Рассмотрим более подробно функционал каждого сотрудника, согласно организационной структуре в таблице 13. Для точного определения обязанностей каждого сотрудника разрабатывается должностная инструкция, описывающая характер работы, определяющая требования, связанные с должностными инструкциями и квалификацией каждого представителя кадрового резерва [11].

Таблица 13 – Распределение ролей и должностные обязанности персонала

Должность	Перечень работ и трудовых функций
Руководитель точки выкупа	Формирование отчетов, контроль подготовки автомобиля к транспортировке в салоны других городов, контроль за мотивацией сотрудников, организация работы отдела.
Старший менеджер	Должностная инструкция вынесена в приложении, так как она включает в себя функционал как руководителя отдела, так и некоторые обязанности менеджеров (Приложение В).
Менеджер	Работа с клиентами и трафиком, обзвон клиентской базы, осмотр автомобилей, контроль вопросов диагностики, делопроизводство.
Маркетолог	Удаленный формат работы на первоначальных этапах. Разработка и реализация маркетинговых стратегий и планов для привлечения новых клиентов и увеличения продаж. Исследование рынка и анализ конкурентов. Управление контентом и создание привлекательных маркетинговых материалов. Анализ эффективности маркетинговых кампаний и предоставление отчетов о результативности.
Администратор	Управление офисной инфраструктурой и обеспечение ее работоспособности. Ведение документации и учета. Координация команды и распределение задач. Работа с клиентами и партнерами компании.

Стоит отметить, что представленные в таблице 13 привлеченные к работе сотрудники не заканчиваются данным списком.

Например, в компании давно применяется мобильный формат, когда сотрудники из других городов налаживают процессы в новых для себя местах. В данном проекте, будет привлечен HR-отдел из города Екатеринбурга, водители автобусов (забирающие выкупленные в Ярославле

автомобили и перевозящие их в назначенный город). Они будут привлекаться из штата салонов «АМК».

В сети «АМК» имеются штатные маркетологи, которые будут заниматься, в том числе и продвижением новой точки выкупа в Ярославле, поэтому одного маркетолога с удаленным режимом работы будет достаточно, а бухгалтерским учетом будет удаленно заниматься бухгалтер из Тольятти. Указанный штат в предполагаемой к открытию точке выкупа будет необходим в период первоначального продвижения и первые месяцы работы, через 6 месяцев по результатам работы будет ясно, необходимо ли увеличивать штат и из точки выкупа переходить в формат полноценного салона.

Стимулирование сотрудников происходит не только за счет заработной платы. Например, лучшего менеджера по итогам месяца стимулируют в виде премии и небольшого подарка, а по итогам года лучшему менеджеру в пользование дается на неделю премиальный автомобиль компании, а также награждается благодарственным письмом и корпоративным мерчем. За успешно пройденную проверку тайным покупателем менеджер поощряется топливной картой номиналом 5000 рублей.

Для предлагаемого проекта был разработан операционный план, в котором нашли отражение описание процесса организации бизнеса, описание необходимых помещения, оборудования, расходных материалов. Процесс открытия точки выкупа представлена на рисунке 9.

Основная задача точки выкупа — это снабжение склада автосалона, находящегося в другом регионе. Сотрудникам точки выкупа необходимо стабильно закупать 28 автомобилей в месяц, а именно:

- 10 автомобилей в диапазоне от 400 000 до 600 000 рублей;
- 10 автомобилей в диапазоне от 600 000 до 1 000 000 рублей;
- 8 автомобилей в диапазоне от 1 000 000 до 1 500 000 рублей.

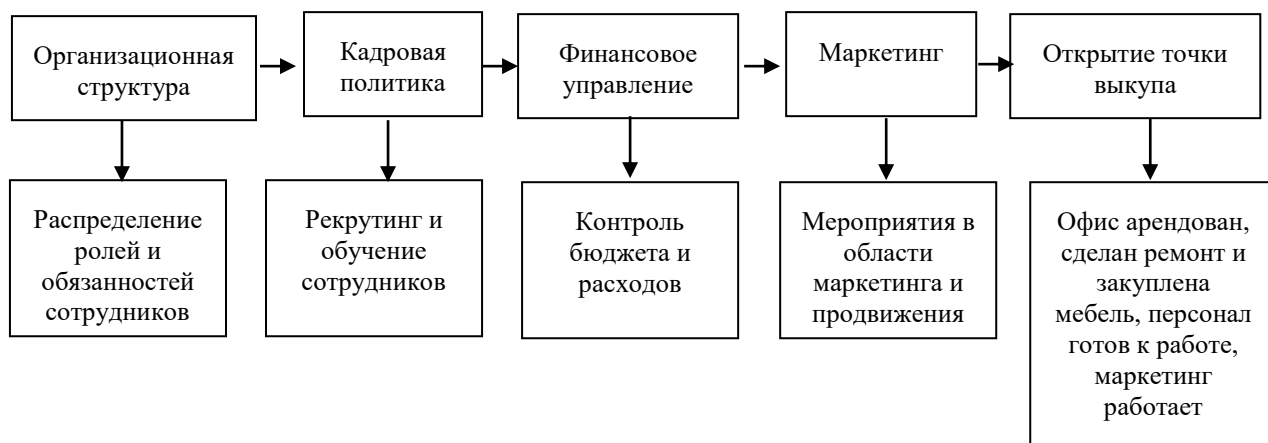


Рисунок 9 – Процесс открытия точки выкупа

Процесс работы точки выкупа будет выглядеть следующим образом.

Поиск автомобилей будет осуществляться во всех открытых источниках по продаже автомобилей, а также путем обзвона сотрудниками базы клиентов. Помимо клиентов, которые сами будут приезжать в автосалон, менеджерам необходимо заниматься выездным выкупом, исходя из штата сотрудников, один руководитель, один старший менеджер и два менеджера по выкупу. План на каждого менеджера будет составлять 11 автомобилей и 6 автомобилей необходимо выкупать старшему менеджеру.

По стандартам компании необходимо закладывать в автомобили от 10% до 12% наценки за вычетом суммы возможных вложений в автомобиль. Оценка автомобиля производится следующим образом. Во-первых, определяется стоимость продажи автомобиля исходя из его основных характеристик, состояния и стоимости продажи подобных автомобилей и уже из стоимости продажи вычитаем необходимые вложения в автомобиль. Вложения могут быть кузовные (окрас элементов, полировка), технические (ремонт или обслуживание двигателя, коробки передач, ходовой части и т.д.

Во-вторых, из полученной стоимости отнимаем от 10 до 12% – доход компании с продажи. Размер наценки зависит от стоимости автомобиля. Если стоимость продажи меньше 1 млн. рублей, то 12%, если стоимость продажи автомобиля более 1 млн. рублей, то 10%. Таким образом, стоимость покупки

автомобиля = стоимость продажи - необходимые вложения в автомобиль - доход компании.

Вложения в автомобиль могут быть двух типов:

- связанные с ремонтом кузовных элементов. Для оценки таких вложений специалисту, который осматривает автомобиль необходимо зафиксировать и предоставить для оценки руководителю точки выкупа все повреждения, которые имеются на кузове автомобиля;
- связанные с ремонтом технической части автомобиля. Для оценки таких вложений необходимо произвести на автомобиле диагностику основных узлов и агрегатов в профильном сервисе с целью выявления возможных неисправностей и в случае их обнаружения рассчитать стоимость ремонта автомобиля.

После того как сотрудник точки выкупа заключил с клиентом сделку и выкупил автомобиль, его необходимо доставить в автосалон в городе Тольятти. Доставку будет осуществлять автовоз компании. В один автовоз вмещается 7 автомобилей, исходя из этого, необходимо будет осуществить 4 рейса за один месяц. Периодичность поездок будет зависеть от количества выкупленных автомобилей. Если при перевозке на одном автовозе будут автомобили из сегмента от 400 000 рублей до 600 000 рублей при средней стоимости одного автомобиля 500 000 рублей, то средняя доходность будет составлять 350 000 рублей (7 автомобилей умножаем на 10% наценки от 500 000 рублей).

В рамках операционного планирования были определено, что для открытия точки выкупа необходимы:

- помещение (необходимо в формате офиса, для общения с клиентами, желательно чтобы располагалось в центре города, для того чтобы без проблем можно было приглашать клиентов из разных районов города, а также желательно чтобы по близости

находились минимум два сервиса для проведения диагностики автомобилей);

- оборудование для обустройства рабочих мест сотрудников, зоны ожидания клиентов (мебель и компьютеры);
- принадлежности для осмотра автомобиля (расходные материалы для подготовки, толщиномеры);
- охраняемая парковка для хранения выкупленных автомобилей;

В таблице 14 приведено все необходимое оборудование для открытия точки выкупа и его стоимость для закупки.

Таблица 14 – Перечень необходимого оборудования с учетом затрат на его закупку, установку и настройку

Наименование оборудования	Модель	Назначение	Стоимость, руб.
Моноблок (4 шт)	Irbis MB2385	Для сопровождения рабочего процесса, работы в сети-интернет, в программах CRM системы, заполнения отчетной документации и т.п.	220 000
Комплект клавиатура + мышь (4 шт)	TFN Basic ME130 (TFN-CA-CBW-BCME130)	Для сопровождения рабочего процесса, работы в сети-интернет, в программах CRM системы, заполнения отчетной документации и т.п.	5 600
Лазерный принтер (2 шт)	Pantum P2500W	Печать служебных записок, договоров и прочей необходимой для работы документации	20 998
Стол рабочий (4 шт)	Размеры: 138x78x73,7	Стол обеспечивает свободный доступ к деловым бумагам, оргтехнике, другим принадлежностям. Они позволяют создать полноценное рабочее пространство, способствуют успешному решению текущих задач.	44 000
Кресло для персонала (4 шт)	SPRINT LB	Удобная спинка кресла Sprint LB создает оптимальные условия для работы в течение всего дня.	37 540

Продолжение таблицы 14

Наименование оборудования	Модель	Назначение	Стоимость, руб.
Офисный диван в зону ожидания (3шт)	Аполло - диван трехместный	Диван Apollo станет гармоничной частью приемных и переговорных комнат, зон отдыха в салонах и бизнес-центрах.	136 815
Кулер для воды напольный с охлаждением и нагревом (2 шт)	HotFrost V115CE	Кулер необходим для установки в зоне ожидания, а также в рабочей зоне.	23 822
Толщинометр (2 шт)	Carsys DPM-816	Необходим для работы, а именно измерение толщины лакокрасочных покрытий на автомобиле.	11 455
Канцелярия	Ручки, бумага, скрепки, скобы и пр.	Необходимая для работы точки выкупа канцелярская продукция.	20 000
Принадлежности для осмотра автомобиля	Тряпки, перчатки, средства для чистки автомобиля и пр	Необходимая для работы точки выкупа и осмотра автомобилей продукция.	10 000
Элементы декора	Вывеска на стену, часы, напольные цветы в горшках, жалюзи и пр.	Необходимо для оформления помещения	69 770

Также потребуется арендовать помещение для установки и настройки закупленного оборудования. Аренда на месяц составит 40 000 рублей. Таким образом, первоначальные затраты составят 640 000 рублей. Финансирование проекта будет осуществлено из собственных средств организации.

При принятии предлагаемого проекта к реализации на поиск арендуемого помещения, ремонт, а также поиск персонала и подготовка к запуску точки выкупа автомобилей с пробегом выделяется 4 месяца. Длительность закупки необходимого оборудования составит около 2 месяцев. После старта работы один месяц закладывается на этап

тестирования и внесения правок, в процессе которого, проверяется готовность персонала, и осуществляется старт работы менеджеров, в результате которого должны появиться первые клиенты.

После открытия точки необходимо позаботиться о потоке клиентов, для этого необходимо настроить обзвон объявлений о продаже автомобилей, и приглашать клиентов в салон. Первое время планируется выкупать автомобили немного дороже, чем их нужно выкупать, для того чтобы о точке выкупа узнало, как можно большее число людей.

3.2 Финансовое планирование проекта по развитию бизнеса

Организация подготовки и освоения нового продукта или услуги в бизнесе, в частности, предложенная к открытию в городе Ярославле точка выкупа автомобилей с пробегом невозможна без финансового планирования.

Как было указано ранее, общий размер первоначальных затрат составит 640 000 рублей.

Затраты на выкуп автомобилей будут зависеть от количества выкупленных автомобилей и их стоимости. Оплата аренды офисного помещения составит 40 000 рублей в месяц. Оплата охраняемой стоянки для выкупленных автомобилей составит 10 000 рублей в месяц. Для реализации проекта потребуются привлечение автовоза, затраты на него будут зависеть от количества совершаемых рейсов в месяц, которое, в свою очередь, связано с числом выкупленных автомобилей цена одного рейса для перегона 7 автомобилей из Ярославля в Тольятти составит 60 000 рублей.

Фонд заработной платы также будет находиться в зависимости от количества выкупленных автомобилей, так как система стимулирования предполагает премирование сотрудников по результатам работы. В таблице 15 приведен расчет фонда заработной платы для новой точки выкупа без учета премий.

Таблица 15 – Расчет фонда заработной платы на месяц в г. Ярославль

Должность	Кол-во вакантных мест, шт.	Зарплата на 1 ставку, руб. в месяц	Отчисления во внебюджетные фонды в месяц на 1 ставку, руб.	Итого, рублей.
Руководитель точки выкупа	1	120000	36000	156000
Старший менеджер	1	100000	30000	130000
Менеджер	2	80000	24000	208000
Маркетолог	1	70000	21000	91000
Администратор	1	45000	13500	58500
ИТОГО	6	415000	104500	156000

Помимо зарплат сотрудников в Ярославле, необходимо учесть зарплаты сотрудников из смежных подразделений, таких как:

- водитель автовоза, у которого зарплата складывается исходя из пройденного пути. Планируется оплачивать каждый пройденный километр – 25 рублей. Протяженность маршрута Тольятти – Ярославль составляет примерно 1000 км., таким образом, за месяц водителю необходимо 4 раза приехать из Ярославля в Тольятти чтобы привезти автомобили и 4 раза съездить из Тольятти в Ярославль, чтобы загрузить автовоз. Исходя из этого зарплата водителя будет составлять 200 т. р. в месяц (Отчисления во внебюджетные фонды в месяц – 60000 руб.);
- сотрудники отдела продаж в городе Тольятти. Поскольку автомобили, выкупленные в Ярославле, будут продаваться сотрудниками из города Тольятти, необходимо учесть затраты на дополнительное стимулирование их труда. Они будут получать 5% с разницы между ценой выкупа и ценой продажи автомобиля. В рамках предлагаемого проекта планируется купить 10 автомобилей по средней цене 500 т. р., 10 автомобилей по средней цене 800 т. р. и еще 8 автомобилей по средней цене 1250 т. р. Разница между ценой выкупа и ценой продажи в месяц составит в среднем: 2300 т. р., то

есть на дополнительное стимулирование сотрудников отдела продаж в городе Тольятти в плане заложено 115 т. р., страховые взносы во внебюджетные фонды в месяц составят 34500 рублей.

Исходя из расчета ежемесячные затраты на заработную плату будут составлять 1 053 000 руб. Перечень затрат на три года представлен в Приложении Г. Также на финансирование изменения чистого оборотного капитала потребуется 8000000 миллионов рублей.

Следует отметить, что в расчет затрат не включаются затраты на подготовку к продаже, так как они зависят от состояния выкупаемого транспортного средства и в полном объеме включаются в его цену.

Расчет выручки представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчёт выручки от реализации автомобилей, выкупленных в новой точке в Ярославле

Период	Значение показателя в период			
	Количество автомобилей, штук	Средняя цена выкупа одного автомобиля, руб.	Средняя цена продажи одного автомобиля, руб.	Выручка, руб.
1 мес.	28	821500	911865	25532220
2 мес.	28	821500	911865	25532220
3 мес.	28	821500	911865	25532220
4 мес.	28	821500	911865	25532220
5 мес.	28	821500	911865	25532220
6 мес.	28	821500	911865	25532220
7 мес.	28	821500	911865	25532220
8 мес.	28	821500	911865	25532220
9 мес.	28	821500	911865	25532220
10 мес.	28	821500	911865	25532220
11 мес.	28	821500	911865	25532220
12 мес.	28	821500	911865	25532220
2 год	336	821500	911865	306386640
3 год	336	821500	911865	306386640

При планировании проекта был составлен прогноз движения денежных средств, представленный на рисунке Д.1 (Приложение Д), а также прогноз финансовых результатов проекта (таблица 17).

Таблица 17 – Финансовые результаты проекта по открытию точки выкупа

Показатель	1 год	2 год	3 год
Выручка	306386640	306386640	306386640
Затраты	293500000	292860000	292860000
Прибыль до налогообложения	12886640	13526640	13526640
Налог на прибыль	2577328	2705328	2705328
Чистая прибыль	10309312	10821312	10821312

Далее была проведена оценка эффективности проекта по открытию точки выкупа. Оценивая эффективность проекта, можно оценить, насколько инвестиции приемлемы для всех потенциальных заинтересованных сторон, включая инвесторов и партнеров [27]. Для этого были рассчитаны такие показатели, как чистый дисконтированный доход, срок окупаемости проекта, дисконтированный срок окупаемости проекта, внутренняя норма доходности. Ставка дисконтирования была определена как сумма ключевой ставки Банка России и премии за риск и составила 23%.

Результаты расчетов представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Ключевые показатели

Показатели	Значение
Чистый дисконтированный доход (NPV) (руб.)	21 869 774
Срок окупаемости проекта (PP) (месяцев)	1
Дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP) (месяцев)	1
Внутренняя норма рентабельности (IRR) (%)	1709%

Таким образом, можно сделать вывод о том, что открытие точки выкупа автомобилей с пробегом выйдет на окупаемость уже ко второму месяцу функционирования. Проект является эффективным и рекомендуется к реализации.

Следует отметить, что если руководство ООО «АМК-Поволжье» утвердит предложенный продукт, то возможно, некоторые статьи затрат изменят свои значения, например, мебель и офисная техника, по причинам того, что у компании существует складское оборудование, которое не используется ни в одном из офисов. Помимо финансового планирования при разработке проекта важно осуществить анализ его возможных рисков.

3.3 Анализ рисков и оценка эффективности проекта

Основные риски предложенного к реализации проекта и возможные методы, способные минимизировать их, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Риски проекта и методы их минимизации

Риск	Последствия	Меры преодоления рисков
Изменение потребительских предпочтений	Снижение спроса на автомобили с пробегом и спад рыночного потенциала	Проведение регулярного исследования рынка для выявления новых трендов и потребительских предпочтений. Гибкость в ассортименте и быстрая реакция на изменения вкусов и требований потребителей.
Технические проблемы	Задержки в выдаче документов при покупке нового автомобиля в трейд-ин, задержки в выполнении диагностики из-за большого количества клиентов, из-за чего негативное впечатление у посетителей и сотрудников	Сотрудничество с опытными инженерами и производственными специалистами, которые будут максимально быстро обрабатывать заказы. Внедрение системы контроля качества и постоянное обучение персонала.

Продолжение таблицы 19

Риск	Последствия	Меры преодоления рисков
Конкуренция на рынке	Снижение доли рынка, снижение цен, потеря конкурентоспособности	Анализ конкурентов и выявление своих уникальных продуктовых преимуществ. Разработка и реализация дифференцированной маркетинговой стратегии. Укрепление бренда и создание лояльности у клиентов.
Финансовые риски	Недостаток средств для реализации проекта, неэффективное использование бюджета	Тщательное финансовое планирование и учет рисков. Диверсификация источников финансирования, привлечение инвестиций. Эффективное управление бюджетом и контроль затрат.
Риски, связанные с репутацией и образом компании	Негативное впечатление, за счет чего ущерб репутации бизнеса	Соблюдение высоких стандартов качества и безопасности продаваемых автомобилей. Установление прозрачных коммуникаций с клиентами и оперативное реагирование на их обратную связь.
Риски, связанные с изменением законодательства и регулируемыми нормами	Несоответствие требованиям, штрафы, потеря лицензий	Постоянное отслеживание изменений в законодательстве и регуляторных нормах. Регулярное обновление и адаптация продукции и процессов к новым требованиям. Взаимодействие с правительственными органами и экспертами для получения актуальной информации и содействия.
Риски, связанные с ценообразованием	Неправильное ценообразование, неприемлемые уровни прибыли	Анализ рыночных условий и конкурентных цен. Учет затрат на производство и маржинальности. Гибкое ценообразование в зависимости от спроса и конкуренции.

Продолжение таблицы 19

Риск	Последствия	Меры преодоления рисков
Риски, связанные с персоналом	Недостаток квалифицированных сотрудников, текучесть кадров	Проведение систематического поиска и подбора персонала. Обучение и развитие сотрудников для повышения квалификации. Создание благоприятной корпоративной культуры и условий работы для удержания персонала.
Риски, связанные с финансовой устойчивостью клиентов	Неплатежеспособность клиентов, задержка платежей	Анализ финансового положения клиентов перед заключением сделок. Установление строгой системы кредитного контроля и управления дебиторской задолженностью. Диверсификация клиентской базы.
Риски, связанные с маркетинговыми коммуникациями	Недостаточная эффективность рекламы и продвижения, недостаток осведомленности у целевой аудитории	Разработка четкого и целевого маркетингового плана. Использование множества каналов коммуникации для достижения широкой аудитории. Мониторинг и анализ эффективности маркетинговых кампаний.
Риски, связанные с изменением экономической ситуации	Экономический спад, сокращение потребительских расходов	Анализ и прогнозирование экономических тенденций и изменений. Диверсификация продуктов и целевых рынков. Гибкость и быстрая реакция на изменение спроса и покупательской способности.

В таблице 19 приведены возможные риски и методы по их устранению по отношению к точке выкупа автомобилей с пробегом в городе Ярославль.

Деятельность ООО «АМК-Поволжье» построена на следующих компонентах системы управления рисками:

- оценка и анализ рисков: необходимо грамотно оценить потенциальные риски и потенциальное воздействие на проект,

определите соответствующие риски и наиболее важные риски, которые необходимо устранить;

- идентификация рисков: необходимость анализировать риски, влияющие на проектирование и производство новых продуктов, такие как технические проблемы, задержки разработки и неспособность удовлетворить потребности клиентов;
- развитие систем управления рисками: планирование реагирования на непредвиденные обстоятельства, создание резервов для смягчения неблагоприятных последствий рисков и поиск возможностей использования бедствий в целях общественной безопасности, а также поиск путей перенаправления негативных факторов в свою пользу;
- мониторинг и управление рисками: постоянный мониторинг и оценка рисков, своевременное обновление информации о рисках и реализация соответствующих мер по управлению рисками;
- сознательное участие сотрудников: обеспечение осведомленности обучения сотрудников процессу управления рисками, их обязанностям в области управления рисками, а также мерам по снижению и рекомендациям по выявленным рискам.

Эффективная система управления рисками помогает компании улучшить планирование, принятие решений и достижение целей, снизить возможные негативные последствия и создать условия для успешного внедрения новых услуг в бизнес-проект, без остановки рабочего процесса.

В таблице 20 приведена качественная оценка рисков.

Таблица 20 – Качественная оценка рисков

Наименование	Последствия	Вероятность	Влияние	Значимость риска
Риски, связанные с персоналом	Недостаток квалифицированных сотрудников, текучесть кадров	0,6	7	4,2
Риски, связанные с изменением экономической ситуации	Экономический спад, сокращение потребительских расходов	0,6	7	4,2
Конкуренция на рынке	Снижение доли рынка, снижение цен, потеря конкурентоспособности	0,6	7	4,2
Риски, связанные с изменением законодательства и регулирующими нормами	Несоответствие требованиям, штрафы, потеря лицензий	0,6	8	4,8
Технические проблемы	Задержки в выдаче документов при покупке нового автомобиля в trade-in, задержки в выполнении диагностики из-за большого количества клиентов, из-за чего негативное впечатление у посетителей и сотрудников	0,7	7	4,9
Финансовые риски	Недостаток средств для реализации проекта, неэффективное использование бюджета	0,8	9	7,2

Оценка значимости каждого риска представлена в Приложении Е.

Способ определения уровней риска и связанных с ними правил принятия решений должен соответствовать специфике организации и ее деятельности [18].

По результатам третьего раздела работы был сделан ряд выводов.

Во-первых, проект имеет жизнеспособную и прочную основу для запуска; сложность ситуации на рынке и текущая ситуация с предложением являются драйверами для успешной реализации проекта.

Во-вторых, финансовое планирование подтвердило, что проект может быть эффективным, в связи с чем, можно сделать вывод о том, что предложенная к открытию точка выкупа автомобилей в городе Ярославль позволит не только масштабироваться компании, благодаря выходу на рынок нового города, но также увеличит прибыль компании. Кроме того, реализации проекта положительно повлияет на кадры ООО «АМК-Поволжье», так как будут созданы новые рабочие места, обучением персонала в точке выкупа будут заниматься специалисты из тольяттинского салона, а также возможен переход специалистов из салона «автомобильной столицы» в Ярославль.

Таким образом, проект эффективен и рекомендуется к применению. Эффективная система управления рисками поможет рассматриваемой организации минимизировать потенциальные негативные последствия и успешно реализовать проект.

Заключение

Развитие любой организации в условиях рыночной экономики и постоянных изменений, касающихся современного мира, нуждается в планировании, которое разрабатывается индивидуально. Компании должны стремиться улучшить применяемые в бизнесе способы увеличения дохода. Экономия затрат может быть достигнута за счет оптимизации производственных и маркетинговых затрат.

Объектом исследования выступила компания ООО «АМК-Поволжье», осуществляющая деятельность, связанную с автомобилями и дополнительными услугами в данной сфере, а именно, продажей новых автомобилей и автомобилей с пробегом, предоставлением услуг по ремонту автомобилей и сервисной поддержки. Необходимо отметить, что персонал в компании играет важнейшую роль, именно профессионализм, стрессоустойчивость и любовь к своей работе позволяют сотрудникам работать эффективно выполнять свои должностные обязанности, в связи с чем компания готова поощрять лучших сотрудников, предлагая им различные варианты профессионального роста.

В первой части работы были раскрыты теоретические основы бизнес-планирования, дана характеристика структуры бизнес-плана.

Во втором разделе работы был осуществлен анализ ООО «АМК-Поволжье», а также внутренней и внешней среды его деятельности. В процессе работы был проведен анализ рынка и конкурентов. Было выявлено, что автомобильный рынок является перспективным, демонстрируя высокий интерес, как со стороны покупателей, так и со стороны продавцов. При этом рынок подержанных автомобилей демонстрировал рост в 2023 году. Причинами такого роста являются: эффект низкой базы, реализация отложенного спроса. В то же время на рынке наблюдается недостаточное предложение подержанных автомобилей.

По итогам проведенного анализа рынка был сделан вывод о том, что перспективным направлением развития ООО «АМК-Поволжье» может стать расширение числа точек, где автовладельцы смогут продать свой автомобиль удобно, быстро и без высоких рисков. В рамках выпускной квалификационной работы был разработан проект по открытию новой точки выкупа автомобилей с пробегом в городе Ярославле. Из-за разницы в цене на автомобили в разных регионах страны, покупая машины по рыночной цене в Ярославле, ООО «АМК-Поволжье» получает возможность продать эти автомобили дороже по рыночной цене в городе Тольятти.

Для предлагаемого проекта был разработан бизнес-план. На основании данных анализа рынка был сделан прогноз выкупа и разработан маркетинговый план проекта, что позволило далее разработать организационный, операционный и финансовый планы проекта. Было определено, что ежемесячно будет выкупаться по 28 автомобилей.

В рамках операционного и организационного планирования было определено, что на оборудование точки выкупа потребуется 640 тысяч рублей. Сотрудниками открываемой точки станут руководитель точки выкупа, старший менеджер, менеджеры, маркетолог и администратор. Кроме того, потребуется привлечение к реализации проекта сотрудников салона продаж в городе Тольятти, а также водителя автовоза. Исходя из расчета ежемесячные затраты на заработную плату будут составлять 1 053 000 руб.

При финансовом планировании проекта был составлен прогноз движения денежных средств, а также прогноз финансовых результатов проекта. Источником финансирования предлагаемого проекта станут собственные средства.

Оценка эффективности проекта показала, что проект является эффективным и рекомендуется к реализации. В рамках планирования проекта был проведен анализ рисков и предложены меры по их преодолению.

Список используемой литературы

1. Андруник А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. -2-е изд. -Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. -508 с.
2. Аникеева О.П. Социальная ответственность бизнеса и международная конкурентоспособность/ 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов. Изд. Юрайт 2019. 170 с. ISBN 9785534123890.
3. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта / Т.С. Бронникова. М. : Инфра-М, 2017. – 216 с.
4. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы: теория и практика / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. М. : Инфра-М, 2018. – 192 с.
5. Депутатова, Е. Ю. Качество и культура торгового обслуживания в контексте влияния на конкурентоспособность в розничной торговле: учебное пособие для бакалавров / Депутатова Е. Ю., Зверева А. О., Ильященко С. Б. - Москва: Дашков и К, 2019. - 181 с. - ISBN 978-5-394-03661-3.
6. Джанбегов, Ш. Г. Ценовая политика как элемент финансовой политики / Ш. Г. Джанбегов // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 60-8. – С. 8-10. – DOI 10.18411/lj-04-2020-152. – EDN ULEVHU.
7. Разработка бизнес-плана частной организации, 2019. URL: <http://elar.uspu.ru/handle/uspu/9260>
8. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 440 с.
9. Конкурентоспособность / Повышение конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://centeryf.ru/data/Marketologu/Konkurentosposobnost.php>. (дата обращения: 17.04.2024).

10. Ломакина, В. В. Роль бизнес-планирования в системе управления финансами коммерческой организации / В. В. Ломакина, А. И. Килячина, М. Д. Николаева // Актуальные проблемы исторической памяти в современном социуме: историзация, семиотика: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, студентов и практиков, Пенза, 10 ноября 2021 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2022. – С. 101-103. – EDN QVTDBL.

11. Макарецкая, Т. Д. Требования и принципы финансового моделирования / Т. Д. Макарецкая // Управление информационными ресурсами: материалы XVIII Международной научно-практической конференции, Минск, 10 марта 2022 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2022. – С. 299-301. – EDN QIOBMB.

12. Олькова, А. Е. Финансовое моделирование инвестиционных проектов: учебно-методическое пособие / А. Е. Олькова. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 80 с. - ISBN 978-5-85006-237-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1405788> (дата обращения: 17.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

13. Официальный сайт Аналитического агентства «АВТОСТАТ»/ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.autostat.ru/infographics/56632/>(дата обращения: 31.03.2024).

14. Официальный сайт «Газета.ру»/ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazeta.ru/auto/2024/05/31/19169113.shtml> (дата обращения: 31.01.2024).

15. Официальный сайт журнала «Авто.ру»/ [Электронный ресурс]. URL: <https://auto.ru/mag/article/kak-izmenilsya-rossiyskiy-avtorynok-v-2023-godu-issledovanie-avtoru/?ysclid=lwx603n9uq915541767/> (дата обращения: 31.03.2024).

16. Официальный сайт дилера LADA ООО «АМК-Поволжье»/ [Электронный ресурс]. URL: <https://am-company.lada.ru/?dealer=33042192> (дата обращения: 31.02.2024).

17. Официальный сайт Консалтинговой фирмы OKS LAB/ [Электронный ресурс]. URL: [https://okslabs.com/wpcontent/uploads/2024/04/OKS_Labs_ROMIR_Auto_Research_2024.pdf]./ (дата обращения: 31.04.2024).

18. Парамонова, Т.Н. Методика расчета конкурентоспособности товара [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/konkurentosposobnost-tovara-ocenka-kachestvoprodukcijasravnenie-metodika/>. (дата обращения: 31.12.2023).

19. Передереев, М. С. Анализ показателей эффективности современного инвестиционного проекта / М. С. Передереев // Интеграция науки, общества, производства и промышленности: сборник статей Международной научно-практической конференции, Тюмень, 17 мая 2019 года. ООО «ОМЕГА САЙНС», 2019. – С. 122-128. – EDN ZHUFJZ.

20. Сафонов, А. А. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта / А. А. Сафонов // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.10(28). – С. 259-262. – EDN YWUAPB.

21. Старовойтов, И. Ю. Понятие и сущность бизнес-планирования / И. Ю. Старовойтов // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам ССXLIV международной научно-практической конференции, Москва, 17 января 2022 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2022. – С. 286-289. – EDN YBYKTD.

22. Таймасханов, И. М. Планирование и организация разработки бизнес-плана инновационного проекта / И. М. Таймасханов, И. А. Ахмадова, З. М. Абдулаева // Молодежь, наука, инновации: Сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Грозный, 15 ноября 2020 года. – Грозный: АЛЕФ, 2020. – С. 143-150. – EDN ERDNJO.

23. Трифонова, Е. А. Обоснование финансовой модели проекта модернизации фермы / Е. А. Трифонова, А. Г. Красников // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых, Курск, 01 декабря

2020 года / сборник научных статей Всероссийской научной конференции перспективных разработок, в 2-х томах. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 489-492. – EDN АОЕМЕН.

24. Управление талантами как современная технология управления кадрами: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.

25. Харро Фон Зенгер 36 стратегий для менеджеров./ под ред. «Олимп-Бизнес», 2019. –250 с.

26. Шадрина Г.В. Управленческий и финансовый анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата // Под ред. Г.В.Шадрина – Москва: Издательство Юрайт, 2019. 316 с.

27. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. Москва: КноРус, 2022. – 267 с. – ISBN 978-5-406-08839-5. – Текст: URL: <https://book.ru/book/941149> (дата обращения: 26.09.2023).

28. Шиндина, Ю. А. Экономическое ОБОСНОВАНИЕ РАСХОДОВ НА ОРГАНИЗАЦИЮ БИЗНЕСА: методический аспект / Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – С. 982-989. – EDN IKCZLE.

29. Afzal, F., Shehzad, A., Rehman, H. M., Afzal, F., & Mukit, M. M. H. M. H. (2022). Risk perception and cost of capital in emerging market projects using dynamic conditional correlation model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, doi:10.1108/IMEFM-07-2021-0257

30. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482220300681> (дата обращения: 12.01.2024).

31. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises [Электронный ресурс]. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/a18v39n31p11.pdf> (дата обращения: 10.12.2023).

32. Repiský, J. Risk consideration in the investment plan of creating a vineyard / J. Repiský // *Agribusiness Economics and Management*. – 2019. – Vol. 1. – No 148. – P. 100-111. – DOI 10.33245/2310-9262-2019-148-1-100-110. – EDN TBNNWZ.

33. Yavuzkurt T., Kırıl E. The Relationship between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations // *International Journal of Progressive Education*. 2020. Vol. 16. No. 5. P. 404-425. DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.25

34. Żak K. The knowledge economy – the diagnosis of its condition in selected countries [Text] /*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 2016. № 271. URL: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element..> (дата обращения: 02.05.2024)

Приложение А

Организационная структура ООО «АМК-Поволжье»

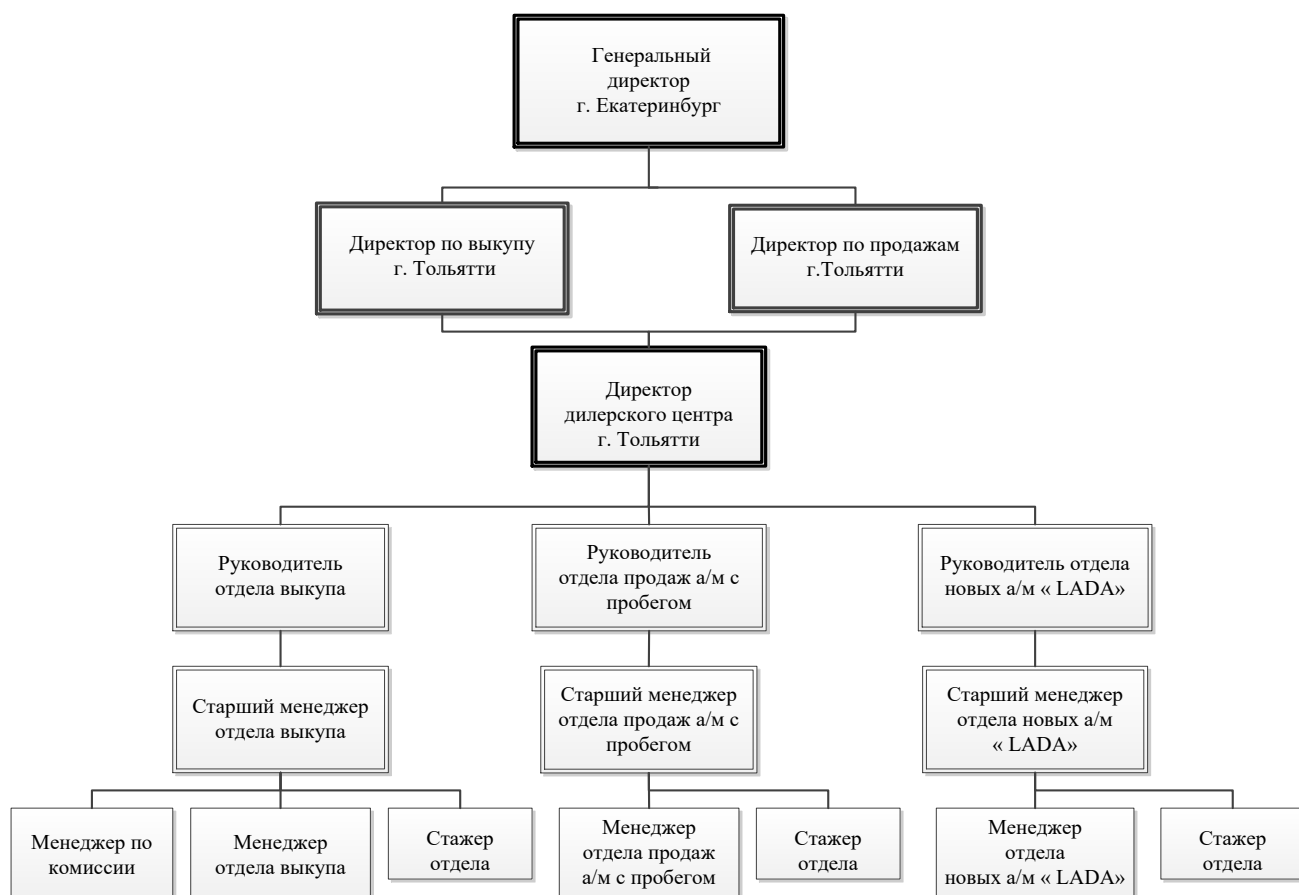


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «АМК-Поволжье»

Приложение Б

Динамика цен на популярные автомобили в России, по данным «Автостата»

Модель автомобиля	Цена в январе 2022 (руб.)	Цена в январе 2023 (руб.)	Цена %	Цена в январе 2024 (руб.)	Цена %
Лада гранта	598 900	678 300	+13	699 900	+3,2
Лада Нива Тревел	879 900	998 900	+14	1 198 990	+20
Чери Тигго 7 Про	1 689 900	2 649 900	+57	2 820 000	-0,3
Хавейл Джолион	1 399 000	1 899 000	+36	1 949 000	+2,6
Джили Кулрей	1 472 000	2 300 000	+56	2 345 000	+2
Чери Тигго 4	1 139 900	1 999 900	+75	2 120 000	+3,4

Рисунок Б.1 – Динамика цен на популярные автомобили в России, по данным «Автостата»

Приложение В

Должностная инструкция менеджера по выкупу ООО «АМК-Поволжье»

Должностная инструкция менеджера по выкупу

УТВЕРЖДАЮ:

Директор ООО «АМК-Поволжье»
(наименование организации)

_____ Усманов Марсель Рафаэльевич
(подпись) (ФИО)

« » _____ 20__ г.

I. Общие положения

1. Менеджер по выкупу принадлежит к категории «специалисты».
2. Менеджер по выкупу непосредственно подчиняется начальнику отдела продаж/коммерческому директору организации.
3. На должность менеджера по выкупу назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего специального и опыт работы на аналогичной должности не менее одного года.
4. В период отсутствия менеджера по выкупу его права, функциональные обязанности, ответственность переходят к иному должностному лицу, о чем сообщается в приказе по организации.
5. Назначение и освобождение от должности менеджера по выкупу осуществляется приказом руководителя отдела выкупа.
6. Менеджер по выкупу должен знать:
 - основы хозяйственного, трудового, гражданского законодательства;
 - правила заключения договоров;
 - планы индивидуальных продаж;
 - основы маркетинга;
 - ассортимент, характеристики товаров;
 - порядок осмотра автомобиля;
 - правила оформления документации;
 - нормы делового общения и этикета;
 - отчетные документы, предоставляемые непосредственному руководителю;
 - нормы противопожарной защиты, охраны труда, техники безопасности.

Рисунок В.1 – Должностная инструкция менеджера по выкупу ООО «АМК-Поволжье» (страница 1)

Продолжение Приложения В

7. Менеджер по выкупу руководствуется в своей деятельности:

- данной должностной инструкцией;
- Уставом компании;
- правилами внутреннего трудового распорядка, иными руководящими документами организации;
- законодательством РФ;
- распоряжениями и приказами руководства.

II. Должностные обязанности менеджера по выкупу

Менеджер по выкупу выполняет следующие должностные обязанности:

1. Собирает информацию о потенциальных клиентах.
2. Осуществляет коммуникацию с потенциальными клиентами и контрагентами с помощью средств связи или личных встреч.
3. Ведет переговоры с клиентами в отношении оценки автомобилей и их выкупа.
4. Производит осмотр автомобилей и оценивает их.
5. Оформляет отчетные документы.
6. Устанавливает потребности клиентов в услугах или продукции компании.
7. Заключает с клиентами сделки.
8. Составляет регулярные отчеты о выполнении планов выкупа автомобилей с пробегом
9. Способствует сотрудничеству клиентов с компанией в соответствии с принятыми программами стимулирования сбыта.
10. Ведет информационную базу коммуникаций с клиентами.
11. Контролирует размер и порядок оплаты товаров, в соответствии с заключенным договором.
12. Дополняет, анализирует информационную базу клиентов.
13. Принимает участие в маркетинговых, рекламных мероприятиях.
14. Изучает предложения конкурентов о товарах и услугах.
15. Следует разработанным правилам сбыта товаров, обслуживания, коммуникации с клиентами.

Рисунок В.2 – Должностная инструкция менеджера по выкупу ООО «АМК-Поволжье» (страница 2)

Продолжение Приложения В

III. Права

Менеджер по выкупу имеет право:

1. Повышать собственную профессиональную квалификацию посредством курсов, мастер-классов, иных обучающих мероприятий.
2. Получать информацию о решениях руководства организации, относящихся к работе отдела выкупа и смежных подразделений.
3. Действовать самостоятельно, в пределах своей компетенции.
4. Участвовать в подготовке мероприятий по стимулированию выкупа, продаж, договоров, иных документов.
5. Направлять в адрес руководства предложения по улучшению деятельности организации и своей работы.
6. Визировать документы в пределах собственной компетенции.
7. Взаимодействовать со структурными подразделениями организации по служебным вопросам.
8. Не приступать к выполнению своих должностных обязанностей при возникновении опасности для жизни или здоровья.
9. Выдвигать требования к руководству о создании нормальных условий для выполнения своих функциональных обязанностей, сохранности материальных ценностей, документов.
10. Сообщать руководству о выявленных недостатках в работе организации, направлять предложения по их ликвидации.

IV. Ответственность

Менеджер по выкупу несет ответственность за:

1. Выполнение планов по выкупу автомобиля с пробегом.
2. Качество коммуникаций с клиентами.
3. Нарушение положений руководящих документов, принятых в компании.
4. Разглашение коммерческой тайны, конфиденциальных сведений, неправомерное обращение с личной информацией.
5. Последствия собственных действий, самостоятельных решений.
6. Ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей.
7. Нарушение норм делового общения, этикета.
8. Причинение ущерба компании, ее сотрудникам, государству, контрагентам.

Рисунок В.3 – Должностная инструкция менеджера по выкупу ООО «АМК-Поволжье» (страница 3)

Продолжение Приложения В

10. Нарушение положений трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, противопожарной защиты, норм техники безопасности.

СОГЛАСОВАНО

_____/_____/_____
«__» _____ 20__ г.

С инструкцией ознакомлен:

ФИО _____

Паспорт _____
Выдан _____

Подпись _____
«__» _____ 20__ г.

Рисунок В.4 – Должностная инструкция менеджера по выкупу ООО «АМК-Поволжье» (страница 4)

Приложение Г

Затраты на реализацию проекта

Таблица Г.1 – Затраты на реализацию проекта

Наименование статьи затрат	Размер затрат в период, т.р.														
	0 мес.	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	2 год	3 год
Затраты на оборудование точки выкупа	600	0	0	0	0										
Затраты на выкуп автомобилей	0	23002	23002	23002	23002	23002	23002	23002	23002	23002	23002	23002	23002	276024	276024
Затраты на оплату труда		1053	1053	1053	1053	1053	1053	1053	1053	1053	1053	1053	1053	12636	12636
Аренда офиса	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	480
Аренда стоянки		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	120
Транспортные затраты	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600

Приложение Д

Прогноз движения денежных средств предложенного к реализации проекта

Показатели	Начало проекта	1 год												2 год	3 год	
		1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.			
Текущая деятельность																
Чистая прибыль (убыток)	-640000	1 029 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	10 821 312	10 821 312
Амортизация	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Изменение чистого оборотного капитала	-8000000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо денежных потоков от текущих операций	-8 640 000	1 029 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	10 821 312	10 821 312
Инвестиционная деятельность																
Поступления (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие поступления	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Платежи (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
инвестиционные затраты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Суммарный денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности																
Сальдо денежного потока за отчетный период	-8 640 000	1 029 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	10 821 312	10 821 312
Финансовая деятельность																
Поступления (+)	8640000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
денежный вклад собственников	8640000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Платежи (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
прочие платежи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	8 640 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Суммарный денежный поток																
Сальдо денежного потока за отчетный период	0	1 029 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	901 776	10 821 312	10 821 312

Рисунок Д.1 – Прогноз движения денежных средств

Приложение Е

Матрица «вероятность-влияние»

Качественная оценка вероятности риска		Качественная оценка влияния риска				
		Незначительно 0,1	Немного 0,3	Умерено 0,5	Значительно 0,7	Катастрофически 0,9
Крайне маловероятно	0,1	-	-	-	-	-
Маловероятно	0,3	-	-	-	-	-
Возможно	0,5	-	-	Риски связанные с персоналом	-	-
		-	-	Риски связанные с изменением экономической ситуации	--	-
		-	-	Конкуренция на рынке	-	-
Вероятно	0,7	-	-	-	Риски связанные с изменением законодательства и регулирующими нормами	--
		-	-	-	Финансовые риски	-
Очень вероятно	0,9	-	-	-	-	-

Шкала значимости риска	
Оценка риска	Значение
Высокий	>0,9
Средний	>0,5
Низкий	>0,3

Рисунок Е.1 – Матрица «вероятность-влияние»