

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор
ООО «Комплект-Сервис»

_____ А.В. Клегг
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова
_____ 2019 г.

Бизнес-планирование открытия филиала компании на примере
ООО «Комплект-Сервис»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.309. ПЗ ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент

_____ К.В. Айхель
_____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-454

_____ А.А. Иванова
_____ 2019 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

_____ М.Г. Трубеева
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Иванова А.А. Бизнес-планирование открытия филиала компании на примере ООО «Комплект-Сервис». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-454, 105 с., 11 ил., 49 табл., библиогр. список – 85 наим, 15 л. раздаточного материала ф. А4.

В работе исследовано открытие филиала на базе уже существующего предприятия, проведен анализ финансовой деятельности ООО «Комплект-Сервис», а также, была разработана оценка инвестиционной привлекательности и экономической целесообразности открытия филиала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части (3 раздела, заключения, библиографического списка и приложений).

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретико-методические подходы к оценке эффективности предприятия и инвестиций, методы проведения, а также общую характеристику филиалов и представительств.

Во втором разделе проведен анализ строительного рынка, выявлены основные тенденции его развития, так же приведены крупные выставочные мероприятия, что определяет тенденции развития отрасли.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает в себя анализ действующего предприятия, а также обоснование выбора локации филиала и обоснование инвестиционной привлекательности и экономической целесообразности открытия филиала. Сделаны выводы об инвестиционной привлекательности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1 Сущность планирования и виды бизнес-планов.....	9
1.2 Общая характеристика филиалов и представительств в России	15
1.3 Методика оценки эффективности предприятия и инвестиций	22
2 АНАЛИЗ СТРОИТЕЛЬНОГО РЫНКА	32
2.1. Тенденции строительной отрасли	32
2.2 Обзор строительного рынка.....	40
2.3 Характеристика предприятия ООО «Комплект-Сервис» и анализ конкурентов	48
3 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ОТКРЫТИЯ ФИЛИАЛА КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМПЛЕКТ-СЕРВИС»	64
3.1 Обоснование решения открытия филиала.....	64
3.2 Расходы по открытию филиала	71
3.3 Обоснование экономической эффективности проекта	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ А Данные для оценки инвестиционной эффективности проекта	95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность инвестиционной деятельности компаний в современных условиях приобретает способность разработать эффективный инвестиционный проект, а затем обеспечить определенные ими ограничения по ресурсам и реализовать заданный уровень качества продукции проекта. В некоторых случаях именно за счет инвестиций становится возможной реализация перспективных бизнес-идей, обновление производства, развитие его материальной и технической базы.

При этом сам процесс привлечения инвестиций связан с длительной подготовительной работой – поиском инвесторов, формированием инвестиционного предложения, изучением рынка, проведением необходимых расчетов. В результате всей этой работы рождается основной документ для привлечения инвестиций – инвестиционный проект.

Инвестиционная деятельность компании – важная неотъемлемая часть его общей хозяйственной деятельности. Значение инвестиций в экономике предприятия трудно переоценить. Для современного производства характерны постоянно растущая капиталоемкость и возрастание роли долгосрочных факторов. Чтобы предприятие могло с успехом работать, нужно увеличивать качество продукции, снижать потери, расширять производственные силы, повышать конкурентоспособность своей продукции и укреплять собственные позиции на рынке, оно должно вкладывать капитал, и вкладывать его выгодно. По этой причине следует основательно создавать инвестиционную стратегию и регулярно улучшать ее для достижения целей.

Каждая организация начинается с планирования. Так как нужно отразить проблемы, с которыми предстоит столкнуться в процессе достижения стоящих перед ней целей.

Благодаря этому, у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс планирования включает детальный анализ экономических и организационных вопросов,

заставляет мобилизоваться. Целью может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и фактических ориентиров фирмы. Овладение техникой бизнес-планирования становится сегодня актуальной задачей предпринимателей. Начиная свою деятельность, они должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

Для любой организации, предприятия, фирмы, компании действующей в условиях рынка, востребована сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта задача решается различными предприятиями по-своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации инвестиционных планов, организация которых раскрывает концепция стратегического планирования. Все это обуславливает актуальность дипломного исследования. Наша организация является дистрибьютором строительной химии и находится на данном рынке довольно продолжительное время и имеет устойчивое положение. Поэтому появляются идеи по поводу расширения организации и создании филиальной сети.

Практическая значимость темы настоящей работы обусловлена рядом причин.

Во-первых, происходит «экспансия торговой марки» компании, она становится более узнаваемой и, соответственно, возрастает её цена;

Во-вторых, 100%-ая гарантия того, что филиал, в отличие от других моделей экспансии, не передумает быть вашим партнёром;

В-третьих, при открытии филиала становится проще отслеживать платежеспособность клиентов;

В-четвертых, предполагает освоение нового перспективного рынка.

Объектом исследования является предприятие, общество с ограниченной ответственностью, на базе которого будет открыт филиал в городе Уфа.

Предмет исследования – финансово-хозяйственная деятельность предприятия ООО «Комплект-Сервис»

Целью исследования является бизнес-планирование открытия филиала ООО «Комплект-Сервис».

Задачи работы.

1. Рассмотреть теоретические аспекты бизнес планирования деятельности предприятия.

2. Проанализировать тенденции развития рынка строительных услуг.

3. Разработать план открытия филиала и обосновать экономическую целесообразности его открытия.

В процессе работы были использованы методы: теоретического анализа, изучения материалов научных и периодических изданий по проблеме, документального анализа, опроса экспертов, наблюдения.

Теоретической основой исследования служили научные труды отечественных ученых-экономистов, посвященные проблемам анализа финансовых результатов, стратегического анализа, а так же бизнес-планирования таких ученых как Боумен К.Б., Васильева Л.С., Виханский О.С., Кузнецов А.В., Новосад В.М., Турманидзе Т.У.

Нормативной базой исследования являются Налоговый кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, федеральные законы.

Информационной базой является бухгалтерская отчетность ООО «Комплект-Сервис» за 2016-2018 гг. и первичная учетная документация, бухгалтерские регистры.

Результаты работы рекомендуется использовать в качестве коммерческого предложения в процессе проведения переговоров с потенциальными инвесторами и кредиторами для принятия ими решений о дальнейшем открытии филиала для ООО «Комплект-Сервис».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность планирования и виды бизнес-планов

Идея является началом любой деятельности, особенно предпринимательской, а так же и последующей разработки бизнес-плана. Человек, который принял решение заниматься предпринимательской деятельностью, должен осознавать, что для успешной реализации ему необходимо иметь способность генерировать, разрабатывать и накапливать новые идеи. Если рассматривать с общей точки зрения, то под идеей предполагается мысленное отражение явлений объективной действительности, которое синтезирует накопленный опыт и предполагаемые преобразования бизнеса.

Предпринимательские, как и другие идеи являются продуктом мыслительной деятельности человека и определяются совокупностью внешних стимулов и внутренних побудительных сил – желаний, потребностей, интересов, установок, ценностных ориентации, мотивов, идеалов и эмоций. После обнаружения недостатков или возможностей для удовлетворения потребностей населения, возможно, которые они еще не осознали, возникают новые деловые идеи.

Стратегический проект выражен стратегией организации. В нем находятся заключения сравнительно сфер работы и выбора свежих направлений. В нем имеют все шансы перечисляться главные планы и задаваться их ценности. Разрабатывается он на уровне высочайшего звена управления. Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами [21, с. 70].

Обычно стратегический план не содержит количественных показателей. Они появляются в результате субъективного анализа предпринимателем объ-

ективного современного состояния рынка, уровня развития техники, технологии и организации производства, сбыта, поведения потребителей и других элементов общества, схема стратегического планирования представлена на рисунке 1.

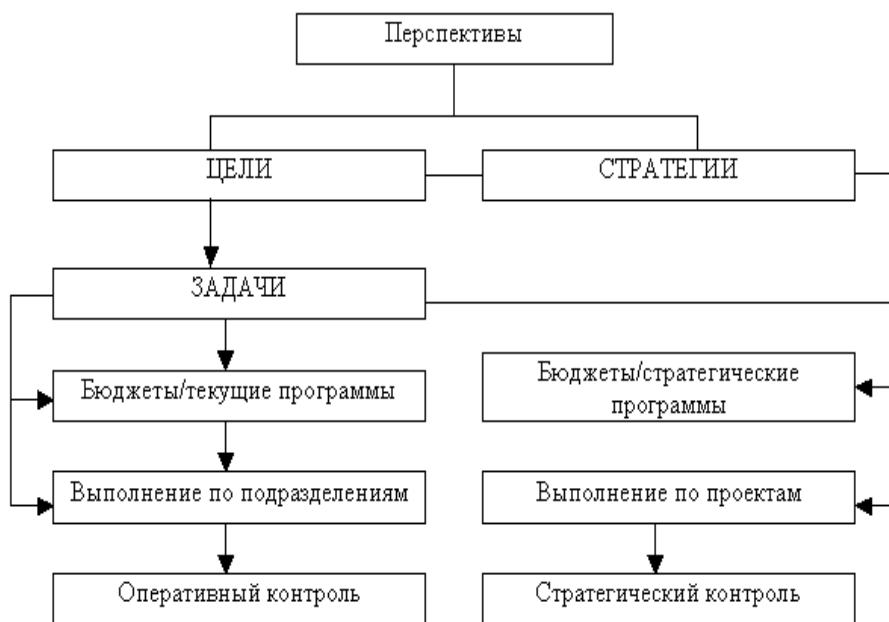


Рисунок 1 – Схема стратегического планирования

Мотивация, продуцирование, накопление и реализация идей проявляется в виде стремления предпринимателя [22, с. 119].

Бизнес-планирование – основополагающий фактор достижения положительных результатов в бизнесе. Высокодоходные конкурентоспособные инновационные проекты служат ведущими объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях. Основой современного рынка является соблюдение равновесия между спросом и предложением всеми потребителями и производителями, так же необходимо соизмерение своих доходов и расходов, поэтому предпочтение в финансировании будет отдаваться тем предложениям, которые в перспективе смогут дать наибольший социально-экономический эффект. Бизнес-планы способствуют выходу на рынок конкурентоспособных новых видов товаров и услуг [24, с. 60].

Устройство делового планирования, содержит концепцию, методологию и практику плано-управленческой работы, охватывающей совместные закономерности и отечественную специфику рыночных финансовых отношений.

Изменили направление ориентиры, способы и инструменты хозяйствования, в базу которых заложены рыночные законы спроса и предложения. В данных обстоятельствах деловое планирование или же бизнес-планы обязаны совместить все фазы реализации предпринимательских планов: от выбора стратегической или же тактической цели до ее абсолютной реализации на соответствующем рынке [11, с. 29].

Бизнес-планирование содержит такие фазы, как выбор и обоснование вида деятельности, раскрытие наиболее осуществимых проектов, экономическую оценку расходов и итогов, разработку детального бизнес-плана, гарантирование выполнения запланированных процедур, корректировку плановых характеристик и уточнение фактической эффективности использования бизнес-проекта.

Таким образом, практика планирования доказывает тесное взаимодействие бизнес-планов и социально-экономических планов, сформировавшихся на отечественных предприятиях в последние годы. Но, между этими видами планов имеются и различия, говорящие о наличии у каждого из них своего собственного предмета и места, как в области внутрифирменного планирования, так и во всей системе рыночного хозяйствования.

В данное время многие утверждают, что неустойчивость нашей экономики зачастую приводит к невозможности реализовывать разумное планирование. К сожалению, это заблуждение часто употребляется руководителями для оправдания отсутствия четкой системы планирования. Да, внешняя среда очень изменчива, большое количество факторов (инфляция, спад производства, налоги и т.д.) делают ситуацию неточной. Конечно, это ощутимо усложняет систему планирования, но никак не отрицает ее необходимость.

Современные средства предоставляют возможность преодолеть трудности и повысить эффективность планирования. Разработчиками бизнес-плана являются: фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с привлечением экспер-

тов и консультантов, но с обязательным участием руководителей предприятия.

Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если бизнес-план был подготовлен консультантами со стороны, а руководитель предприятия не принимал личного участия в его разработке. С целью объективной оценки подготовленного бизнес плана проводится его проверка специализированной аудиторской организацией [34, с. 88]. Существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса подразделяется по действующему предприятию, по новому развитию, по финансовому оздоровлению [50, с. 135].

Овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным. Западные инвесторы опасаются иметь дело с российскими предприятиями и не только из-за отсутствия гарантий, нестабильности экономической и политической ситуации в стране, но и из-за непрофессионально разработанных документов, в частности бизнес планов.

Последовательность разработки бизнес-плана представлена в Таблица 1.

Таблица 1 – Последовательность разработки бизнес-плана

Последовательность выполнения работ	Раздел бизнес-плана
1. Сбор и анализ информации о продукции, работах, услуге	Раздел 3. Описание продукции (работ, услуг)
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	Раздел 4. Анализ рынка
3. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	Раздел 5. Конкуренция
4. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	Раздел 2. Описание предприятия и отрасли
5. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики	Раздел 6. План маркетинга
6. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами	Раздел 7. План производства
7. Расчет потребности в капитале, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей. Определение источников финансирования, направленности и масштабы проекта, расчет эффективности	Раздел 9. Финансовый план
8. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта	Раздел 8. Организационный план
9. Решение вопроса рисков и гарантий	Раздел 10. Потенциальные риски

Окончание таблицы 1

Последовательность выполнения работ	Раздел бизнес-плана
10. Составление краткого содержания проекта	Раздел 1. Резюме
11. Составление аннотации на проект	Аннотация
12. Оформление титульного листа	Титульный лист

Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только показатели, которыми можно и нужно управлять. Громоздкость системы планирования снижает ее эффективность. Системность планирования предусматривает охват всего цикла заготовки материальных ресурсов, производства, реализации продукции. Для подготовки бизнес-плана используют программные средства [36, с.57]:

- «план»;
- «аналитик»;
- «projectexpert» и др.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющий целью изучение и конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в сложившихся условиях, он опирается на показатели, представленные в таблице 2 [20, с. 91].

Таблица 2 – Показатели для разработки бизнес-плана

Задача	Цель
Конкретный проект производство (реализации) определенного товара (услуг)	Создание нового типа изделий или оказания услуг (особенности удовлетворения потребностей и т. д.);
Всесторонний анализ производственно – хозяйственной и коммерческой деятельности организации	Выделение её слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм
Изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике	Для реализации конкретных задач

Соблюдение этих тенденций, т.е. глубинных связей экономических явлений, способствует устойчивому развитию экономики. Отступление от них мешает нормальному развитию экономики, разрушает ее. Поэтому необходимо осознавать во всей полноте действие экономических законов и в соот-

ветствии с ними строить свою экономическую деятельность, и определять назначение бизнес - планирования. В общем случае план – это образ чего - либо, модель желаемого будущего или система мер, представленных в таблице 3 и направленная на достижение поставленных целей и задач [15, с. 77].

Таблица 3 – Система мер для достижения поставленных целей и задач

№ п/п	Сущность бизнес плана
1	Рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы
2	Развернутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес – проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов;
3	Документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия
4	Результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке

Предприятие может иметь одновременно несколько бизнес-планов, в которых степень детализации обоснований может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объему и по содержанию.

Деятельность предпринимателя по отбору и реализации бизнес идей технологически проходит в общем четыре укрупнённых фазы, представленные в таблице 4 [64, с. 155].

Таблица 4 – Фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес плане

Наименование фазы	Основание содержание
1 Поиск новой идеи и факторы ее возникновения	Мотивы, состояние рынка, достижение науки и техники, не осознанный или не удовлетворённый спрос и т.п.
2 Анализ потенциальной и реальной ценности идеи	Выявление необходимых условий и наличия технических, экономических и социальных возможностей реализации идеи (потребность) в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства, цель)
3 Оценка риска	Виды рисков, источники их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых потерь.
4 Разработка бизнес-плана проекта	План действий по реализации цели: выбор техники, технологии, обеспечение ресурсами, управление процессом и т.д.

Цель разработки бизнес-плана-спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов и выражают направления деятельности в таблице 5 [18, с. 90].

Таблица 5 – Конкретные направления деятельности предприятия

Показатели	Миссия	Цели
1.Временной критерий	Устремлена в будущее, но не имеет временных определений и не зависит от текущего состояния	Всегда предполагает сроки их достижения
2.Направленность информации	На внешнюю среду предприятия - на потребителей, общество, регион, их интересы, ценности, ожидания	Чаще имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на улучшение использования ресурсов, резервов.
3.Особенности формулировки	Выражаются в общих терминах, и освещает образ предприятия, его марку, стиль и т.п.	Чаще имеют конкретное выражение результатов деятельности
4. Измеримость	Преобладает качественные характеристики и относительный масштаб выражения	В основном количественно измеримы и могут быть однозначным и множественным.

Таким образом, качественно составленный бизнес-план должен давать убедительные ответы для предпринимателя и для его партнеров на пять основных вопросов: что производить; сколько производить; как производить; для кого производить (потребители); какова доходность проекта (прибыльность, окупаемость затрат).

1.2 Общая характеристика филиалов и представительств в России

Целью создания структурных единиц является расширение бизнеса, увеличение объемов продаж, открытие торговых точек или магазинов, привлечение потребителей, и в итоге – получение прибыли. Нередко, в зависимости от задач, которые ставит перед собой учредитель или директор предприятия, в различных регионах страны или в пределах одного населенного пункта он открывает различные виды ОП.

Толкование понятий «филиал» и «представительство» приведено в статье 55 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ). Согласно положениям данного закона, представительство – это обособленное подразделение юридического лица, находящееся вне места его основного нахождения, но при этом представляет интерес юридического лица и осуществляет его защиту.

Филиал – это обособленное подразделение юридического лица, и расположено вне места его фактического нахождения, но осуществляет все те же функции или какую-то часть, в числе которых и функция представительства.

Исходя из понятий, следует вывод, что главным отличием филиала от представительства в разности их функционального назначения: представительство только представляет интерес юридического лица в его отношениях с участником гражданского оборота, допустим, выполняет функцию ведения деловых соглашений и последующих заключений сделок, а также защищает интересы организации в судебном органе [27].

Филиал тоже представляет интерес юридического лица, но в этом случае выполняет представительную функцию. При этом, филиал осуществляет всю функцию или какую-то часть функций юридического лица. Следовательно, филиал не столько ведёт переговоры и совершает от имени предприятия сделки, но и осуществляет фактические действия, которые направлены на выполнение условий заключенного договора, а, следовательно, ведет производственную, торговую или финансовую деятельность, которым занимается юридическое лицо. То есть, филиал может выполнить все виды деятельности организации, либо отдельные виды.

Проанализировав оба понятия, можно выделить одинаковые признаки, и для филиала, и для представительства. Первый и важный признак характеризуются тем, что ни филиал, ни представительство не является самостоятельным участником гражданского оборота, а только вступают в гражданские, трудовые, налоговые отношения от имени создавшего их юридического лица. В повседневной деятельности этот признак находит свое отражение в следующих действиях:

- сделку заключает само юридическое лицо от имени филиала или представительства;
- юридическое лицо, а не филиал несёт ответственность по обязательству, возникшему в связи с деятельностью филиала, представительства;

– филиал и представительство не может выступить в качестве истца и ответчика в суде, и не может самостоятельно от своего имени участвовать в судебном процессе [45].

Принимает решение о создании филиала, представительства соответствующий орган управления общества. В АО такой орган Совет директоров, а при его отсутствии принимается общим собранием акционеров. В этих случаях решение об учреждении обособленного подразделения принимают простое большинство голосов [28].

Подобное решение в ООО имеет право приниматься только на общем собрании участников, но не менее 2/3 голосов (то есть учитывается большинство голосов именно участников общества, а не лиц, которые присутствуют на собрании).

Уставом общества может быть закреплён прочий порядок, поэтому следует внимательно прописать те или иные процедуры, которые к тому же не должны противоречить действующему законодательству.

Территориальная отдаленность, также как и расположение вне места фактического нахождения предприятия важнейший определяющий признак филиалов и представительств. В соответствии с п. 2 и 3 ст. 54 ГК РФ место нахождения юридического лица определяется местом его государственной регистрации и указывается в его учредительных документах, местом нахождения юридического лица, является конкретный населенный пункт (муниципальное образование) на территории РФ. В свою очередь, в ЕГРЮЛ указывается адрес юридического лица в пределах места его нахождения [1].

На данный момент создание филиала или представительства должно быть обязательно отражено в ЕГРЮЛ, а вот в уставе организации сведений о филиалах и представительствах является необязательным.

Для создания филиала или представительства необходимо принять соответствующее решение, разработать положение и осуществить регистрационные действия в налоговом органе.

Постановка на учет филиала/представительства в налоговых органах произойдет автоматически на основании сведений, содержащихся в ЕГРЮЛ. Каждое подразделение будет поставлено на учет месту своего нахождения.

Структурное подразделение организации может существовать как филиал, представительство (согласно ГК РФ) или обособленное подразделение юридического лица (согласно НК РФ). В НК РФ отсутствует определение филиала или представительства, однако ст. 11 НК РФ содержит понятие обособленного подразделения [1].

Согласно этой статье обособленное подразделение – любое территориально отделенное от нее подразделение с оборудованными стационарными рабочими местами. Не стоит путать понятие «обособленное подразделение» с филиалами и представительствами, так как каждый из видов обособленных подразделений имеет свой статус, функции и налоговые последствия. Порядок создания также отличается. Обособленное подразделение, отвечающее признакам, указанным в ст. 11 НК РФ, считается созданным при организации новых рабочих мест на постоянной основе по адресу, отличному от места нахождения организации. А для создания филиала или представительства требуется решение общего собрания участников общества, а также осуществление регистрационных процедур [2].

Создание обособленного подразделения, в отличие от создания филиала и представительства, не является регистрационной процедурой. Процедура создания обособленного подразделения, которое не является филиалом/представительством, значительно проще. Достаточно будет издать соответствующий приказ о создании обособленного подразделения и уведомить налоговый орган заявлением по форме № С-09-3-1. Руководство таким подразделением может осуществлять руководитель головной организации. Обособленное подразделение считается таковым независимо от отражения его в учредительных документах и от полномочий, которыми оно наделяется.

Для признания обособленного подразделения таковым согласно ст. 11 НК РФ, обязательными условиям являются:

- территориальная обособленность;
- создание в подразделении рабочих мест, обладающих признаками стационарности и оборудованности [2].

Схожие черты филиала, представительства, и простого обособленного подразделения, а так же их различия представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Отличия и сходства филиала, представительства и простого ОП

Критерии	Филиал	Представительство	Простое ОП
Функциональные обязанности	Выполняет функции основного предприятия полностью или частично, но может брать на себя представительские	Защищает и представляет интересы предприятия, которое его открыло	Нанятые для работы на удаленных стационарных рабочих местах сотрудники выполняют функции, свойственные деятельности предприятия
Коммерческая деятельность	Может заниматься по решению уполномоченного органа	Представительство не может заниматься коммерческой деятельностью	Предусмотрена только деятельность в рамках трудовых отношений между предприятием и нанятыми работниками
Уведомление в налоговую для открытия	Необязательно		Следует направить уведомление в течение месяца после открытия
Регистрация в территориальном отделении НС	Сведения вносятся в ЕГРЮЛ, ОП ставится на налоговый учет		Данные о комплексе рабочих мест не вносятся в ЕГРЮЛ
Решением какого органа открывается	Учредители (собственники компании) или совет участников принимают решение на общем собрании, это заносится в протокол и др. учредительные документы. Распорядительным документом является решение нескольких лиц, имеющих право голоса		Решение принимает исполнительный орган предприятия, как правило, это руководитель. Исполнительным документом является его Приказ
Ведение бухучета	Могут применяться на усмотрение уполномоченного органа обе формы: совместная или отдельная		Не занимается <u>бухучетом</u> и не имеет отдельного баланса
Открытие отдельного расчетного счета	Разрешено, может его открыть и проводить платежи.		Не может открывать счета отдельно от основного предприятия

Филиал (представительство) больше похоже на основное предприятие, чем простое ОП, последнее очень ограничено в своих правах и фактически является исполнительной обособленной структурой. Важно понимать, что каждый филиал или представительство является обособленным подразделением, но, не каждое обособленное подразделение является филиалом или

представительством. Это важно понимать для целей налогообложения. Компания, которая имеет филиал, не вправе применять УСН (пп. 1 п. 3 ст. 346.12 НК). Но, если компания имеет обособленное подразделение, которое не является филиалом и имеет те признаки обособленного подразделения, которые перечислены выше, то такая организация вправе применять УСН [4].

Все расходы, связанные с открытием филиала, несет головное подразделение как юридическое лицо. Их сумма может быть незначительной в общих оборотах и не оказывать существенного влияния на общий финансовый результат. В процессе функционирования филиала его расходы могут финансироваться головным подразделением в соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов. Кроме того, филиал при наличии закрепленного за ним расчетного счета может получать часть выручки и самостоятельно оплачивать из нее свои расходы под контролем управляющей компании. Филиалам передача имущества оформляется лишь накладной на внутреннее перемещение, а денежные средства свободно перераспределяются между всеми расчетными счетами, поскольку оформлены на одного владельца – юридическое лицо.

Филиал подойдет организациям с централизованной формой управления. Такая форма территориального подразделения обеспечит максимальный уровень контроля за его деятельностью. Стратегические решения по умолчанию будут находиться в исключительном ведении головного подразделения, а самим филиалом станет руководить наемный менеджер, действующий на основании доверенности [9].

Филиал, в зависимости от его полномочий и функций, может иметь или не иметь выделенный баланс и расчетный счет. Бухучет хозяйственных операций филиала может вестись как централизованной бухгалтерией головного подразделения, так и созданной в филиале службой. Для целей внутреннего контроля и управления можно обязать филиалы составлять отчетность по установленным в холдинге формам, но такие документы не будут иметь юридической силы. Необходимо учесть, что вне зависимости от

способа организации бухучета филиальная структура предполагает составление сводной отчетности, единой для всего юридического лица, включающей данные о хозяйственных операциях всех его подразделений. Это ощутимо увеличивает нагрузку на бухгалтерию головного подразделения.

Последовательностью действий открытия филиала является:

- принятие решения общим собранием участников об открытии филиала;
- внесение изменений в Устав юридического лица в связи с созданием филиала;
- утверждение Положения о филиале;
- подача заявления в регистрационный орган по месту нахождения юридического лица;
- изготовление печати филиала;
- срок регистрации изменений в уставе, связанных с открытием филиала составляет по закону пять дней. По истечении этого времени регистрационный орган выдает Свидетельство, новую редакцию Устава, Положение о филиале, выписку из ЕГРЮЛ;
- далее необходимо поставить на учет обособленное подразделение в налоговом органе.
- в соответствии со статьей 23 Налогового Кодекса РФ налогоплательщики, в течение одного месяца со дня создания подразделения или прекращения деятельности организации через него (закрытия), обязаны письменно сообщать в налоговый орган обо всех обособленных подразделениях, созданных на территории Российской Федерации. Постановка на учет в налоговых органах по месту нахождения обособленного подразделения осуществляется на основании заявления. В случае невыполнения требования о постановке на учет обособленного подразделения организация может быть оштрафована;

– что же касается постановки на учет в фондах, то необходимость регистрации организации во внебюджетных фондах по месту нахождения обособленного подразделения возникает, если филиал имеет отдельный баланс и расчетный счет.

Основными документами филиала являются:

- положение о филиале;
- свидетельство об изменениях юридического лица – головной организации;
- выписка из Единого государственного реестра юридических лиц;
- уведомление о постановке на учет в налоговом органе;
- решение о создании филиала;
- постановка филиала во внебюджетных фондах;
- приказ о назначении на должность руководителя филиала [2].

1.3 Методика оценки эффективности предприятия и инвестиций

Повышение научно-экономической обоснованности бизнес-планов и нормативов достигается в первую очередь осуществлением обстоятельного ретроспективного анализа хозяйственной деятельности. Построение временных рядов за значительный период позволяет установить определенные экономические закономерности в хозяйственном развитии [61, с. 41]. Задачи экономического анализа можно разделить на две группы: связанные с целями функционирования и связанные с процессом функционирования. В первую группу входит подготовка целевых установок и их обоснований, контроль за ходом достижения целей, оценка рисков. Ко второй группе относится объективная оценка результатов работы через систему аналитических показателей, изучение с помощью методов, приемов анализа влияния отдельных факторов на те или иные стороны процессов и выявление резервов, повышение эффективности использования отдельных ресурсов и их совокупности. Далее выявляются основные факторы, которые

оказывали в прошлом и могут оказывать в будущем существенное влияние на финансово-хозяйственную деятельность данного предприятия [22, с. 170].

Принять правильное управленческое решение, выявить его рациональность и эффективность можно лишь на основе экономического анализа [11, с. 90]. По данным отчетности можно проанализировать показатели, представленные на рисунке 2.

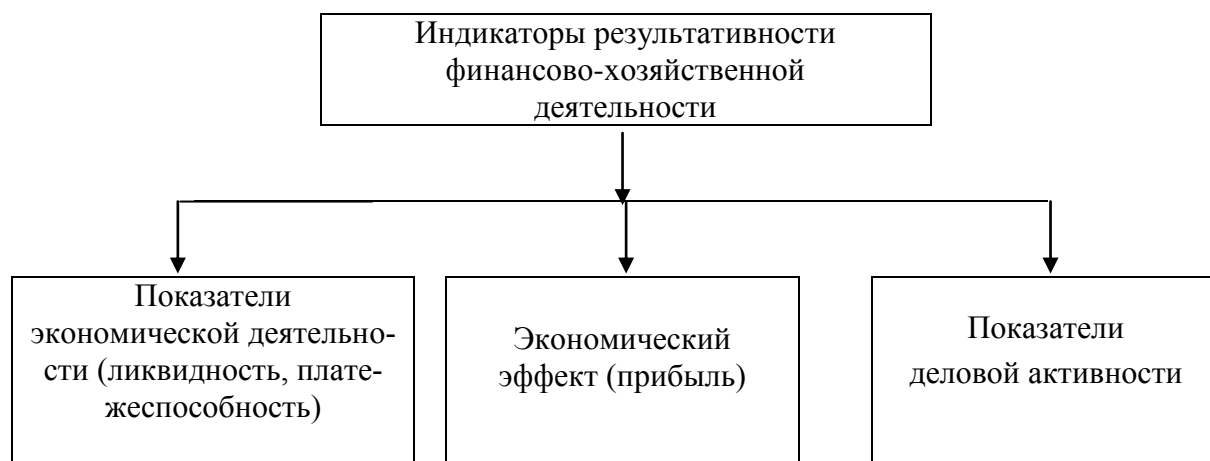


Рисунок 2 – Показатели, характеризующие результативность

финансово-хозяйственной деятельности организации

Для оценки ликвидности активы группируются на 4 группы по степени ликвидности, а пассивы группируются по степени срочности погашения обязательств, как представлено в таблице 7 [37, с. 129].

Таблица 7 – Группировка статей баланса для анализа ликвидности

Активы	Составляющие (строки Баланса)	Пассивы	Составляющие (строки Баланса)
А1 – наиболее ликвидные активы	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	П1 – наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы
А2 – быстро реализуемые активы	Дебиторская задолженность и прочие активы	П2- краткосрочные пассивы	Заемные средства и другие статьи раздела Краткосрочные пассивы
А3 – медленно реализуемые активы	Статьи раздела Оборотные активы и долгосрочные финансовые вложения	П3 — долгосрочные пассивы	Долгосрочные кредиты и заемные средства

Окончание таблицы 7

Активы	Составляющие (строки Баланса)	Пассивы	Составляющие (строки Баланса)
А4 – труднореализуемые активы	Внеоборотные активы	П4 — постоянные пассивы	Статьи раздела Капитал и резервы

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются соотношения:

$$\begin{cases} A1 \geq П1, \\ A2 \geq П2, \\ A3 \geq П3, \\ A4 \leq П4. \end{cases}$$

Оценка ликвидности проводится путем сопоставления соответствующих элементов активов и пассивов, определяется излишек (+) или недостаток (–) платежных средств по каждой классификационной группе [18, с. 90].

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочных обязательств предприятие в состоянии погасить по мере снижения дебиторской задолженности

$$\text{Ка. л} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) / \text{КО},$$

**(Ошибка!
Закладка не
определена.)**

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КО – краткосрочные обязательства.

Второй этап анализа – расчет коэффициентов ликвидности. При оценке финансовой устойчивости применяется аналитический подход, то есть рассчитанные фактические показатели финансовой устойчивости сравниваются с экстремальными (вытекающие из практики западных развитых стран и России).

Для оценки финансовой устойчивости предприятия применяется набор или система коэффициентов. Таких коэффициентов очень много, они отражают разные стороны состояния активов и пассивов предприятия. В связи с

этим возникают сложности в общей оценке финансовой устойчивости. Кроме того, почти не существует каких-то единых нормативных критериев для рассмотренных показателей. Их нормативный уровень зависит от многих факторов: отраслевой принадлежности предприятия, условий кредитования. Сложившейся структуры источников средств, оборачиваемости оборотных активов, репутации предприятия и т.д. Поэтому приемлемость значений коэффициентов, оценка их динамики и направлений изменения могут быть установлены только для конкретного предприятия. С учетом условий его деятельности. Возможны некоторые сопоставления по предприятиям одинаковой специализации, но они очень ограничены. Необходимо учитывать также, что некоторые коэффициенты, содержащиеся в перечне, дают повторную информацию о финансовой устойчивости, а другие функционально связаны между собой [53, с. 93]. Приведенная таблица 8 дает сжатую и наглядную характеристику показателей финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 8 – Показатели финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Характеристика	Рекомендуемый критерий
Коэффициент финансового риска	Показывает сколько заемных средств компания привлекла на рубль собственных.	$< 0,7$
Коэффициент покрытия долга	Отношение текущих активов на краткосрочные обязательства	1,5 – 2,5
Коэффициент автономии	Отношение собственных средств компании к валюте баланса.	$> 0,5$
Коэффициент финансовой устойчивости	Отношение итога собственных и долгосрочных заемных средств к валюте баланса.	0,8-0,9
Коэффициент маневренности собственных источников	Отношение собственных оборотных средств к сумме собственных источников.	0,5
Коэффициент мобильности оборотных средств	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к стоимости оборотных активов.	–

Результаты хозяйственной деятельности непосредственно влияют на финансовый результат работы организации. Основным оценочным показателем финансовой деятельности любого предприятия является

прибыль. В соответствии с международными стандартами различают прибыль (убыток) от обычной деятельности и результат от прочей деятельности [16, с. 77]. Методику расчёта прибыли представим в таблице 9 [68, с. 37].

Таблица 9 – Алгоритм расчёта анализа прибыли предприятия

Вид прибыли	Методика расчета	Расшифровка	Значение
Валовая прибыль	$ВП = ВР - ЗП - НДС - А$	ВР – выручка от реализации; ЗР – затраты на производство НДС – налог на добавленную стоимость; ВП – валовая прибыль; А – акциз.	Разница между величиной продажи и себестоимостью продаж
Прибыль от продаж	$Пп = ВП - КР - УР$	Пп – прибыль от продаж; КР – коммерческие расходы; УР – управленческие расходы	Разность между суммой выручки от продаж, включенными в цену и уплачиваемые из выручки, и себестоимостью продаж
Прибыль до налогообложения	$Пн = Пп + ПД - ПР$	ПД – прочие доходы; ПР – прочие расходы.	Разница между прибылью от продаж и сальдо прочих доходов/расходов.
Чистая прибыль	$Чп = Пн - Нп$	Нп – налог на прибыль	Разница налогооблагаемой прибыли и налоговых отчислений от прибыли.

Анализ чистого дохода прибыли/убытка ведётся по совокупности её элементов, в числе которых прибыль/убыток до налогообложения, отложенный налоговый актив, отложенное налоговое обязательство и текущий налог с прибыли. По итогу расчета делают вывод о влиянии на изменение величины финансового результата изменения элементов её определяющих.

Далее проводится расчет показателя рентабельности: актива, реализации, капитала, которые рассчитываются либо по прибыли от продаж, либо по чис-

той прибыли по формулам, которые представлены в таблице 10 [66, с. 82].

Таблица 10 – Система показателей эффективности деятельности предприятия

Наименование показателя	Методика расчета
Рентабельность имущества (активов) предприятия	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя величина активов}) \cdot 100$
Рентабельность внеоборотных активов	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя величина внеоборотных активов}) \cdot 100$
Рентабельность оборотных активов	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя величина оборотных активов}) \cdot 100$
Рентабельность инвестиций	$[\text{Прибыль до уплаты налогов} / (\text{Валюта баланса} - \text{Величина краткосрочных обязательств})] \cdot 100$
Рентабельность собственного капитала	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Величина собственного капитала}) \cdot 100$
Рентабельность заемных средств	$(\text{Плата за пользование кредитом} / \text{Сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов}) \cdot 100$
Рентабельность реализованной продукции	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка от реализации}) \cdot 100$

В отличие от прибыли рентабельность предприятия, показывающая эффект предпринимательской деятельности, выявляет эффективность этой деятельности. Рентабельность – относительный показатель, отражающий степень доходности предприятия.

Роль и значение показателя рентабельности заключена в следующем:

- показатель – один из основных критериев результативности деятельности предприятия;
- повышение рентабельности способствует росту экономической устойчивости;
- оценивает привлекательность бизнеса в какой-либо сфере для предпринимателя.

Показатель рентабельности применяют в процессе оценки финансово-хозяйственной деятельности, при принятии управленческого решения, решения потенциального инвестора об участии в финансировании инвестиционного проекта [15, с. 63]. Важным направлением расчета результативности является оценивание деловой активности действующего объекта. Оборачивае-

мость проявляется в динамике развития компании, в достижении поставленных ею целей, что характеризуют относительные и абсолютные стоимостные показатели.

Финансовое положение предприятия – это важный показатель функционирования. От правильности его проведения и корректности управления финансовым состоянием зависят все стратегии, предлагаемые финансовыми менеджерами. Главная цель такого анализа – представление более подробной картины о существующем финансовом состоянии и определении путей развития, в том числе и оценки возможности инвестиций [34].

$$TnBB = \frac{B62-B61}{B61} * 100\%, \quad (1)$$

где $TnBB$ – темп прироста валюты баланса;

$B61$ – объем валюты баланса в предыдущем периоде;

$B62$ – объем валюты баланса в отчетном периоде.

Степень монополизации рынка (индекс концентрации) рассчитывается по формуле (3).

$$Ik = \frac{1}{n}, \quad (2)$$

где n – кол-во организаций на рынке (прямых конкурентов).

Чем ближе индекс к 0, тем уровень рынок свободнее и наоборот, тем ближе к монополизации.

Индекс концентрации имеет существенный недостаток, он не учитывает распределение рыночных долей между организациями и ценовую конкуренцию между ними. Данный недостаток сглаживает коэффициент концентрации. Рассчитываем его по формуле (4).

$$C_r = \sum_{i=1}^r \frac{q}{Q} = \sum_{i=1}^r S_i, \quad (3)$$

где C_r – коэфф.концентрации;

i – принимает значения от 1 до r ;

r – число крупных организаций на рынке;

q – объем продаж i -ой организации;

Q – объем продаж на рынке (ёмкость рынка);

S_i – рыночная доля для i-й организации.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используют пять основных методов [50, с. 105]:

- основанные на дисконтировании, позволяют рассчитать показатели (NPV,PI,IRR);
- основанные на учетных оценках, позволяют рассчитать показатели (PP,ARR).

В российской практике для оценки эффективности инвестиционных проектов используются методы, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка деловой активности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Пояснение
Чистая приведенная стоимость – NPV	$NPV = \sum_{t=0}^n Ct \left(\frac{1}{1+r}\right)^t,$	где Ct – денежный поток с учетом знака; r – доходность проекта, ден. ед.
Индекс доходности и эффективности инвестиций – PI	$PI = \frac{\sum_t St \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_t It \left(\frac{1}{1+r}\right)^t},$	где St – поток денежных средств проекта в t году (приток); r – доходность проекта, ден. ед.; It – сумма инвестиций (отток), ден. ед.
Критерий рентабельности инвестиций проекта – RI	$RI = \frac{\sum_t St \left(\frac{1}{1+r}\right)^t - \sum_t It \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_t It \left(\frac{1}{1+r}\right)^t},$	где St – поток денежных средств проекта в t году (приток); r – доходность проекта, ден. ед.; It – сумма инвестиций (отток), ден. ед.
Внутренняя норма прибыли – IRR	$IRR = \frac{R2 * NPV1 - R1 * NPV2}{NPV1 - NPV2},$	Под нормой рентабельности инвестиций (IRR) понимается такое значение доходности (r), при которой чистая текущая стоимость (NPV), являющаяся функцией от (r), равна нулю
Простой срок окупаемости инвестиций – (PP)	$PP = \frac{I^o}{\overline{NP}},$	где \overline{NP} – средняя чистая прибыль.
Дисконтированный срок окупаемости – (DPP)	$DPP = \frac{\sum_{t=0}^n It \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_{t=0}^n St \left(\frac{1}{1+r}\right)^t},$	где St – поток денежных средств проекта в t году (приток); r – доходность проекта, ден. ед.; It – сумма инвестиций (отток), ден. ед.

Важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (ЧДД), который представляет собой накопленный

дисконтированный эффект (дисконтированное накопленное сальдо) за расчетный период. ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта соответственно без учета и с учетом неравноценности эффектов, относящихся к различным моментам времени. Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы ЧДД проекта был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД (при выполнении условия его положительности).

Эффективность капитальных вложений (Е) должна быть дифференцирована в зависимости от стоящих перед инвестором целей. В зарубежной практике инвесторы, в зависимости от возникающих перед ними задач, делят капитальные вложения на классы (1 класс – инвестиции с целью сохранения позиций на рынке, 2 класс – инвестиции с целью обновления основной массы производственных фондов и т.д.)

Метод расчета срока окупаемости инвестиций позволяет определить уровень ликвидности проекта и инвестиционного риска. Чем выше ликвидность, тем меньше риск, и наоборот, чем меньше ликвидность, тем выше риск, связанный с проектом [5, с. 22].

Уровнем безубыточности УБ_m на шаге *m* называется отношение «безубыточного» объема продаж (производства) к проектному на этом шаге. Под «безубыточным» понимается объем продаж, при котором чистая прибыль становится равной нулю. Перед тем, как найти точку безубыточности, необходимо сначала понять, какие из затрат относятся к постоянным, а какие к переменным, поскольку они являются обязательными компонентами для расчета, причем важно правильно их разделить. К постоянным относятся: амортизационные отчисления, основная и дополнительная заработная плата административно-управленческого персонала (с отчислениями), арендная плата и др. К переменным затратам относятся: основные и дополнительные материалы, комплектующие, полуфабрикаты, топливо и энергия на технологические нужды, основная и дополнительная заработная плата основных ра-

бочих (с отчислениями) и другое [40].

Вывод по первому разделу

Важнейшим эффективным инструментом управления бизнесом считается бизнес-планирование, которое занимает приоритетное значение в современном менеджменте.

Бизнес-план (деловое планирование) – является самостоятельным видом плановой деятельности, непосредственно связанной с предпринимательством. Принятие текущих решений разного рода, даже самых оперативных, не заменит самого планирования, которое по аналогии с принятием решения является управленческой деятельностью наиболее высокого порядка.

Определенное коммерческое действие требует соединения в общую систему таких факторов, как природы, которая даёт человеку сырьё, материалы, человеческих ресурсов, предпринимательская инициатива и финансы, которые приводят в движение эту систему.

Решение первостепенных задач – это и есть сущность бизнес-плана, главными целями которого являются:

- мониторинг рынка сбыта планируемого выпуска товара и осуществление услуг по количеству или количественной особенности;
- расчет плановых затрат на изготовление продукта или оказание услуги, сопоставление планируемой цены с ныне действующей и возможным в будущем, определение потенциального дохода коммерческой организации;
- анализ предполагаемых затрат на изготовление продукции или оказание услуг, сопоставление планируемых цен с ныне действующими и возможными в будущем, определение потенциальной доходности коммерческого предприятия
- выделение ряда показателей, по которому возможно охарактеризовать направление развития.

Следовательно, бизнес-планирование – это объективная оценка предпринимательской собственной деятельности фирмы, и также важный план, инст-

румент проектно-инвестиционного решения в соответствии с потребностями рыночной конъюнктуры и сложившейся системой хозяйствования.

2 АНАЛИЗ СТРОИТЕЛЬНОГО РЫНКА

2.1. Тенденции строительной отрасли

Строительство является одной из стратегически значимых отраслей народного хозяйства, оно обладает весомой социально-экономической значимостью для развития страны. Каждый год на развитие данного комплекса из государственного бюджета выделяется свыше 400 млн. рублей, что составляет 3,1 % от общей суммы инвестиций (таблица 12). Но, не смотря на данные действия, по сведениям изученных данных, проводимых ВЦИОМ, так же обладает и существенным количеством преград, которые имеют негативное влияние на осуществление строительного производства, в частности это неопределенная финансовая конъюнктура (36 %), дефект заявок на работы (31 %), подъем себестоимости оказываемых предложений (23 %), высокие процентные ставки по кредитам или недоступность долгосрочных кредитов (22 %), недостаток квалифицированных рабочих (8 %) и недостаток инвестиций (6 %) [18].

Основополагающими направлениями в строительном рынке 2017 года – является организация Чемпионата мира 2018 и Универсиады 2019, внедрение нововведений в жилищно-коммунальном хозяйстве, сельскохозяйственную индустрию, валютные вклады в региональную финансовую сферу и постройка жилья. В 2016 году ВВП упал на 0,2 % в сравнении с предшествующим годом. Как упоминалось ранее, строительный рынок – это одна из ведущих секторов общей экономики, он испытал определенные трудности, такие как: сокращение трудящихся на 4,2 % и снижение инвестиций [82].

Из предположений экспертов следует, что напряженная ситуация на строительном рынке сформировалась вследствие недостатка денежных вложений, медленного ввода новых жилых комплексов и уменьшения бюджета. После опросе Росстатом руководителей ведущих строительных организаций было установлено, что негативными причинами являются

следующие: высокое налогообложение, малое количество заказов на строительство, высокие цены на строительные материалы, невысокие экономические возможности заказчиков (28 %) [35].

Таблица 12 – Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации по видам экономической деятельности (в фактически действовавших ценах), млн. руб. за 2000 – 2016 гг.

Вид экономической деятельности	2000 год	2005 год	2010 год	2013 год	2016 год
Сельское хозяйство	34,8	142,3	303,8	516,6	611,2
Добыча полезных ископаемых	211,4	501,9	1 264,0	2 004,0	2 830,4
Обрабатывающие производства	190,2	593,9	1 207,6	4 945,3	2 123,7
Строительство	74,9	129,5	342,1	438,1	445,0
Транспорт и связь	246,6	884,8	2 336,8	3 288,6	2 726,7
Образование	15,6	68,8	163,7	228,9	210,6
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	29,7	94,8	196,2	222,5	181,8
Всего инвестиций в основной капитал	1165,2	3611,1	9 152,1	13 450,0	14 639,8

По данным Федеральной службы государственной статистики на территории РФ по состоянию на 1 января 2017 года насчитывалось 236 тыс. строительных предприятий различных форм собственности, в том числе 575 государственных, отражено в таблице 13.

Таблица 13 – Число действующих строительных организаций в РФ за 2000 – 2016 гг.

Форма собственности строительного предприятия	2000 год		2005 год		2010 год		2016 год	
	ед.	%	ед.	%	ед.	%	ед.	%
Государственная	3 108	2,4	1 877	1,7	1 203	0,6	575	0,2
Муниципальная	1032	0,8	685	0,6	530	0,3	387	0,2
Частная	115 331	89,2	106 834	94,7	192 165	97,9	231 989	98,4
Смешанная	7 787	6,0	2 004	1,8	775	0,4	336	0,1
Прочие	2 082	1,6	1446	1,3	1 561	0,8	2 294	1,0
Всего:	129 340	100,0	112 846	100,0	196 234	100,0	235 763	100,0

При этом, доля строительной продукции в текущих ценах в стоимости ВВП РФ составляет 6,9 %, отражено на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура ВВП РФ за 2005 – 2016 гг., %

За 2016 год в РФ строительных работ исполнено на общую сумму 6 148,4 млрд. руб., это на 4,8 % меньше чем за 2015 год. Однако, за 2016 год введено 139,4 млн. м² жилой и нежилой площади в эксплуатацию, при чем наблюдается стремительное увеличение объема строительного производства в динамике за 10 лет, отражено в таблице 14.

Таблица 14 – Ввод в действие зданий жилого и нежилого назначения в РФ за 2000 – 2016 гг.

Показатель	2000 год	2005 год	2010 год	2016 год
Количество введенных зданий – всего, тыс. ед.	119,7	141,6	216,5	306,4
в том числе:				
– жилого назначения	110,8	131,0	201,7	286,1
нежилого назначения	8,9	10,6	14,8	20,3
Общий строительный объем зданий – всего, млн. м ³	172,4	265,4	397,4	622,8
в том числе:				
– жилого назначения	131,6	202,2	271,8	415,7
нежилого назначения	40,8	63,2	125,6	207,1
Общая площадь зданий – всего, млн. м ²	44,7	66,3	91,5	139,4
в том числе:				
– жилого назначения	36,4	54,8	70,3	106,2
нежилого назначения	8,3	11,5	21,2	33,2

На территории Российской Федерации, в сфере строительства документально зарегистрировано 5,6 млн. человек, это составляет 8,3 % от всего занятого населения государства [18]. Средний размер заработной платы

работников составляет 29 960 руб./мес. (средний размер заработной платы по РФ – 36 746 руб./мес.).

Главное социально-значимое направление строительной отрасли жилищное строительство. По статистическим данным Федеральной службы госстатистики, за в 2016 год в РФ было вводилось в эксплуатацию 1 167,1 тыс. квартир, общая площадь которых 80,2 млн. м², рисунок 4.

Кроме того, за 2016 год, было введено индивидуальными застройщиками 264,0 тыс. жилых домов, общая площадь которых 34,3 млн. м². Причём, доля индивидуального домостроения в общей величине завершённого строительства жилья, составила 40,9 % в целом по России [82].



Рисунок 4 – Динамика ввода в действие жилых домов, млн. м²

Жилым помещением – считается изолированное помещение, это недвижимое имущество, пригодное для постоянного проживания человека и отвечает требованию санитарной, технической и иной норм. Жилищный фонд – совокупность всех жилых помещений, находящихся на территории РФ. Их соответствие установленным нормам, а также использование и сохранность, контролируется уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, органом государственной власти субъекта РФ. Статьей 21 ЖК РФ предусматривает добровольное страхование жилого помещения [4].

Классификация жилого помещения:

– индивидуально-определенное здание, которое состоит из комнат, а также помещений вспомогательного использования – жилой дом;

– структурно обособленное помещение многоквартирного дома, обеспечивает возможность прямого доступа к помещению общего пользования в таком доме и состоящее из одной или не одной комнаты, а также помещения вспомогательного использования – квартира (её часть);

– комната – часть жилого дома или квартиры, предназначенной для использования в качестве места постоянного проживания в жилом доме / квартире [4].

Основным назначением жилого помещения, в отличие от нежилого, – факт проживания в нем гражданина (ст. 17 ЖК РФ). Закон допускает использование жилого помещения для осуществления индивидуальной предпринимательской или профессиональной деятельности граждан рядом ограничений. Запрещено размещать в жилом помещении промышленного производства (для этого существуют нежилые помещения).

Перевод жилого помещения в нежилое предусмотрен ст. 22 ЖК РФ с некоторыми ограничениями. Перевод жилого помещения в нежилое, занимаемым по договору социального найма, выселяемому из него гражданину должны предоставить другое благоустроенное жильё по договору соц.найма (ст. 87 ЖК РФ) [4].

В жилищном домостроении в основном преобладают дома в кирпичном (33,6 %) и монолитно-каркасном (16,3 %) исполнении. В 2016 году было по этажности введено больше всего 17 и выше этажные дома (18 887,9 тыс. м²), в меньшей степени – восьмиэтажных домов (570,9 тыс. м²). По мнению многих экспертов, кризис на нынешний день еще не достиг максимальной глубины в строительной сфере. Высказываются прогнозы, что максимальную стагнацию рынок достигнет в 2019 году. Цена квадратного метра жилья будет снижаться ежегодно на 6-7 %. При этом жильё в новостройке будет дешеветь быстрее, чем квартира вторичного рынка.

Что касается среднего размера вводимых в эксплуатацию квартир, то средняя площадь квартир составляла 68,7 м² в 2016 году, и в основном

популярностью пользуются однокомнатные квартиры – 50 % от общего ввода жилья, отражено в таблице 15.

Таблица 15 – Число построенных квартир в РФ и их средний размер за 2000 – 2016 гг

Показатель	2000 год	2005 год	2010 год	2015 год	2016 год
Число квартир, тыс. ед.	373	515	717	1195	1167
Средняя площадь квартиры, м ²	81,1	84,5	81,5	71,4	68,7
Из них по видам квартир, в % от общего ввода:					
однокомнатные	20	28	34	43	50
двухкомнатные	29	32	32	30	31
трехкомнатные	34	27	23	18	12
четырёхкомнатные и более	17	13	12	9	7

Средняя фактическая стоимость строительства в расчете на 1 м² площади за первые три квартала 2017 составила 38 116 руб., при чем в динамике за 5 лет этот показатель вырос на 23,2 % [82]. Также следует заметить, что наибольшая стоимость жилой площади в 2016 году наблюдалась в Дальневосточном ФО – 51 414 руб./м², на втором месте по стоимости жилья стоял Северокавказский ФО – 44 403 руб./м², таблица 16.

Таблица 16 – Средняя фактическая стоимость строительства 1 м² жилой площади по субъектам РФ за 2010 – 2016 гг., руб./м²

Субъект федерации	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Центральный ФО	32 152	34 763	35 693	37 434	42 919	40 551	39 709
Северо-Западный ФО	39 519	41 776	40 776	44 238	46 434	47 162	43 055
Южный ФО	28 717	31 203	33 661	33 653	33 917	35 669	36 195
Северо-Кавказский ФО	25 411	26 698	27 556	26 509	28 103	26 628	44 403
Приволжский ФО	27 158	27 589	29 176	32 054	33 759	35 500	31 249
Уральский ФО	32 454	32 099	34 001	36 096	39 065	40 398	24 602
Сибирский ФО	30 859	31 200	32 903	34 884	36 966	36 313	31 390
Дальневосточный ФО	39 217	42 299	44 218	46 811	48 070	50 452	51 414
Крымский ФО	–	–	–	–	–	26 500	25 729
В среднем по РФ	31 877	33 320	34 354	36 439	39 447	39 258	38 116

Различия стоимости жилья по субъектам РФ связаны с размером материальных издержек строительных предприятий, которые вызваны стоимостью ресурсов для строительства и соответствия социально-

экономическому развитию территорий, а также с учетом развитости инфраструктуры и материально-технической базы строительной компании.

На производство строительной продукции большую долю в структуре затрат занимают затраты на оплату труда – 20,8 %, материальные затраты – 57,5 %, таблица 17. При этом, величина затрат (в текущих ценах) составила 5 411 млрд. руб. по состоянию на 1 января 2017 года.

Таблица 17 – Структура затрат на производство строительных работ по элементам за 2000 – 2016 гг., %

Год	Материальные затраты	Затраты на оплату труда	Отчисления на социальные нужды	Амортизация	Прочие затраты
2000	57,4	21,1	5	2,4	14,1
2005	58,7	20,4	4,6	2,5	13,8
2010	56,3	20,2	4,2	2,9	16,4
2013	55,2	18,8	4,8	2,8	18,4
2014	56,1	18,9	4,8	2,8	17,4
2015	58,3	20	5,2	3,1	13,4
2016	57,5	20,8	5,1	2,4	14,2

Следует отметить, что в течение трех лет последних (с 2014 по 2016 гг.) от производства строительных работ наблюдался отрицательный финансовый результат (убыток), который в среднем составил 65 млрд. руб. Данная ситуация связана с такими факторами, как: высокая зависимость строительной компании от внешних источников финансирования, низкая деловая активность строительных предприятий, невысокая эффективность использования материально-технической мощности предприятия.

Именно 1 % строительных фирм РФ по данным Росстата, средний уровень износа строительной техники составляет 49,4 %, не обеспечено строительными машинами и механизмами, при этом производственные мощности строительных организаций используются на 65 %, что свидетельствует о неэффективном использовании основных производственных фондов строительных предприятий. В динамике эта тенденция приводит к спаду экономической эффективности строительного бизнеса и ослабления их финансовой устойчивости.

Более детальный анализ использования основных фондов строительных фирм РФ выявил, что основные средства используются эффективно в целом, на это указывает значение показателя фондоотдачи, которое в среднем за изучаемый период составило 2,10 руб. Но из-за высокого коэффициента износа основных средств и незначительного ввода в эксплуатацию нового оборудования и техники (например, в период с 2014 по 2016 гг.), а также убыточность строительного бизнеса, фондорентабельность строительных компаний убыточна (в среднем РОПФ = - 3,4 %) [19].

Кроме неэффективного использования производственных мощностей строительных предприятий, существует совокупность факторов, ограничивающих деятельность строительных компаний. Согласно выборочному обследованию деятельности строительных компаний, которое провела Федеральная служба статистики, основным фактором, ограничивающим производственную и финансовую деятельность строительной компании, является экономический фактор: высокий уровень налоговой ставки, большая стоимость материалов, сырья, неплатежеспособность потенциальных потребителей и спад спроса на продукцию строительной отрасли.

Следовательно, строительная отрасль в РФ развивается достаточно динамично, растёт количество строительных компаний различных форм собственности, расширяется ассортимент производимой строительной продукции, внедряются новые технологии строительства. Но, не смотря на это, высокий уровень конкуренции, неплатежеспособность заказчиков и прочие факторы, высокая стоимость строительных материалов, снижают стабильность строительного производства, в частности его финансовую устойчивость и прибыльность.

Таким образом, для улучшения сложившейся ситуации необходимо, во-первых, более тщательно проверять заказчиков строительной продукции на их платежеспособность. Во-вторых, разрабатывать направления по снижению налогового бремени строительных компаний, за счет оптимизации

налогообложения. Кроме того, выбирать надежных поставщиков строительных материалов и комплектующих, с учетом принципа «цена – качество – ответственность». И, наконец, необходимо комплексное развитие системы маркетинга, которое будет способствовать более эффективному продвижению строительной продукции, с учетом пожеланий заказчиков и спроса на объекты строительства [19].

2.2 Обзор строительного рынка

Несмотря на все проблемы, присущие отрасли, строительство жилых домов остается приоритетным, быстро развивающимся направлением. Государство считает строительную отрасль одной из наиболее приоритетных в стране. Принимаются меры для поддержки отрасли, повышения покупательского спроса.

Для этого проводятся выставки на международном и российском уровне. Они способствуют развитию строительных организаций, так как выйдя на площадку необходимо быть конкурентоспособным. Так же выставка становится местом максимальной концентрации потенциальных партнеров, покупателей, что значительно упрощает дальнейшее взаимодействие.

Любая строительная выставка – это шанс для фирмы заявить о себе, представить новую продукцию, узнать о состоянии рынка отрасли, расширить круг клиентов и партнеров. Глобальные международные форумы определяют направления и перспективы развития строительной отрасли на годы вперед [19].

Самую крупную строительную выставку в мире «Bauma» называют Олимпиадой в строительной отрасли. Но в отличие от Олимпиады, «Bauma» проходит раз в три года в Мюнхене (Германия).

Первая выставка строительных материалов и техники «Bauma» была проведена в Мюнхене в 1954 году и сразу привлекла к себе внимание многих специалистов в отрасли строительства.

В данное время «Bauma» является крупнейшей международной строительной выставкой. В ней принимают участие более трех тысяч компаний из почти шестидесяти стран мира. Это мероприятие посещают до полумиллиона специалистов из 200 стран. Площадь экспозиции составляет более пятисот тысяч квадратных метров. Участие или посещение международной выставки «Bauma» дает возможность познакомиться с техническими новинками в различных строительных отраслях, наладить новые контакты и заключить выгодные договоры и контракты. Огромная экспозиция имеет четыре тематических раздела, посвященных тем или иным материалам и оборудованию.

В 2019 году пройдет 32-я выставка. Количество компаний-экспонентов практически достигло 3 500, стран-участниц уже 62, организаторы обещают мировые премьеры, традиционно готовящихся к демонстрации на BAUMA Munchen, а также большое количество интерактивных разделов экспозиции.

На BAUMA 2019 будут представлены национальные павильоны Германии, Бразилии, Китая, Франции, Великобритании, Италии, Кореи, Чехии, США, Турции, Нидерландов, Испании, Австрии, Швеции и др. Страной-партнёром BAUMA 2019 стала Канада [83].

Крупнейшая ежегодная строительная выставка «World of Concrete». Одно из самых массовых и успешных строительных мероприятий – крупнейшая выставка «World of Concrete (WOC)», проводимая в Лас-Вегасе. Выставка «World of Concrete (WOC)», в отличие от мюнхенской «Bauma», проходит ежегодно, начиная с 1975 года. «World of Concrete», посвященная строительству из бетона и цемента. Вниманию торговых посетителей на выставке представляется широчайший выбор продукции, машин, транспорта и оборудования для строительства зданий и сооружений из бетона и камня. Профессионалы-строители здесь смогут ознакомиться с новыми разработками и идеями в области строительных материалов, новейших технологий и оборудования, архитектурных, инженерных и дизайнерских решений.

Около полутора тысяч компаний – представителей строительной индустрии со всего мира принимают участие в этой выставке. Площадь выставочных павильонов составляет более 600 000 квадратных футов (примерно 55 750 м²), а выставочные площадки расположены как на открытом воздухе, так и в помещении. Выставку посещает около 70 000 специалистов практически из всех областей строительной промышленности.

В «WOC» традиционно принимают участие такие знаменитые производители оборудования, как «Bosch Power Tools & Accessories», «Caterpillar Inc», «Husqvarna Construction Products» и многие другие.

«MosBuild» – строительная выставка №1 в России, ежегодная общестроительная выставка, подтвержденная знаком «UFI» (Всемирная ассоциация выставочной индустрии). «MosBuild» является лидером среди выставок для профессиональных строителей из нашей страны и зарубежных государств. «MosBuild» входит в ТОП-5 строительных выставок мира и поддерживается государством, общественными организациями, российскими и иностранными политическими и общественными деятелями, крупнейшими отечественными и зарубежными отраслевыми СМИ и общеполитическими изданиями.

«MosBuild» состоит из трех крупных тематических разделов:

- «Строительство. Интерьер»;
- «Окна. Фасады. Ворота. Автоматика»;
- «Керамика. Камень. Сантехника».

Помимо основных разделов выставки, также проводятся различные деловые программы, включающие серию мероприятий, нацеленных на обсуждение проблем и стратегий развития отрасли. На выставке также работает площадка активного образования для молодых архитекторов и дизайнеров «MosBuild School». И, кроме этого, работают открытые тематические стенды МАРХИ, Британской школы дизайна, образовательных интернет-ресурсов [84].

Специалисты давно поняли и осознали необходимость участия в подобного рода мероприятиях, как международных, так и региональных. Именно там можно полноценно заявить о себе и о своей продукции, расширить круг клиентов, найти новых покупателей и партнеров, узнать о состоянии рынка отрасли и тенденциях и перспективах его развития.

Конечно, не каждой компании и не каждому предпринимателю есть смысл участвовать в выставках-рекордсменах мирового масштаба. Но для этого и проводятся региональные строительные ярмарки, такая как выставка-форум «Строительство- 2019. URAL» в городе Челябинске. по уровню организации не уступающая и глобальным международным строительным форумам. В 2019 году впервые посетителям выставки будет представлена локальная экспозиция «Челябинск-2020», задача которой – демонстрация объектов, предназначенных для проведения Саммитов ШОС и БРИКС (проекты строящихся зданий и сооружений, проекты гостиниц, интерактивная карта новой дорожной сети и инфраструктуры и пр.). Также, в рамках выставки-форума запланирована насыщенная программа деловых мероприятий, в том числе, осмотр экспозиции с участием официальных лиц, курирующих отдельные вопросы подготовки региона к предстоящим международным Саммитам.

По словам Министра строительства и жилищно- коммунального хозяйства Российской Федерации Владимира Якушева: «Проект по праву считается достойной площадкой для демонстрации успехов строительной отрасли Южного Урала, и именно здесь происходит наиболее тесное и полезное общение представителей различных направлений строительной отрасли: архитекторов, строителей, проектировщиков, производителей строительных материалов, поставщиков с заказчиками, потенциальными инвесторами и представителями профильных органов власти».

В настоящий момент времени люди с обыденностью воспринимают красиво оформленные витрины, вежливое общение продавцов, продуманный интерьер магазинов, всё воспринимается как само собой разумеющееся. Но

строительные рынки продолжают существовать, и остаются довольно таки популярны, это происходит из-за того, что арендаторы, не хотят и не могут себе позволить достаточно высокую стоимость аренды помещения в торговом центре, а высокая она из-за того, что в нее входят различные дополнительные платежи, например голосовая реклама, клининг, оповещение покупателей, охрана и так далее. Небольшому предпринимателю это создает только траты, но не приносит дохода, как например для больших организаций. Именно поэтому сейчас всё больше предпринимателей выбирают более выгодное для себя размещение, то есть рынок [84].

При появлении торговых центров в сознании людей формировался стереотип, что рынки ориентированы на людей небогатых. Не берем во внимание продуктовые, вещевые рынки, а акцентируем внимание только на рынках строительных материалов. Если проанализировать предлагаемый ассортимент, можно найти продукцию для любого уровня достатка – это как товары эконом-класса, так и материалы от ведущих европейских производителей. При этом главным преимуществом строительных рынков перед гипермаркетами является возможность приобрести товары отечественных, а порой и местных производителей, которая ничем не уступает импортной продукции, по доступной цене.

Основными преимуществами покупки строительных материалов на рынке могут быть:

- в одной локации представлен широкий ассортимент предлагаемых товаров, начиная от гвоздей, заканчивая кирпичом и цементом;
- достаточно высокая доля присутствия производителей, это минимизирует накрутку на цену, так же помогает оперативно решать спорные вопросы;
- отсутствие фиксированной цены. Торговаться с продавцом практикуют не все предприниматели, но возможность заключить сделку выгоднее для покупателя всё-таки достаточно велика;

– к каждому покупателю осуществляется индивидуальный подход, и каждый покупатель по-настоящему ценен для продавца. Продавец искренне пытается помочь и удовлетворить все потребности покупателя.

Но не всё так прекрасно, например в магазине намного лучше условия хранения, соответствуют стандартам каждого товара. Так же осуществляется гарантия на купленную продукцию, чего нет на рынке. А со строительными материалами – это весомый аргумент, так как дефекты могут выявиться только во время эксплуатации. Так же во многих магазинах уже включена доставка, что исключает дополнительные расходы на транспортировку до местоназначения. Каждый из данных вариантов торговли имеет место быть, так как у каждого покупателя свои требования и приоритеты, здесь влияет даже человеческий фактор. Кому-то очень нравится атмосфера рынка, торговли, непринужденного взаимодействия, поэтому сделать вывод о том, что лучше или хуже не представляется возможным.

Если говорить о крупнейших строительных магазинах в России, то это лидеры рынка Leroy Merlin, сети СТД «Петрович» и «Максидом», а так же «ОБИ», «Castorama» (в конце 2018 года заявила об уходе, закрывает все гипермаркеты к концу 2019 года). В 2017 году продолжилось ослабление занимаемых позиций местных сетей, из-за того, что крупнейшие ритейлеры увеличили свои расходы на рекламные и маркетинговые кампании, начали усиленно развивать online и омниканальные продажи. Покупатели же стали всё чаще сравнивать стоимость товаров и перестали бояться интернет-покупок, так же из-за развития различных приложений для смартфонов с освещением специальных предложений стали более активно на них реагировать, продолжилась тенденция рационального потребления.

В 2017 г. Leroy Merlin по стране было открыто 16 гипермаркетов и освоено 9 рынков новых регионов. Как упоминалось выше, происходит поглощение более слабых игроков, так в I кв. 2018 г. компания за 12 млрд руб. приобрела 12 гипермаркетов «К-раута» и после реконцепции они будут открыты под брендом Leroy Merlin до конца 2018 года. Также в 2017-2018 гг.

компания выбрала для себя стратегию расширения границ, этого планируют добиваться за счет омниканальных продаж и освоения сети постоматов, так как таким образом расширяется география интернет-магазина.

Если говорить о втором лидере рынка по темпам роста выручки, опередив при этом OBI – это СТД «Петрович», он продолжает развитие инновационного формата в Санкт-Петербурге и сети мобильных офисов в Московском регионе в 2019-2020 гг [82].

В 2018-2020 гг. OBI планирует увеличение инвестиций и открытие примерно 10 новых торговых объектов, а также провести ремоделинг всех действующих гипермаркетов, в первую очередь в Москве, Санкт-Петербурге и Волгограде.

Так как предпочтения потребителей меняются, а конкуренция постоянно растет торговым сетям необходимо разрабатывать новые форматы продаж, а так же обновлять уже существующие торговые объекты. Это включает в себя омниканальные продажи, расширение ассортимента, предложение готовых решений для интерьера, составленных дизайнерами, так как рынок быстро развивается, то в 2017 году данный процесс ускорился.

Более сильные организации выходят на новый формат продаж вблизи домов, они тестируют модель «быть ближе к покупателю», тем самым мешая мелким организациям, так как это было их основное преимущество. «Леруа Мерлен» сообщил о своем начале развития проекта «Леруа Мерлен. Квартира» в начале декабря 2017 года, а в феврале 2018 года компания начала развитие данного формата. Пробный вариант магазина у дома функционирует на территории жилого квартала «Сколковский» в г. Одинцово Московской области.

Отдельно стоит сказать о реализации планов по развитию сети СТД «Петрович», с 2016 года она развивает формат «мобильных офисов продаж» площадью 30-50 кв. м, которые располагаются вблизи новостроек. По сути это временные сооружения, в которых есть всё необходимое для продаж, но при этом нет складирования. Для покупателей удобство заключается в том, что

они могут заказать любой товар из полного ассортимента торговой сети, получить профессиональные консультации и воспользоваться полным спектром услуг сети. На данный момент работают три мобильных офиса продаж, они находятся в Московской области. А также же данный ритейлер стал инноватором в 2014 году, когда отказался от строительных баз, а стал открывать гипермаркеты инновационного формата, включающие две зоны: touch&feel и cash&carry. На данном этапе в России функционирует уже 7 гипермаркетов «Петрович» нового формата, причем в 2017 году было открыто сразу 4 новых объекта (в том числе в рамках релокации существующих объектов). Вместе с тем, СТД «Петрович» активно внедряет и использует эксклюзивную для DIY-рынка технологию совершения покупок – технологию бесконтактных покупок Touch&Beer [82].

В 2018 году DIY-сети замедлили темпы органического роста и ограничились открытиями новых объектов, при этом они активно инвестируют в модернизацию действующих объектов, предоставляя покупателям варианты готовых интерьерных решений и развитие online-канала и омниканальной модели, экспериментируя с форматами.

Во-первых, в 2018 году потребители поменяли модель поведения со сберегательной на бережливую, то есть сберегали меньше и тратили больше, чем в 2015-2017 годах. Однако эффективнее планировали покупки, чаще сравнивали цены, обращали больше внимания на скидки и промоакции. Стремление к рациональному потреблению стало приоритетным не только для 20 % жителей России, которые живут за чертой бедности, но и для представителей других доходных групп.

Во второй половине 2018 года происходило восстановление потребления непродовольственных товаров, в частности товаров длительного пользования в ожидании повышения НДС до 20 %, девальвации рубля и последующего роста цен. Часть покупок совершалась с использованием потребительских кредитов.

Ретейлеры активно развивали омниканальную торговлю. Так, например, интернет-продажи строительных и отделочных материалов, товаров для дома, сада и мебели для дома выросли на 32 % и составили 185 млрд рублей. Это почти 9 % совокупной емкости рынков строительных и отделочных материалов, товаров для дома и мебели. Такой динамичный рост интернет-продаж связан в первую очередь с активным развитием online-канала ретейлерами. Так, в 2018 году около 300 крупнейших универсальных торговых сетей DIY осуществляли online-продажи. В сегменте Household функционирует еще более 130 интернет-магазинов. Сегодня уже 16 % заказов в интернет-магазинах происходит при помощи использования мобильных приложений. И сегодня все крупнейшие ретейлеры рынка DIY имеют мобильные приложения – LeroyMerlin, OBI, «СТД «Петрович», IKEA, Hoff, «Всеинструменты.ру», «220 Вольт» и др.

Ретейлеры экспериментируют с новыми форматами, усиливают направления с профессиональными покупателями (b2b-канал) и увеличивают долю собственных торговых марок.

2.3 Характеристика предприятия ООО «Комплект-Сервис» и анализ конкурентов

Полное официальное наименование объекта исследования является общество с ограниченной ответственностью «Комплект-Сервис» (далее ООО «Комплект-Сервис»). Располагается в городе Челябинске по следующему адресу: Проспект Победы, 238.

Цель деятельности ООО «Комплект-Сервис»: осуществление предпринимательства в области строительства, торгово-посреднических видов деятельности, не противоречащих законодательству для получения соответствующей прибыли.

На ООО «Комплект-Сервис» существует следующее видение: «Предприятие должно стать лидером в отрасли».

Специализация предприятия направлена на обеспечение потребителя высококачественными продуктами строительной химии, такими как пена монтажная профессиональная, пена монтажная бытовая, пена огнестойкая и другое.

ООО осуществляет свою деятельность в соответствии с уставом.

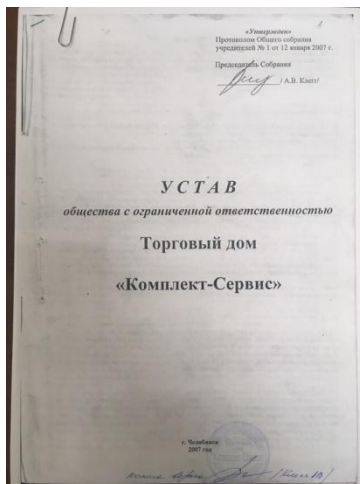


Рисунок 5 – Устав ООО «Комплект-Сервис»

Основными видами деятельности ООО «Комплект-Сервис» являются: строительство жилых и нежилых зданий, подготовка строительной площадки, производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ, работы строительные отделочные, работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки, торговля автотранспортными средствами, техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами, деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием [85].

Организация основана двумя учредителями: Клегг А.В и Филатов Д.В. Участники определяют уставный капитал Общества в размере 10 000 рублей, состоящий из номинальной стоимости долей его участников. Доли в уставном капитале распределены между учредителями следующим образом, представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Распределение долей в УК ООО «Комплект-Сервис»

Ф.И.О	Номинальная стоимость доли, руб	Размер доли уставного капитала (%)
Клеgg А.В.	7 500	75
Филатов Д.В.	2 500	25

Распределение прибыли общества между участниками принимается Общим собранием участников общества. Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале. Высшим органом общества является общее собрание учредителей, которое руководит деятельностью общества в соответствии с законодательством и уставом. К компетенции собрания участников относятся: определение основных направлений деятельности общества; изменение устава общества; избрание генерального директора общества и другое. Собрание созывается один раз в год не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года.

ООО «Комплект-Сервис» является официальным дистрибьютором Selena. Группа Selena – это холдинг международных компаний на базе польского капитала, занимающихся производством и дистрибуцией материалов строительной химии. Деятельность группы «Селена» охватывает все этапы создания продукта: начиная от сложных исследований, производства, дистрибуции, маркетинга и заканчивая продажей во всем мире. На каждом этапе создания продуктов Selena применяет инновационные решения, которые позволяют соответствовать самым высоким мировым стандартам, и подтверждены многочисленными наградами и международными сертификатами качества [85]. Так же поставщиком является немецкая компания «Tremcoillbruck» эксперт в области герметизации, изоляции, склеивания для для разных областей строительства и промышленного производства. А также компания готова предложить продукцию таких марок, как TYTAN (Польша), REALIST (Россия), QUELYD (Франция), COSMOFEN (Германия).

ООО «Комплект-Сервис» построена по принципу линейно-функциональной структуры, то есть каждый отдел во главе со своим руководителем отвечает исключительно за свой участок перед главным руководителем. Линейно-функциональная структура в общем виде представлена на рисунке 6.

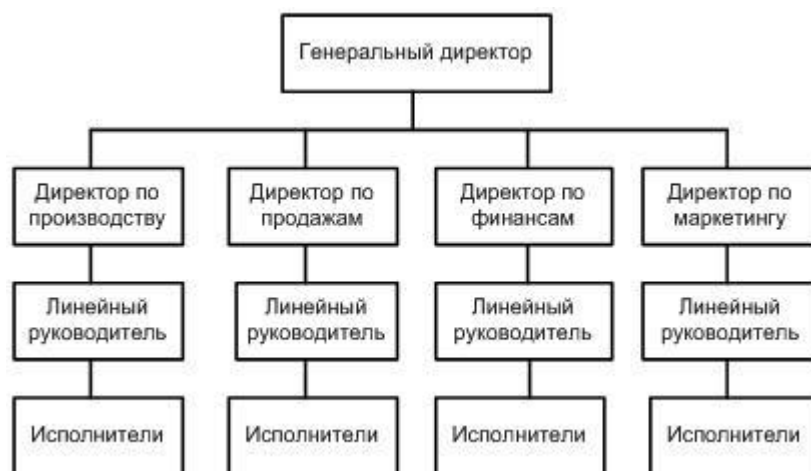


Рисунок 6 – Схема линейно-функциональной организационной структуры

В данной организации насчитывается 4 подразделения, а именно: отдел продаж, отдел логистики, склад и бухгалтерия. Каждый из отделов включает в себя 3 работника и ответственного за выполнение обязанностей, который непосредственно взаимодействует с руководителем организации.. План на месяц определяется с учетом анализа продаж прошлых лет и текущей ситуации на рынке. В благоприятный сезон (лето-осень) план на месяц всего магазина может достигать 20 млн. рублей, а в низкий (зима-весна) – начинается от 7 млн. рублей.

Далее необходимо определить потенциальных конкурентов (прямых, косвенных), описать и провести их сравнение по ряду признаков (критериев). Основная цель – выявить наиболее важные признаки сравнения, представленные в таблице 19.

Таблица 19 – Признаки сравнения с конкурентами

Потребители	Товары	
	Схожие	Различные
Схожие	Прямые конкуренты: предлагают аналогичные товары и услуги тем же категориям потребителей	Косвенные: предлагают другие товары тем же потребителям

Окончание таблицы 19

Потребители	Товары	
	Схожие	Различные
Различные	Товарные: продают ту же продукцию разным категориям покупателей	Неявные конкуренты

В интересующей нас отрасли функционируют более трёхсот предприятий, но по данным экспертной оценки конкурируют с ООО «Комплект-Сервис» 5 предприятий. Представим данные по конкурентам в табличном виде. В таблице А.1 приложения А выявлены базовые положения и стратегии прямых конкурентов.

Проанализировав данные мы видим, что организации занимают отличные друг от друга позиции на рынке, но каждый стремится стать лидером в данном направлении. Более успешные предприятия имеют возможность достичь этой цели путем поглощения. Сильные предприятия могут достичь этого путем поглощения более слабых, тем самым минимизируя влияние конкурентов. У слабых предприятий противоположная стратегия, их приоритетом является объединение между собой, с целью усиления своих позиций на рынке [17].

Наиболее значимыми конкурентами для нашей организации являются: ООО «Стройбаза1», ООО «Стройторг», ООО «Уралгерметик».

Для того, чтобы быть в курсе рыночной обстановки и своего положения на ООО «Комплект-Сервис» систематически проводятся работы по отслеживанию деятельности конкурентов. Результатом данных работ является предупреждение возможных «атак» и, что более важно, возможность своевременно и мобильно реагировать на них [19].

После этого приступаем к расчету параметров, характеризующих рынок.

$$I_k = 1/5 = 0,2$$

Рассчитаем коэффициент концентрации:

$$C_r = (35\,500\,000/57\,641\,000) + (17\,200\,000/57\,641\,000) + (4\,300\,000/57\,641\,000) + (641\,000/57\,641\,000) = 0,61 + 0,30 + 0,07 + 0,01 = 1$$

В таблице 20 представлены сводные данные с различными темпами роста и рыночными долями предприятий.

Таблица 20 – Сравнение по рыночной доле и темпы прироста

Темп прироста	Рыночная доля			
	Организации–лидеры рынка	Организации с сильной конкурентной позицией	Организации со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Организация с благоприятной рыночной позицией	ООО «Стройбаза1»	ООО «Стройторг»		
Организации с улучшающейся рыночной позицией		ООО«Уралгерметик»; ООО «Комплект-Сервис»		
Организация с ухудшающейся рыночной позицией				
Организации с быстро ухудшающейся рыночной позицией				

Характеристика рынка: совершенная конкуренция, число организаций на рынке – 300, прямых конкурентов – 5, тип товара – дифференцированный, контроль над ценой– достаточно значительный, условия выхода на рынок– есть существенные препятствия, вид конкуренции – развита ценовая и неценовая конкуренция.

Оценивая конкурентную позицию предприятия, нужно брать во внимание особенности исследуемого рынка, определять специфичность самих товаров этого рынка. Каждый из рынков имеет свои особенности, которые весьма многочисленны.

Рынок строительных товаров имеет одну важную характеристику, все материалы имеют взаимозаменяемость в потреблении. Поэтому оценивать спрос на те или иные товары с помощью потребности в строительных материалах весьма проблематично. Это же обстоятельство является причиной отсутствия отлаженного спроса на строительные товары [21].

Спрос на строительные товары имеет сезонные колебания, зависит от природно-климатических факторов и общей экономической ситуации в стране.

Проведем анализ внешней и внутренней среды предприятия, к компонентам внешней среды, которые оказывают влияние на эффективность и устойчивость функционирования фирмы, относятся те, на которые организация не может воздействовать, которыми она не управляет. Эти компоненты влияют на организацию напрямую (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.), либо косвенно (политическая, экономическая и другие сферы страны) [23].

Этот анализ рассматривает влияние на деятельность предприятия политико-правовых, экономических, социо-культурных и технологических факторов. Данный вид анализа представлен в таблице 21.

Таблица 21 – «Факторы внешней среды»

<p>Политико-правовые факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги и вымыванию оборотных средств предприятия; – Государственная поддержка малого предпринимательства. 	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Увеличение НДС до 20% – Изменение тарифов естественных монополий
<p>Социокультурные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Уровень образования населения страны – Предпочтения конечных потребителей услуг 	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Использование в практике строительно-монтажных работ новых стройматериалов

Одним из популярных методов оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ. Это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды. В таблице 22 показано влияние вышеперечисленных факторов на деятельность предприятия ООО «Комплект-Сервис».

Таблица 22 – PEST-анализ

Рассматриваемый фактор	Влияние	Вес, %	Значимость, 1–5	Взвешенная оценка
Политические факторы				
Государственная поддержка малого предпринимательства	+	9	3	0,27
Увеличение пошлин на ввоз продукции из заграницы	–	7	3	0,21
Экономические факторы				
Рост уровня инфляции в стране	–	8	2	0,16
Изменение ставки Налога на добавленную стоимость до 20	–	20	5	1
Повышение валютного курса	–	10	3	0,3
Социальные факторы				
Интерес общества к новшествам	+	15	5	0,75
Уровень образования населения страны	+	6	3	0,18
Предпочтения конечных потребителей продукции	+	13	5	0,65
Технологические факторы				
Появление новых технологий, расширение ассортимента.	+	12	2	0,24
Итого		100	35	3,76

Результатом PEST-анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут оказывать влияние на компанию в прогнозируемом периоде.

Анализируя таблицу 22 можно сделать вывод, что:

- возможное изменение законодательства может препятствовать завоеванию ниш на рынке, расширению сферы деятельности;
- экономическая нестабильность в стране является угрозой для компании;
- тенденция развития структуры строительного бизнеса создаёт основу для благоприятного выхода на рынок;
- культурный уровень населения и интерес к новшествам имеет положительное влияние;

– технический и технологический прогресс является возможностью для компании применять новые технологии в сфере строительной химии для привлечения новых потребителей и получения прибыли.

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Портеру [48].

Таблица 23 – Анализ внешней среды: 5 сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание
Товары заменители	Высший уровень	Большое количество товаров субститутов, конкурирующих на рынке
Уровень конкуренции	Средний уровень	Интенсивность конкуренции на рынке на среднем уровне, вследствие присутствия небольшого количества конкурентов, но имеющие большую конкурентную силу.
Поставщики	Средний уровень	Строго регламентированные сроки поставки из-за специфики производства.
Появление новых игроков	Средний уровень	Высокий начальный уровень инвестиций, нехватка высококвалифицированных кадров на рынке
Покупатель	Низкий уровень	Услуга, реализуемая на рынке, обладает уникальностью.

Анализ 5 сил по Портеру:

– угроза со стороны товаров-заменителей, в настоящее время прослеживается тенденция смещения спроса с дорогих товаров, на их дешевые аналоги;

– конкуренция между действующими в организациями, постоянно растет конкуренция с ругими организациями, особенно крупными;

– давление поставщиков, необходимо учитывать сроки поставки из-за специфики производства;

– барьеры вхождения в отрасль, в настоящий момент эта угроза маловероятна;

– давление потребителей, потребители имеют возможность выбора, а значит давления на компанию.

Распространенным методом анализа внутренней среды организации является метод 7S МакКинси. Он классифицирует элементы управления на

«жесткие» и «мягкие». «Жесткие» элементы управления отражают формальную сторону организации. «Мягкие» элементы управления – касаются корпоративных коммуникаций, данные элементы не обязательны для компании. Факторы внутренней среды организации ООО «Комплект-Сервис» представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Матрица факторов внутренней среды

«Жесткие» элементы	«Мягкие» элементы
<ul style="list-style-type: none"> – Стратегия: – Известность бренда – Доступная ценовая политика – Система скидок и бонусов – Многофункциональный интернет– сайт 	<ul style="list-style-type: none"> – Система ценностей: – Малый ассортимент дополнительных услуг
Структура компании: <ul style="list-style-type: none"> – линейно–функциональная 	Способности: <ul style="list-style-type: none"> – Высокое качество предоставляемых услуг
Система: <ul style="list-style-type: none"> – Постоянная реконструкция 	Сотрудники: <ul style="list-style-type: none"> – Высокая квалификация персонала
	Стиль: <ul style="list-style-type: none"> – Демократичный

По данному методу анализа внутренней среды мы разделили факторы на семь элементов, разбили их на «жесткие» и «мягкие» элементы и выявили составляющие формальной стороны и корпоративных коммуникаций [44].

Далее нам необходимо определить факторы, которые наиболее значимы для предприятия. Для этого мы произведем количественную оценку факторов в таблице 25.

Таблица 25 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Характеристика корпоративного профиля	Оценка степени влияния фактора	Вес	Ранг характеристики
Доступная ценовая политика	+9	1,0	9,0
Ассортимент дополнительных услуг	–5	0,4	–2,0
Известность бренда	+8	1,0	8,0
Система скидок и бонусов	+9	0,7	6,3
Многофункциональный интернет– сайт	+9	0,6	5,4
Постоянная реконструкция	+4	0,5	2,0
Высокое качество предоставляемых услуг	+3	0,5	1,5

По результатам анализа факторов внутренней среды определяем степень значимости слабых и сильных сторон предприятия (идеи, проекта), а также выделяем доминирующие слабые и сильные стороны, оказывающие воздействие на объект исследования. Доминирующие факторы в дальнейшем отображаются в SWOT-матрице в таблице 26.

Таблица 26 – SWOT-анализ

Возможности	Угрозы
Благоприятное влияние западной культуры. Появление новых технологий. Интерес общества к новшествам.	Возрастание конкуренции в сегменте. Увеличение пошлин на ввоз продукции из-за границы.
Сильные стороны	Слабые стороны
Доступная ценовая политика. Постоянная реконструкция. Высокое качество предоставляемых услуг. Известность бренда. Система бонусов. Многофункциональный интернет-сайт.	Малый ассортимент дополнительных услуг

Затем мы осуществляем количественную оценку по взаимовлиянию анализируемых факторов, при этом используя следующую шкалу:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
- 2 и 4 балла – компромиссные значения.

Итоговые столбцы и строки отражают степень значимости факторов, при этом строка итога показывает наиболее весомые возможности и угрозы, на которые нужно обратить внимание в первую очередь при формировании стратегии развития, а итоговый столбец – наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия (проекта), с которыми в первую очередь необходимо работать [44].

Далее мы формируем проблемные поля, а на основании них формулируются решения, которые позволят наилучшим образом воспользоваться возможностями и своевременно нейтрализовать угрозы внешней среды. Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании.

Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии, отражено в таблице А.2 приложения А [41].

После формирования проблемных полей переходим к составлению рейтинга решений в таблице 27.

Таблица 27 – Рейтинг решений

Ранг	Наименование решения	Сумма в баллах
1	Расширять набор сопутствующих услуг	38
2	С целью поддержания положительного имиджа компании, необходимо четко следить за качеством предоставляемых услуг и как следствие вести плотную работу с персоналом.	29
3	Необходимо поддерживать грамотную ценовую политику предприятия	24

В таблице представлен рейтинг решений для будущего проекта, для реализации которого необходимо последовательно выполнить данные задачи и конечным результатом станет открытие филиала в одном из следующих городов: Ярославль, Тюмень, Курган, Уфа, Мурманск.

Проведем анализ ликвидности баланса предприятия, чтобы понять финансовое состояние организации. Итоговые данные представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Анализ ликвидности предприятия

	2018	2017	2016
A1<П1	-13 650	-12 775	-12 950
A2>П2	8 382	7 274	6 5541
A3>П3	22 360	23 332	22 099
A4<П4	-7 155	-6 641	-6 251

Проанализировав полученные неравенства, мы можем сделать вывод, что баланс с нормальной (допустимой) ликвидностью. Первое неравенство нам говорит о том, что предприятие не может с помощью активов с мгновенной ликвидностью полностью осуществить платежи по пассивам с наибольшей срочностью и то, что этот показатель увеличивается, имеет негативное влияние на ликвидность баланса. Когда значение последнего неравенства

меньше нуля, значит, предприятие может обладать полностью ликвидным балансом, при условии, что остальные неравенства также будут исполнены.

Рассчитаем коэффициент абсолютной ликвидности, в 2016 – 0,007, в 2017 – 0,117, в 2018 – 0,002. Нормативное значение находится в диапазоне с 0,2 до 0,6. В 2017 году произошло положительное увеличение коэффициента из-за краткосрочных финансовых вложений компании. Затем наблюдается резкий спад, низкий коэффициент абсолютной ликвидности говорит о том, что компания не сможет вовремя погасить долги в случае, если срок платежей наступит в скором времени.

Сжатая характеристика устойчивости предприятия представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Сжатая характеристика устойчивости предприятия

Показатель	2018	2017	2016
Коэффициент финансового риска	1,803	2,224	2,332
Коэффициент покрытия долга	1,471	1,398	1,394
Коэффициент автономии	0,357	0,310	0,300
Коэффициент финансовой устойчивости	0,357	0,310	0,300
Коэффициент маневренности собственных средств	0,849	0,885	0,920
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,001	0,082	0,005

В пункте 1.3 приведены нормативы по данным коэффициентам. Коэффициент финансового риска показывает нам привлеченных внешних источников к собственному капиталу, то есть чем выше показатель, тем больше зависимость от инвесторов. Мы наблюдаем положительную динамику данного коэффициента, это значит, что больше чистой прибыли остается в компании и растет инвестиционная привлекательность.

Коэффициент покрытия долга показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов, он важен для инвесторов. Чем больше значение коэффициента, тем лучше платежеспособность предприятия. Норматив 1,5 и мы видим, что в 2018 году значение коэффициента приблизилось к данному значению. Коэффициент автономии и финансовой устойчивости имеют одинаковые

значения из-за отсутствия у предприятия долгосрочных обязательств. Значение ниже нормы говорит о том, что существует зависимость от внешних источников финансирования. Увеличение коэффициента маневренности выше нормы указывает на:

- возможность свободно маневрировать своими финансовыми ресурсами;
- рост гибкости в распоряжении собственным капиталом.

Проанализируем динамику изменения валюты баланса в таблице 30, чтобы понять состояние средств предприятия. Примем 2016 год за базисный и уровень инфляции 5,2 по данным Центрального Банка России [52].

Таблица 30 – Темп прироста валюты баланса

Темп прироста валюты баланса	2016/2018	2016/2017
В абсолютном выражении, тыс.руб	993	1 552
В относительном выражении, тыс.руб	4,385	6,854
Сравнение с инфляцией	Тп.ВБ< Инфляция	Тп.ВБ> Инфляция

В 2018 году по сравнению с 2016 валюта баланса увеличилась в абсолютном выражении на 992 тыс.руб и на 4,385 % в относительном выражении, но темп прироста меньше, чем уровень инфляции, следовательно, говорить о реальном росте мы не можем. Такое изменение можно объяснить тем, что увеличилась дебиторская задолженность на 586 тыс.руб. Кредитуя потребителей своей продукции, предприятие фактически делится с ними частью своего дохода.

В 2017 году по сравнению с базисным прирост валюты баланса составил 1 552 тыс.руб., так же темп прироста был выше уровня инфляции, следовательно можем говорить о реальном росте имущества предприятия. Такое изменение можно объяснить тем, что произошло увеличение оборотных активов на 1 233 тыс. руб. Таким образом, увеличение валюты баланса практически на 7 % обусловлено ростом стоимости оборотных активов. В целом следует отметить, что доля оборотных средств в структуре совокупных активов является весьма значительной (рисунок 6). В активе

наибольшее влияние имеют запасы 50 % и дебиторская задолженность 38 %, в пассиве влияют статьи – краткосрочная кредиторская задолженность (61 %), нераспределенная прибыль (31 %).

Мобильность – это способность активов переходить из одной формы в другую.

На рисунке 7 наглядно представлено соотношение внеоборотных и оборотных активов по годам на предприятии.

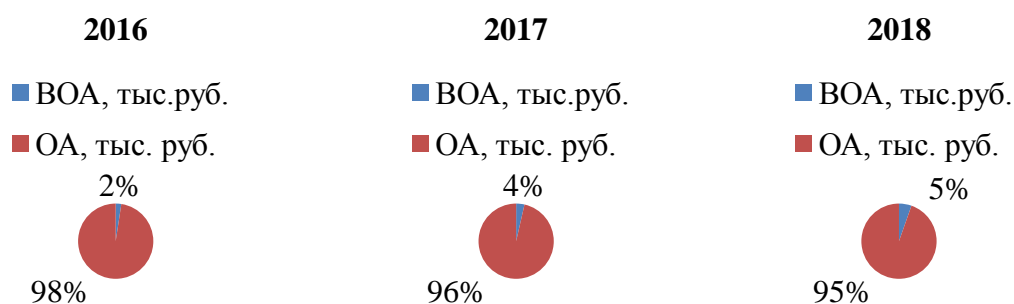


Рисунок 7 – Соотношение внеоборотных и оборотных активов 2016-2018 гг.

Под высокой мобильностью предприятия понимают способность предприятия изменять структуру своих активов в течение короткого промежутка времени. Определяется по доле оборотных активов в валюте баланса, чем выше, тем лучше [66].

Рассчитаем коэффициент мобильности активов и представим итоговые данные в таблице 31.

Таблица 31 – Коэффициент мобильности 2016-2018 гг

Показатель	2018	2017	2016
VOA, тыс.руб	1 277	864	545
OA, тыс. руб	22 360	23 332	22 099
Коэффициент мобильности	17,510	27,005	40,549

В 2016 году данный коэффициент равен 40,549, в 2017 году составил 27,005, а в 2018 году на каждый рубль внеоборотных активов приходится 17,5 рублей оборотных активов. Таким образом, гибкость компании понижается, но способность компании оперативно отвечать на меняющиеся условия рынка достаточно высока, то есть предприятие стремится к

облегчению структуры активов. Понижение показателя произошло из-за увеличения основных средств в отчетном периоде. По рисунку 8 и рассчитанным коэффициентам можно сделать вывод о том, что активы предприятия являются мобильными, что увеличивает конкурентоспособность предприятия и его возможность к оперативному реагированию на изменчивую ситуацию внешней среды.

Так как оборотные активы имеют преобладающий вес в балансе предприятия проанализируем их структуру и динамику в течение 2016-2018 гг. В данном периоде запасы снижаются на 156 тыс.руб, так же происходит снижение денежных средств на 88 тыс.руб, но в 2018 году появляется строка 1240, что, возможно, становится одной из причин повышения выручки на 34 888 тыс.руб.

Вывод по второму разделу

В данном разделе представлен анализ по России и Челябинску, где наблюдается общая положительная тенденция развития строительного рынка. Мы рассмотрели способы увеличить покупательскую способность на данном рынке, наиболее эффективным оказались различного рода выставки, которые имеют как мировой уровень, так и местный.

А так же провели конкурентный анализ предприятия, рассмотрев при этом внешнюю и внутреннюю среду. Проведя стратегический анализ, были выявлены факторы, которые причислялись к сильным и слабым сторонам внутренней среды, и возможностям, и угрозам с внешней среды предприятия. Такой анализ позволил понять, что предприятию необходимо уделить внимание расширению дополнительных услуг, а так же регулярно отслеживать конкурентную ситуацию на рынке.

По итогам этого анализа была представлена результирующая SWOT-матрица, произведен переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность мероприятий, необходимых для выполнения. Эти результаты привели к выводу о том, что конечным результатом станет открытие филиала.

3 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ОТКРЫТИЯ ФИЛИАЛА КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМПЛЕКТ-СЕРВИС»

3.1 Обоснование решения открытия филиала

Проведя анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентов, рассчитав потенциал предприятия можно сделать вывод о том, что открытие нового филиала целесообразно. Однако, неправильно было бы утверждать, что увеличение оборота – единственная причина создания филиала.

При выработке стратегии и определении экономической рентабельности учитывается множество факторов, влияющих на прибыль, в том числе возможность предоставлять покупателям более выгодные условия кредитования, так как на местах отслеживать платежеспособность клиентов всегда проще. Есть еще одна немаловажная причина открытия филиальной сети – успешно развиваться и противостоять экспансии больших торговых сетей даже крупная компания может в том случае, если попытается монополизировать хоть какой-то сегмент рынка. Основные факторы успеха управления филиалом заключаются в оптимальной структуре – гибкая и отвечающая требованиям рынка, правильно выбранная модель управления филиалами, определяющая меру их самостоятельности, детально проработанные инструкции, регламенты и документы, определяющие работу филиальной сети [51].

Так как головная организация имеет линейно-функциональную структуру, то для управления филиалом оптимально выбрать её же. В головном офисе создается подразделение, управляющее филиалом, в нашем случае это будет менеджер, который ответственен за финансовые показатели и организует решение вопросов и предложений от филиала. Так же эта система приоритетна, так как компания представляет ограниченный ассортимент, поэтому не требуются различные подходы и изменения, а система продаж получается однородной. Первый год в планах жесткая централизация работы с полным контролем функционирования филиала, но с возможностью

обретения большей свободы. То есть, снизится мониторинг деятельности филиала головным офисом, центр контролирует лишь основные показатели, не интересуясь всеми операционными.

После принятия решения учредителями об открытии филиала и выборе его местоположения, нужно подготовить Положение о филиале компании. Оформить новую редакция Устава, в который предварительно внесены сведения о создании филиала. В нем достаточно указать его название и юридический адрес. Когда в Устав внесены необходимые изменения, и Положение готово, можно собирать остальные документы, чтобы подать их в налоговую инспекцию.

Необходимо подготовить следующий пакет документов:

- свидетельства ОГРН и ИНН;
- протокол общего собрания или Решение единственного учредителя о создании Общества;
- положение о филиале компании. В нем указываются условия, на основании которых будет осуществляться деятельность;
- устав в двух экземплярах;
- заявление по форме 13002, которое должно быть нотариально заверенным;
- доверенность на руководителя филиала;
- выписка ЕГРЮЛ (выданная не ранее, чем за 30 дней до удостоверения заявления).

С подготовленным пакетом документов вы обращаетесь к нотариусу, чтобы заверить заявление по форме 13002.

После внимательного заполнения формы 13002 и заверения ее у нотариуса, потребуется подать в регистрирующий орган следующий пакет документов:

- заявление об открытии представительства по форме 13002;
- решение или протокол общего собрания учредителей;

– устав Общества в двойном экземпляре, один из них в дальнейшем возвращается Обществу [2].

Через пять рабочих дней с даты подачи документов, налоговый орган должен выдать документацию, которая подтверждает внесение изменений в Устав Общества:

- выписка из ЕГРЮЛ;
- устав Общества;
- уведомление о внесении изменений, которые связаны с изменениями в учредительных документах.

ПФР, а также ФСС по месту нахождения главного офиса должны быть уведомлены в течение месяца с дня создания. Дата создания в этом случае – это дата внесения информации в ЕГРЮЛ. После полной регистрации в Пенсионном фонде выдадут два уведомления, где одно из них в десятидневный срок со дня получения необходимо представить организации в территориальный орган ПФР по месту нахождения.

Выбор оптимального местоположения важен для эффективности бизнеса, и этот фактор имеет преобладающую позицию в определении будущих продаж. Для того, чтобы выбрать наиболее инвестиционно-привлекательный регион, воспользуемся распространенным методом, в котором применяется ранжирование регионов, в результате которого составляет рейтинг, в котором по сочетанию выбранных признаков (инвестиционный потенциал и инвестиционный риск) присваивает ранг, соответствующий его месту в общем ряду. После этого осуществляется группировка, где каждый регион относится к определенному классу объектов, выделенному экспертами. Наиболее известной в данном случае является методика, разработанная аналитиками рейтингового агентства «Эксперт-РА» (методика экономического еженедельника «Эксперт»).

На собрании учредителей предполагаемым местоположением филиала были выбраны следующие города: Тюмень, Уфа, Мурманск, Ярославль. В таблице 32 приведен рейтинг субъектов, в которые входят вышеназванные

муниципалитеты. Данные по инвестиционной привлекательности этих субъектов приведены на основе рейтингового агентства «Эксперт-РА» на 2017-2018 годы.

Таблица 32 – Рейтинг выбранных субъектов

Регион	Рейтинг
Тюменская область	3А1 (Пониженный потенциал – минимальный риск)
Республика Башкортостан	2А (Средний потенциал – минимальный риск)
Мурманская область	3В1 (Пониженный потенциал – умеренный риск)
Ярославская область	3В1 (Пониженный потенциал – умеренный риск)

Проанализировав полученные данные, по прогнозируемому потенциалу и возможному риску, выбираем республику Башкортостан, так как есть возможность развития и минимальный риск.

Следующим основанием для выбора города является логистический фактор, то есть, город должен находиться на пересечение нескольких дорог федерального значения и являться транспортным узлом. Город Уфа играет роль транспортно-распределительного узла на важнейших направлениях Запад-Восток и Север-Юг, ее пересекают трассы М5, М7 и Е30.

В городе сходятся железнодорожные магистрали пяти направлений – на центральную и южную части России, в Сибирь, Северный Казахстан и Среднюю Азию. К г.Уфе подходят две федеральные автомобильные дороги «Урал» (Москва – Самара – Уфа – Челябинск) и «Волга» (Москва – Казань – Уфа) и имеется развитая сеть территориальных дорог. Согласно уфимской стратегии развития до 2030 года город должен войти в систему трех скоростных международных транспортных коридоров: «Запад-Восток» и «Юго-западная хорда», проходящих севернее Уфы, и «Шелковый путь» в юго-западном направлении.

Итак, филиал ООО «Комлект-Сервис» будет располагаться в городе Уфе, с населением на 2018 год 1 120 000 человек. Изменения численности населения представлены на рисунке 8.

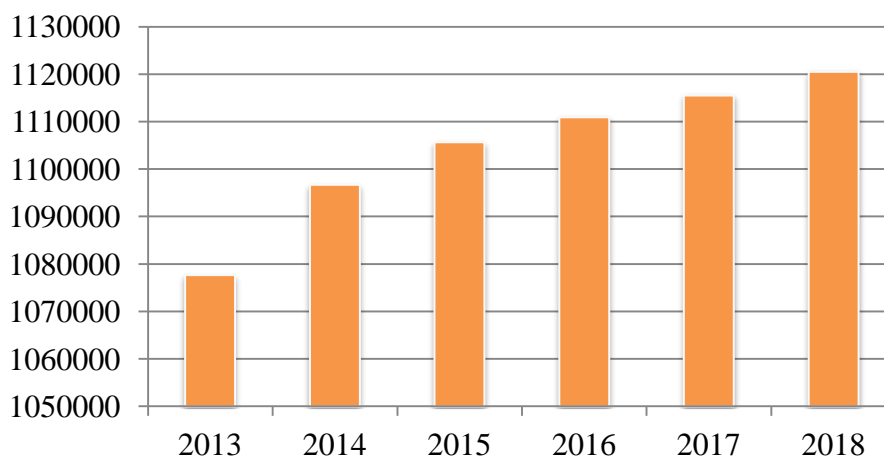


Рисунок 8 – Численность населения города Уфа

Прослеживается стабильная положительная динамика, следовательно, будет увеличиваться строительство жилых домов, так же это подтверждает Указ Президента России «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», чтобы выполнить данный Указ Республике необходимо наращивать строительство как минимум в 1,5 раза. Данная информация подтверждает правильность нашего выбора.

В выбранном нами городе уже осуществляют свою деятельность предприятия, продающие строительные материалы. Наиболее сильными из них являются ООО «Левша», ООО ТД «Альянс Строй», ООО «Стройландия», но нашим преимуществом является сам продукт, который мы предлагаем, так же то, что мы осуществляем доставку заказчику и периодичность поставок (1 раз в неделю) [45].

Работу по открытию филиала начнем с составления календарного плана проекта, предполагает планирование трех фаз жизненного цикла проекта:

- прединвестиционная фаза;
- инвестиционная фаза;
- эксплуатационная фаза.

Календарный план нашего проекта представлен в таблице 33, где мы отразили все этапы подготовительного периода, а так же продолжительность каждого из этапов.

Таблица 33 – Календарный план проекта

Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Подготовительный этап (Преинвестиционная и инвестиционная фаза)			
1 Маркетинговые исследования	01.05.2019	28.05.2019	28
2 Оформление документов	29.05.2019	11.06.2019	14
3 Выбор помещения и подготовка сметы	15.06.2019	14.07.2019	30
4 Финансовый план	01.07.2019	14.07.2019	14
5 Производственный план	16.07.2019	31.07.2019	15
6 Закупка и установка оборудования	01.08.2019	14.08.2019	14
7 Подготовка квалифицированных сотрудников	01.09.2019	14.09.2019	14
8 Закупка продукции	15.09.2019	31.09.2019	16
Итого подготовительный этап			145

На основе данных таблицы 33 мы видим, что длительность подготовительного этапа занимает 145 дней. На основе этих данных составим матрицу ответственности проекта, отражено в таблице 34.

Таблица 34 – Матрица ответственности проекта

Работы	Участники			
	Менеджер проекта	Менеджер по закупке	Бухгалтер	Менеджер по продаже
Проведение маркетингового исследования	+			
Составление финансового плана	+		+	
Разработка производственного плана	+			
Закупка и установка оборудования		+		
Подготовка квалифицированных сотрудников	+			+
Закупка товаров		+		

В представленной выше таблице наглядно показаны функции каждого из участников проекта, а также его зона ответственности.

На рисунке 9 представлена линейно-функциональная организационная структура проекта, включающая всех участников проекта.



Рисунок 9 – Организационная структура проекта

В обязанности менеджера проекта входит: определение концепции, устава, задач, целей, этапов и конечного результата инициативы, подготовка и проведение ее презентации заказчикам, составление плана по подготовке и реализации нового начинания, определение перечня и внутреннего содержания необходимых для проведения работ, установление между ними взаимосвязей; оценка продолжительности каждого процесса отдельно и всей инициативы в целом, определение общего количества и стоимости всех ресурсов, необходимых для внедрения проекта, их распределение наиболее эффективным образом. А также оценка общей стоимости начинания, составление его бюджета и ожидаемых потоков денег (доходов и расходов), участие в управлении затратами. Подбор участников и формирование команды: определение необходимых для членов данного коллектива профессиональных знаний и навыков; внесение предложения руководству компании о конкретных специалистах, которых целесообразно включить в команду, определение наиболее оптимальной и современной методики достижения целей, составление цепочки взаимосвязей между членами команды, делегирование им полномочий и постановка задач; внесение

руководству компании предложений относительно мотивации сотрудников. Отслеживание и контроль в постоянном режиме проводимых мероприятий и процессов. Проведение переговоров в интересах заказчика, отстаивание его интересов в отношениях с партнерами.

К обязанностям менеджера по продажам относятся: увеличение продаж в своем секторе, поиск и привлечение новых клиентов, поддержание взаимоотношений с наработанной клиентурой, ведение отчетности по работе с текущими клиентами и поступающим обращениям, консультирование по ассортименту и техническим параметрам товара (услуги).

В обязанности менеджера по закупкам входит: выбор лучших поставщиков и ценовых предложений, ведение переговоров с поставщиками, контроль движения грузов и сроков отгрузки товара, контроль качества продукции [50].

3.2 Расходы по открытию филиала

Для организации бизнеса компании потребуется основной и оборотный капитал. Основным капиталом являются необоротные активы.

Компании также необходимо приобрести автотранспорт для служебного пользования и перевозки товаров. Проанализировав рынок, было принято решение приобрести подержанные автомобили с помощью сервиса Avito.

Нам необходима газель тентованная с задним способом загрузки в количестве двух штук.

Таблица 35 – Транспортное обеспечение

Марка автомобиля	Пробег, км	Стоимость, руб
ГАЗ ГАЗель 3302, 2005	178 000	230 000
ГАЗ ГАЗель 3302, 2009	167 000	270 000

Мебель, необходимая для комплектации офиса и производственного процесса, также является основными средствами, поставщиком является производитель мебели «Икеа», так как у него самые демократичные цены,

широкий ассортимент, а так же есть стационарный магазин в городе Уфа (бесплатная доставка).

Таблица 36 – Необходимая мебель для офиса

Вид мебели	Артикул	Стоимость, руб	Кол-во	Итого
Письменный стол, Бруселле	103.796.71	4 999	2	9 998
Рабочий стул, Снилле	192.513.43	2 599	3	7 797
Комбинация для хранения с дверцами, Хэллан	792.494.08	19 998	3	59 994
Диван 2-местный, Клуббо	003.443.33	12 999	1	12 999
Стул Eames Style	0.100	1 599	4	6 396
Итого				97 184

Для начала работы филиала необходимо приобрести 3 ноутбука и многофункциональное устройство, совмещающее в себе принтер, ксерокс и сканнер. Всё оборудование покупается в магазине электронной техники «ДНС», после сравнения цен одной и той же модели.

Таблица 37 – Компьютерное обеспечение

Вид техники	Стоимость	Кол-во	Итого
Ноутбук Lenovo IdeaPad 330-15AST	17 999	3	53 997
МФУ струйное Canon Pixma TS3140	3 599	1	3 599
Итого			57 596

В таблице 38 показана стоимость необходимых для приобретения внеоборотных активов, то есть транспортных средств, для осуществления доставки. Мебели и компьютерной техники, для оборудования офиса.

Таблица 38 – Внеоборотные активы и их срок эксплуатации

Название необоротного актива	Балансовая стоимость актива, руб.	Период эксплуатации, лет
Транспортные средства	500 000	5
Мебель	97 184	4
Компьютеры и техника	57 596	4
Итого, стоимость ВОА	654 780	

Таким образом, стоимость инвестиций во внеоборотные активы составляет 654 780 тыс. руб. Данная сумма не зачисляется в расходы

предприятия сразу. Её необходимо списывать в виде амортизации. Для данной компании выбран линейный способ амортизации.

Подсчитаем формирование амортизационных сумм для нашего капитала на следующие 5 лет, расчет представлен в таблице 39.

Таблица 39 – Расчет амортизационных отчислений по годам

Название	2019	2020	2021	2022	2023
Транспортные средства	41	100	100	100	100
Мебель	10	24	24	24	24
Компьютеры и техника	6	14,25	14,25	14,25	14,25
Итого за год	57	138,25	138,25	138,25	138,25

Расходы операционной деятельности любого предприятия включают:

- материальные расходы;
- расходы на оплату труда;
- расходы на социальные выплаты;
- амортизационные расходы;
- другие расходы [54].

Для организации деятельности необходим персонал. Проведем планирование численности персонала на следующие 5 лет.

Проведя комплексный анализ трудового рынка в Уфе, было выявлено, что заработная плата менеджера по продажам и закупкам начинается от 18 800 руб., кладовщика от 12 000 руб., водителя газели 20 000 рублей, менеджер проекта находится в среднем в диапазоне от 21 600 до 36 200 рублей [84].

Заработная плата рассчитывается без учета социальных, стандартных и имущественных вычетов. Районный коэффициент согласно законодательству РФ в Республике Башкортостан равен 1,15. Социальные взносы равны 30,2, так как наше предприятие входит в первую группу по травмоопасности и отчисления равны 0,2 % [2].

Система разделения зарплаты на оклад и премию применяется с целью стимулирования работников выполнять свои обязанности более качественно, добросовестно и результативно. Премия выплачивается менеджерам в том

случае, если выполнен план продаж, согласованный с головным офисом, в размере 1 % от выручки, у менеджера проекта в размере 2 %. Кладовщик и водитель работают по окладу [73]. Расчет зарплаты на месяц и суммы социальных взносов на каждого работника приведен в таблице 40.

Таблица 40 – Расчет заработной платы на месяц

Должность	Оклад, руб	Районный коэфф.руб	НДФЛ, руб	Выдается сотруднику	Социальные взносы
Менеджер проекта	70 000	80 500	10 465	70 035	24 311
Менеджер по продажам	40 000	46 000	5 980	40 020	13 892
Менеджер по закупкам	40 000	46 000	5 980	40 020	13 892
Кладовщик	20 000	23 000	2 990	20 010	6 946
Водитель - 2	30 000	34 500	4 485	30 015	10 419
Итого				230 115	79 879

Рассчитаем фонд оплаты труда с 2019 по 2023 год, с учетом того, что в 2022 году мы принимаем на работу дополнительных сотрудников, а именно, менеджера по продажам, итоговые данные приведены в таблице 41.

Таблица 41 – Расчет ФОТ

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Кол-во персонала, чел	6	6	6	7	7
Заработная плата, тыс.руб	183	1 582	1 582	1 823	1 823
Социальное страхование, тыс.руб	549	549	549	633	633
Премия, тыс. руб	9,24	56,32	316,8	828	1 440
Фонд оплаты труда, тыс.руб	1 249	3 776	4 036	4 547	5 159

Плановый фонд оплаты труда на филиал ООО «Комплект-Сервис» в 2019 году составляет 1 249 тыс. руб. так как сотрудники будут приняты с 1 сентября. В 2020 году ФОТ составит 3 776 тыс.руб и так далее. ФОТ увеличивается из-за роста выручки.

Предприятие планирует брать в аренду помещение. Для осуществления деятельности требуется офис, для этого выбрано помещение 32,6 кв.м в бизнес-центре на углу ул.Кирова и ул.Ветошникова. С отдельным входом и очень проходимом месте, за 30 тыс.руб в месяц. Так же нужен склад, для

хранения продукции, самым оптимальным и вариантом был выбран склад в промышленной зоне города, за 40 тыс.руб. в месяц. Склад оснащен необходимым количеством стеллажей,оборудованием. Итого на аренду в год требуется 870 тыс.руб. В арендованном нами помещении под офис необходимо выполнить косметический ремонт. На сайте объявлений в городе Уфа были выбраны подрядчики для выполнения отделочных работ. Смета представлена в таблице А.3.

В первый год на рекламу и продвижение запланировано 50 тыс.руб в год. Здесь предполагается заказ рекламы на щитах, радио, местном телевидении. Так же компания для связи использует мобильную связь и интернет, поэтому эти затраты также необходимо заложить, и они составляют 20 тыс.руб. в год.

Как уже говорилось ранее, компания является официальным дистрибьютором польской продукции Selena, «TYTAN» (Польша) «REALIST» (Франция), «COSMOFEN» (Германия) и производитель осуществляет бесплатную доставку только до города Москва. А все последующие транспортные расходы относятся к ООО «Комплект-Сервис». Исходя из прайса на услуги, выбранной нами транспортной компании «FASTrans», исходя из него, перевозка 20 тонн, будет стоить 7,4 рубля за 1 кг. Итого одна перевозка составляет 148 тыс.руб. Так же в доставку мы закладываем расходы на топливо 10 тыс. руб в месяц. Они формируются на топливных картах. Таким образом в 2019 году на доставку товара до конечного потребителя необходимо заложить 158 тыс. руб. в год. Так как нам достаточно одной доставки, с учетом прогноза продаж. В последующие прогнозируемые годы стоимость увеличивается прямо пропорционально количеству совершенных перевозок.

Переходим к обоснованию рыночной цены продукта. Весомую категорию статьи расходов занимают коммунальные расходы: электричество – 65 тыс.руб., отопление – 42 тыс.руб., и всего в год выходит 107 тыс.руб. Сводные данные по расходам представлены в таблице 42.

Таблица 42 – Статьи расходов с 2019-2023 гг

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Аренда	280	870	870	870	870
Реклама	50	50	50	50	50
Связь	20	20	20	20	20
Доставка	158	158	564	860	1304
Коммунальные	62	107	107	107	107
Всего	570	1205	1611	1907	2351
Фонд оплаты труда	1 078	3 234	3 234	4 447	4 447
Амортизация	16	38	38	38	38
Затраты на приобретение	1 725	1 725	5 175	8 550	13 650
Итого расходы	1 664	4 477	4 883	6 392	6 836

Представим постоянные и переменные затраты нашего проекта в виде диаграммы, для наглядности. Отражено на рисунке 10.

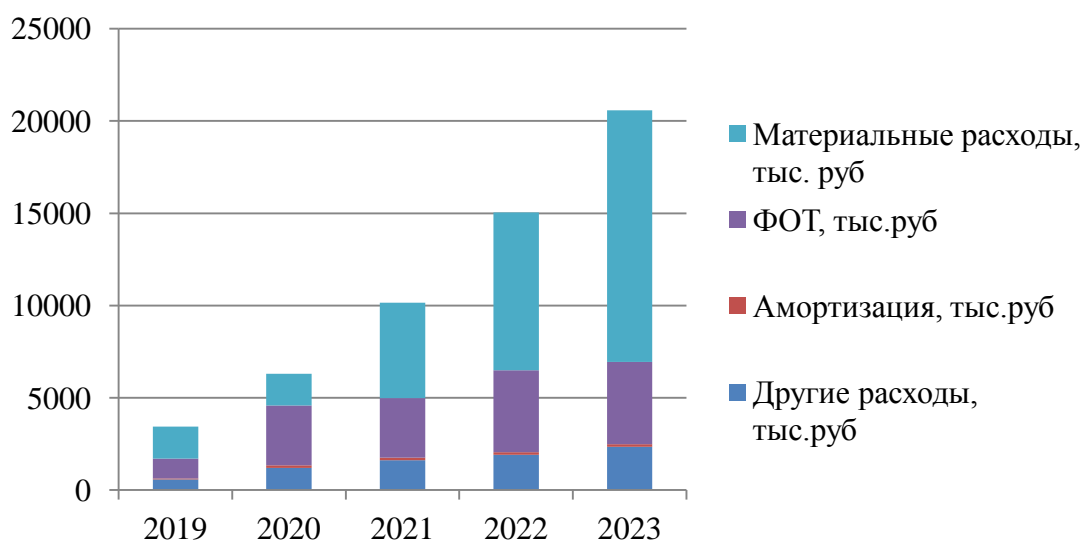


Рисунок 10 – Плановые расходы операционной деятельности филиала

В ассортименте нашей продукции планируются герметики, клей-монтажный, монтажная пена, так же они отличаются по характеристикам силиконовые-кислотные, силиконовые-нейтральные, силико-накриловые. Отличаются по поверхности применения (дерево, стекло, пластик, керамика и тд.). На паллете помещается от 672 до 1440 баллонов, доставка

осуществляется машиной с полной загрузкой 20 тонн два раза в месяц. Мы заказываем материалы исходя из прогнозируемых продаж, то есть в год сумма на материалы будет варьироваться. Стоимость одной перевозки представлена в таблице 43 на основании проанализированных данных, а так же экспертного мнения менеджера по закупкам головной организации.

Таблица 43 – План закупок на одну доставку

Наименование товаров	Количество, шт.	Цена(тариф)за единицу измерения, руб.	Стоимость товаров,без налога,руб.	Сумма налога предъявлена покупателю, руб.	Стоимость с учетом налогов
Герметик в ассортименте	7 616	75	571 200	114 240	685 440
Клей в ассортименте	6 000	75	420 000	84 000	504 000
Монтажная пена	9 232	75	692 400	138 480	830 880
Итого	22 848				2 020 320

Рассчитаем себестоимость с учетом расходов проекта в таблице 44. Если рассчитывать на единицу продукции, то она составит 81 рубль. Данный расчет представлен в таблице 44.

Таблица 44 – Расчет себестоимости

Статьи затрат	2019	2020	2021	2022	2023
Затраты на приобретение, тыс.руб	1725	1725	5175	8550	13650
Доставка, тыс. руб	158	158	564	860	1304
Амортизация, тыс.руб	57	138,25	138,25	138,25	138,25
Фонд оплаты труда, тыс.руб	1 078	3 234	3 234	4 447	4 447
Итого	3 018	5 255,25	9 111,25	13 995,25	19 539,25

Торговая наценка головного предприятия составляет 60 %. Но, для филиала была выбрана стратегия проникновения на рынок, то есть, первые два года мы работаем с минимальной наценкой, а именно, цена составляет 100 рублей. Для того, чтобы наработать клиентскую базу и, следовательно, занять свою нишу на рынке. Цена для покупателя с 2021 года будет равна 144 рублям, за единицу продукции, то есть за баллон – это является

среднерыночной ценой на данный вид продукции. В таблице 45 представлен прогнозный план продаж.

Таблица 45 – Прогнозный план продаж

Прогнозный план продаж, тыс.шт	4 кв. 2019	1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	2021	2022	2023
Герметик в ассортименте	700	900	1 000	1 500	1 300	20 000	50 000	70 000
Клей в ассортименте	800	800	900	1 200	1 100	18 000	35 000	60 000
Монтажная пена в ассортименте	600	800	1 000	1 100	1 200	17 000	30 000	70 000
Итого	2 100				12 800	55 000	115 000	200 000

Таким образом в 2019 году предприятие начнет свою деятельность с минимальных продаж, они составят всего 2 100 штук, так как мы открываемся в не сезон, а так же отсутствует клиентская база. В 2020 году продажи возрастут по прогнозам до 12 800 штук в год.

3.3 Обоснование экономической эффективности проекта

Кроме инвестиций в основной капитал, предприятию необходимы и другие вложения. Так, для регистрации организации необходимо выделить сумму 8,50 тыс. руб. Для того, чтобы помещение хорошо функционировало, необходимо провести ремонтные работы, их стоимость по смете составляет 195 тыс. руб.

Необходимо учесть и тот факт, что ООО «Комплект-Сервис» не сможет с первого месяца работы погашать постоянные расходы за счет доходов. Поэтому необходимо создать резервную сумму, которая компенсирует все расходы предприятия за месяц. Так как у нас есть возможность заказывать машину с полной загрузкой, то в 2019 году мы заказываем одну поставку на 2 020 тыс.руб.

Таким образом, для бизнеса в первый год потребуются капитальные вложения в размере 2 877 тыс. руб. в т.ч.:

- основные средства 654 тыс. руб.;

- ремонт офисного помещения 195.0 тыс. руб.;
- дополнительная сумма наличными для регистрации предприятия 8.50 тыс. руб.;
- резервный капитал для погашения расходов в первый квартал работы 2 020 тыс. руб.

Компания для покупки активов и компенсации расходов может использовать только привлеченный капитал. Таким образом, организация нуждается в кредите на сумму 2 877 тыс.руб. Под 18 % годовых в Сбербанке по тарифу «Бизнес.Инвест» на 36 месяцев, по аннуитетному способу погашения кредита. Ежемесячный платеж составит 104 тыс.руб [46].

Таким образом, банковский процент за 3 года составит 869 тыс.руб, а наши. Расчет кредита представлен в таблице А.4 приложения А.

Используя расчетные данные, полученные в плане маркетинга, и плане производства сформируем отчет о финансовом результате по проекту в таблице 46.

Таблица 46 – Отчет о финансовом результате по проекту, руб

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка, тыс.руб.	231	1408	7920	16560	28800
Себестоимость, тыс.руб.	3 189	3 776	4 036	4 547	5 159
Валовая прибыль, тыс.руб.	-2 958	-2 368	3 884	12 013	23 641
Коммерческие расходы, тыс.руб.	330	920	920	920	920
Управленческие расходы, тыс.руб.	82	127	127	127	127
Прибыль от продаж, тыс.руб	-3 370	-3 415	2 837	10 966	22 594
Прочие доходы (расходы)	0	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	-3 370	-3 415	2 837	10 966	22 594
Налог на прибыль, тыс.руб.	-674	-683	567,4	2 193,2	4 518,8
Чистая прибыль, тыс.руб.	-2 696	-2 732	2 269,6	8 772,8	18 075,2

По данным таблицы можно сделать следующие выводы. Предприятие с 2021 года начнет приносить прибыль. Плановая чистая прибыль составляет 2 269 тыс. руб. При расчетах учитывается налогообложение прибыли, которое составит в 2019 году 20%. При этом 2 % из налога перечисляется в федеральный бюджет, а остальные – 18 % в региональный.

Таблица 47 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow), руб

	Подготовит.	Этап реализации			
	период	2020	2021 год	2022 год	2023
	2019 год	год			год
Сальдо на начало периода	0				
Операционный поток					
Выручка по проекту	231	1 408	7 920	16 560	28 800
Себестоимость без амортизации	3 132	3 638	3 898	4 409	5 021
Налоговые выплаты	-674	-683	567,4	2 193,2	4 518,8
Итого условный операционный денежный поток	-3 575	-1 547	3 455	9 958	19 260
Инвестиционный поток					
Поступления от реализации активов	0	0	0	0	0
Затраты на приобретение активов	-654	0	0	0	0
Приращение чистого оборотного капитала	-2 020	0	0	0	0
Другие затраты подготовительного периода	-203,5	0	0	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	-2 877,5	0	0	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	-2 877,5	0	0	0	0
Финансовый поток					
Поступление денежных средств на проект	2 877	0	0	0	0
Выплаты процентов	284	367	198	23	0
Выплаты основного долга	444	880	1 049	496	0
Итого денежный поток от финансовой деятельности	2 149	-1 247	-1 247	-519	0
Сальдо денежных поток на конец периода	-5 724	-5 425	-396	6 108	16 410

Рассчитаем ставку дисконтирования, ее расчет зависит от способа финансирования: собственные средства, заемные средства или же смешанное финансирование. Так как в нашем проекте мы используем заемные средства,

то нам нужно ставку по кредиту скорректировать на налог на прибыль. В нашем случае ставка дисконтирования равна 0,144. Метод расчета ставки дисконтирования (r) выбирается в зависимости от источника финансирования [54].

$$r=0,18*(1-0,2)=0,144$$

Расчет чистого приведенного дохода приведен в таблице 48, рассчитан по формуле из таблицы 11.

Таблица 48 – Расчет чистого приведенного дохода

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
ЧД, тыс.руб	-2 753	-2 593,75	2 407,85	8 911,05	18 213,45
Дисконтированный денежный поток, тыс.руб	-5 630	-2 256,56	1 822,50	5 867,95	10 434,44
NPV, тыс.руб	10 238,33				

Составим сводную таблицу по экономическим показателям эффективности, отражены в таблице 49.

Таблица 49 – Оценка экономической эффективности проекта

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход NPV, тыс.руб.	10 238	>0
Индекс доходности PI	4,558	>1
Внутренняя норма рентабельности IRR, %	0,113	>18%
Срок окупаемости PP, в годах	0,121	–
Дисконтированный срок окупаемости DPP, в годах	0,225	–
Критерий рентабельности инвестиций проекта – RI	2,559	

– NPV положительный и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 10 238 тыс. руб;

– PI больше единицы характеризует получение 4 руб. 558 коп. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в про-

ект; IRR Внутренняя норма рентабельности определяет максимальную ставку платы за привлекаемые источники финансирования проекта, при которой последний остается безубыточным. При оценке эффективности общих инвестиционных затрат, например, это может быть максимальная ставка по кредитам. В нашем случае, мы наблюдаем, что 18% это максимальная ставка по кредиту, при которой проект остается привлекательным.

– срок окупаемости простой 0,121 года, а и дисконтированный – 0,225 календарного года [29].

Так как проект основывается на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, следует оценить его риски. Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рискового события [76].

Точка безубыточности – это та сумма доходов, при которой предприятие не получает убытки. Рассчитаем точку безубыточности в 2022 году, так как планируется среднерыночная цена, у предприятия существует клиентская база и расчет будет более объективным.

$$BEP_{ед} = 5\,632 / (144 - 82) = 91 \text{ тыс.ед}$$

Таким образом, точка безубыточности в 2022 году составляет 13 197 тыс. руб.

Помимо точки безубыточности в данном пункте необходимо также рассчитать запас финансовой прочности (формула 5), который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния, рассчитаем на 2022 год.

$$ЗФП = ((16\,560 - 13\,197) / 16\,560) * 100\% = 20\%$$

Запас финансовой прочности от общего объема продаж составляет около 20 %. Это говорит о возможности снижения валовой выручки на 20 %, при этом сохраняя проект в зоне безопасности.

Пример результата анализа чувствительности NPV к изменяющимся параметрам (объема сбыта, цены сбыта и прямых издержек), представлен на рисунке

Проводя анализ чувствительности, следует оценить к каким их факторов проект наиболее чувствителен и на сколько высока вероятность наступления заданного события, соответствующая изменению заданного фактора. Следует оценивать не относительную чувствительность (проценты изменения NPV, на процент изменения фактора влияния), а «интервальную» чувствительность, отражающую возможные интервалы изменения NPV, с учетом вероятных интервалов изменения факторов влияния. Анализ чувствительности нашего проекта представлен на рисунке 11 [70].

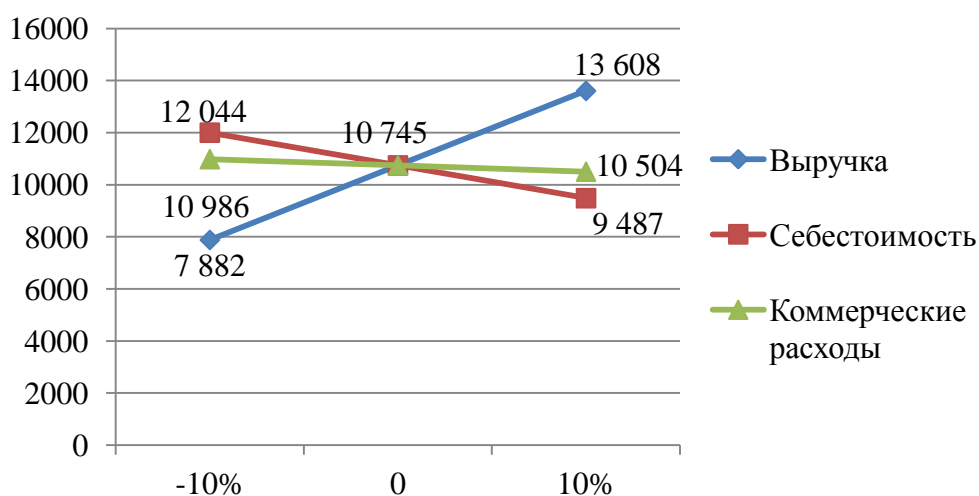


Рисунок 11 – Анализ чувствительности проекта

Из графика на рисунке 11 очевидна прямая линейная зависимость изменения чистого дохода от изменения выручки от реализации, и обратная линейная зависимость от изменения себестоимости реализованной продукции. При этом к изменению коммерческих расходов проект устойчив и прямая имеет минимальный угол наклона. Наибольшая чувствительность наблюдается от выручки от реализации, так как график зависимости от изменения цен на реализацию продукции наиболее крутой.

Таким образом, чтобы привести проект просто к его окупаемости можно допустить увеличение себестоимости реализованной продукции на 50%, а понижение выручки на 30 %.

Составим прогнозный баланс на 2019 год в двух вариантах, с введением проекта в текущую деятельность предприятия, а так же, учтем вариант, что предприятие продолжает существовать в своем привычном режиме. При

составлении берем во внимание ранее описанный факт, что филиал на отдельный баланс мы не ставим, а учитываем совместный с головной организацией. Баланс представлен в таблице А.5 приложения А.

Вывод по третьему разделу

Была представлена краткая характеристика проекта: его суть, планирование, так же расчет потребности в финансировании и определении в условиях финансирования. Идеей нашего проекта является открытие филиала в городе Уфа на базе предприятия ООО «Комплект-Сервис».

При разработке календарного плана, было определено, что подготовительный этап займёт 147 дней. В качестве источника финансирования будут использованы заёмные средства, а именно кредит в банке под 18 % годовых. Данный проект требует капитальных вложений в размере 2 877 тыс.руб, в них входит ремонт помещения, регистрация филиала, материальные затраты на первые три месяца работы.

В данном проекте мы планируем использовать следующие методы продвижения товара: проведение рекламных мероприятий на выставках и ярмарках, использование баннеров, а так же СМИ.

Предприятие является дистрибьютором строительной химии, работает в основном на рынке В2В. Для начала экономической деятельности нам необходим офис и склад. Продажа планируется не только в городе Уфа, но и по области, поэтому нам необходимо два транспортных средства для осуществления доставки.

Используя расчетные данные, полученные в плане маркетинга, производства был сформирован финансовый план, в котором оценили экономическую эффективность проекта. Таким образом, чистый приведенный доход составил 10 238 тыс.руб, индекс доходности характеризует получение дохода 4 руб. 55 коп. на 1 руб. вложений, внутренняя норма рентабельности указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала, дисконтированный срок окупаемости равен 0,225 года, при простом 0,121 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Первый раздел носит теоретический характер, в нем рассмотрены аспекты бизнес-планирования, сущность и роль в развитии малого и среднего бизнеса, а также методические подходы к анализу инвестиционной привлекательности проекта дисконтированными и недисконтированными методами. Из данного раздела можно сделать вывод, что бизнес-планирование играет весомую роль в развитии бизнеса. А также, в современных условиях оценка привлекательности инвестиций в тот или иной объект набирает актуальность. Также, в данном разделе были рассмотрены методические подходы к анализу инвестиционной привлекательности проекта. Из чего можно сделать вывод, что преимуществом дисконтированных показателей является то, что они учитывают фактор разной стоимости денег в разный период времени, что даёт наиболее объективную и приближенную оценку инвестиционного проекта, а достоинством простых методов является то, что они просты в расчёте и на первом этапе оценки проекта помогают понять его прибыльность или убыточность.

Во втором разделе представлен анализ строительного рынка в России. Изучив теоретические аспекты можно сделать вывод, что общая картина строительства в данное время находится в своем не самом успешном положении, но, за счет того, что это огромный пласт бизнеса, для нашего предприятия эти тенденции не играют весомой роли.

Проведя стратегический анализ, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду, были выявлены факторы, которые причислялись к сильным и слабым сторонам внутренней среды, и возможностям, и угрозам с внешней среды предприятия. Такой анализ позволил понять, что предприятию необходимо уделить внимание расширению дополнительных услуг, а так же регулярно отслеживать конкурентную ситуацию на рынке. Было выявлено, какие угрозы со стороны внешнего окружения предприятия необходимо

учитывать, а также какие возможности развития существуют у анализируемого предприятия.

По итогам этого анализа была представлена результирующая SWOT-матрица, произведен переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность мероприятий, необходимых для выполнения. Эти результаты привели к выводу о том, что конечным результатом станет открытие филиала.

Далее был представлен организационный план проекта, в рамках которого была рассмотренная идея проекта, которая заключается в продаже строительной химии в городе Уфа, с доставкой до близлежащих населенных пунктов. Также обозначена организационная структура филиала, составлена матрица ответственности.

При разработке календарного плана, было определено, что подготовительный этап займёт 147 дней. В качестве источника финансирования будут использованы заемные средства. Данный проект требует капитальных вложений в размере 2 877 тыс. рублей.

Также был выбран метод продвижения предприятия на рынке, наша организация преимущественно работает B2B. Выбрана стратегия проникновения, то есть изначально минимальная наценка на продукт, для того, чтобы наработать клиентскую базу, а так же показать качество продукта большему количеству покупателей. Планируется участие в выставках и ярмарках. При обосновании цены продуктов проекта были учтены затраты на расходные материалы, доставка, а так же постоянные затраты, проанализирована средняя рыночная цена, и представлен прогноз выручки на 5 лет.

В плане производства были приведены обоснования потребности в оборудовании для работы предприятия, также была рассчитана потребность в оборотных средствах за единицу товара. И посредством приведенных выше затрат была рассчитана себестоимость единицы продукции.

Используя данные расчетов в организационном плане, плане маркетинга и производственном плане был составлен финансовый план проекта, по итогам которого всему проекту была дана оценка экономической эффективности. Таким образом, чистый приведенный доход составил 10 238 тыс. рублей, индекс доходности характеризует получение дохода 4 рубля 56 копеек на 1 рубль дисконтированных вложений, внутренняя норма рентабельности указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала, дисконтированный срок окупаемости равен 0,2 года.

Была проведена проверка устойчивости проекта к изменению таких показателей как: выручка от реализации, себестоимость реализованной продукции и коммерческих расходов. По итогам данной проверки стала очевидна прямая линейная зависимость изменения чистого дохода от изменения выручки от реализации, и обратная линейная зависимость от изменения себестоимости реализованной продукции. При этом к изменению коммерческих расходов проект устойчив и прямая имеет минимальный угол наклона. Наибольшая чувствительность наблюдается от выручки от реализации, так как график зависимости от изменения цен на реализацию продукции наиболее крутой. Также был произведен расчет точки безубыточности, который показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. И расчет запаса финансовой прочности, который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния.

Результатом проделанной работы, является разработанный план проекта по открытию филиала для ООО «Комплект-Сервис» Таким образом, все задачи работы выполнены, цели достигнуты и проект обладает инвестиционной привлекательностью, так как предполагается, что из года в год компания будет становиться всё более известной, зарекомендует себя как надёжный поставщик товаров, как это происходит в городе Челябинск.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14–ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (ред. от 28.03.2017) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (01.02.2019).

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117–ФЗ (ред. от 27.11.2017) [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа:<http://base.consultant.ru> (07.03.2019).

3 Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ ст 19 (ред. от 25.12.2018) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа:<http://base.consultant.ru> (25.03.2019).

4 Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 30.12.2004 N 214-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // «Собрание законодательства РФ», 03.01.2005, N 1 (часть 1), ст. 40.

5 Андреева, О.Д. Технология бизнеса: учебное пособие. / О.Д.Андреева. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 224 с.

6 Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 с.

7 Борисова, О.В. Ценообразование в коммерческой деятельности: учебное пособие / О.В. Бурмистрова. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 176 с.

8 Бунеева, Р.И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в розничной торговле: учебное пособие / Р.И. Бунеева. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 108 с.

9 Белолипецкий, В.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие /

В.Г. Белолипецкий. – М.: КНОРУС, 2016. – 448с.

10 Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник для вузов / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.

11 Барышникова, Н.А. Экономика организации: учебное пособие для вузов / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 191 с.

12 Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента (комплект из 2 книг) [Текст]/ И.А. Бланк. – Москва: Машиностроение, 2015. – 264 с.

13 Бычкова, С.М., Методика анализа денежных средств и денежных потоков организации / С.М. Бычкова, Д.Г. Бадмаева. – 2018. – № 21. – 23–29 с.

14 Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2016. –171 с.

15 Боумэн, К. Б. Основы стратегического менеджмента: Пер.с англ. / под ред.Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 175 с.

16 Бабаев, Ю. А. Бухгалтерский учет: учебник / Ю.А. Бабаев – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 392 с.

17 Басовский, Л. Е. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 241 с.

18 Бочаров, В. В. Инвестиции. Учебник и практикум для бакалавриата / В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. – М. : Издательство Юрайт, 2016. — 455 с.

19 Борисов, А. Б. Анализ и диагностика конкурентоспособности предприятия: учеб.пособие / А.Б. Борисов. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 213 с.

20 Веселова Д. Н. Проблемы и перспективы развития строительного рынка в РФ // Молодой ученый. – 2018. – №17. – 158-161 с.

21 Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник для вузов. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2017. – 387 с.

22 Воронина, Э. М. Менеджмент предприятия и организации: учебник. - практ. пособие / Э. М. Воронина. – М.: Инфра-М, 2013. – 274 с.

- 23 Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации: учебник для вузов. / И.Б. Гурков. - Москва, ЗАО «Бизнес-школа», 2018. – 214 с.
- 24 Грабовой, П. Г. Организация, планирование и управление строительством: учебник / П.Г.Грабовой. – Москва, Проспект, 2013. – 528 с.
- 25 Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник. / Б.Г. Литвак. – М: Дело, 2015. – 392 с
- 26 Кулешова А. Б. Конкуренция в вопросах и ответах: учебное пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 256 с.
- 27 Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ Е.М. Гриженко., 2016. – 376 с.
- 28 Кузнецов, А. Организация планирования на предприятии / А. Кузнецов, С. Суров // «Рынок ценных бумаг», – 2016, № 9. – 6 с.
- 29 Касьяненко, Т. Г. Экономическая оценка инвестиций: Учебник и практикум / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 559 с.
- 30 Ковалёва, Т.М. Коммерческая оценка инвестиций / Т.М. Ковалёва. - М.: КноРус, 2017. – 704 с.
- 31 Ключкова, Е. Н. Экономика организации: учебник / Е.Н. Ключкова, В.И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 447 с.
- 32 Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 407 с.
- 33 Коротких, И. Ю. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / И.Ю. Коротких. – М.: Академия, 2016. – 208 с.
- 34 Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 304 с.
- 35 Ковалев, В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практическое пособие / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2016. – 336 с.

- 36 Ковалев, В. В. Анализ средств предприятия и их использования / В.В.Ковалев // Бухгалтерский учет. – 2018. – № 10–15.
- 37 Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие. / В. Я. Горфинкель, В. Д. Грибов – М.: Финансы, 2015. – 208 с.
- 38 Котлер, Ф. Основы маркетинга: Учебник / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2016. – 656 с.
- 39 Лебедев, В. М. Технология и механизация процессов городского строительства и хозяйства: учебное пособие / В.М. Лебедев. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2014. – 278 с.
- 40 Липсиц, И. В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: Учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
- 41 Логинова, Н. А. Экономическая оценка инвестиций на транспорте: Учебное пособие / Н.А. Логинова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 252 с.
- 42 Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 160 с.
- 43 Макарова, И. К. Управление персоналом: Схемы и комментарии: учебник для вузов. / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2016. – 96 с.
- 44 Махмутов, Б. Стимулирование персонала на базе системы сбалансированных показателей / Б. Махмутова // «Человек и труд», – 2018. – №4. – С. 68 – 70.
- 45 Мельников, В. П. Управление организацией: учебное пособие / В.П. Мельников. – М.: КНОРУС, 2017. – 240 с.
- 46 Мельников, Р. М. Экономическая оценка инвестиций. учебное пособие / Р.М. Мельников. – М.: Проспект, 2016. – 264 с.
- 47 Парамонова, Т. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли; КноРус – М., 2016. – 241 с.
- 48 Плотникова, А. М. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие / А.М. Плотникова, М.В. Слаутина. – М.: КноРус, 2013. – 304 с.
- 49 Портер, М. Конкуренция: Учебное пособие / М. Портер. – М.: 2017. –

435с.

50 Рудаков, М. Н. Стратегический менеджмент / М.Н. Рудаков. // «ЭКО», 2016. №11. – 39 с.

51 Родионова В. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / В.Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 106 с.

52 Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебник для вузов / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 511 с.

53 Словарь финансово-экономических терминов: словарь / Шаркова А. В., [и др.]. – Москва, 2015. – 1168 с.

54 Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие для вузов / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская–М.: НИЦ ИНФРА–М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 246 с.

55 Смачило, В. Управление дебиторской задолженностью / В. Смачило, Е. Дубровская // Финансовый директор. – 2017. – № 5. – С. 19.

56 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник.- 2-е изд., испр. и доп / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 502с.

57 Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: Учебник. / Т.У. Турманидзе. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 247 с.

58 Фатхутдинов, Р. А. Организация производства: учебное пособие. М.: ИНФРА – М, 2015. – 672 с.

59 Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е. С. Стояновой – М.: Перспектива, 2018. – 462с

60 Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд., доп. / И.Т. Балабанов – М.: Финансы и статистика, 2019. – 208 с.

61 Финансовый анализ: учебник. / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2017. – 544 с.

62 Финансы: учебник/ под ред. Подъяблонской Л.М. – М.: Юнити, 2014. – 407с.

63 Фасхиев, Х. А. Конкуренция: Учебник / Под. ред. Х.А. Фасхиева – 2-е

изд. – М.: Проспект (ТК Велби), 2018. – 296с.

64 Финансовый менеджмент в вопросах и ответах/ под ред. Ковалева В. В. – М.: Проспект, 2017. – 186 с.

65 Финансовый менеджмент. Практикум. Под. ред. Н. Ф. Самсонова, учебник. пособ. – издательство ЮНИТИ-ДАНА 2015.– 422 с.

66 Финансовый менеджмент: Теория и практика – учебник. / Е. С. Стояновой.- М.:Перспектива, 2018. – 452 с.

67 Финансовый менеджмент: учебник для вузов./ Под ред. Г.Б. Поляка - М.:Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 365 с.

68 Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. / под ред. Е. С. Стояновой. М.: Перспектива, 2016. – 475 с.

69 Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник. / под ред. Т. Р. Рахимова. – М.: Перспектива, 2019. – 264с.

70 Финансовый менеджмент – Гридчина М. В. – Курс лекций / <http://institutiones.com/download/books/516-finansoviy-managment.html>;

71 Финансовый анализ: учебник. / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2016. – 880с.

72 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2015. – 468 с.

73 Чернышёва, Ю. Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности для студентов вузов / Ю.Г. Чернышёва, В.А. Гузей. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 156 с.

74 Чалдаева, Л.А. Экономика организации: учебник / Л.А. Чалдаева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 435 с.

75 Чараева, М. В. Управление денежными потоками предприятия на основе их распределения по функциональному признаку / М.В. Чараева // Финансы и кредит. – 2017. – № 41. – С. 36–41.

76 Чернов, В. А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2018. – 876 с.

77 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственный анализ

хозяйственной деятельности. - М.: ИНФРА – М, 2017. – 416 с.

78 Шеремет, А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 617с.

79 Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М.: Дашков и К, 2018. – 544 с.

80 Экономика и организация деятельности предприятия: учебник. / Под общ.ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2017. –295 с.

81 Экономика торгового предприятия: учебное пособие. /Авт. сост. М.Н.Греховодова. Ростов н / Д.: Феникс, 2015. – 190 с.

82 Экономика предприятия: учебник для вузов / А.И. Гребнев, Ю.К. Баженов, О.А. Габриэляни. М.: Экономика, 2016. – 238 с.

83 Экономика, стратегия, управление: учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 268 с.

84 Юданов. А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие. М.: Гном-Пресс, 2017. – 372 с

85 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>. – (Дата обращения: 15.04.2019)

86 Международная выставка ВАУМА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://teletype.in/>. – (Дата обращения: 29.04.2019)

87 Международная выставка MosBuild [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mosbuild.com/>. – (Дата обращения: 29.04.2019)

88 Официальный сайт предприятия ООО «Комплект-Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://komplekt-servis74.pulscen.ru/>. – (Дата обращения: 1.05.2019)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Данные для оценки инвестиционной эффективности проекта

Таблица А.1 – «Анализ конкурентов строительной отрасли»

Фирма-конкурент	Конкурентное положение	Доля на рынке	Стратегическое положение	Конкурентная стратегия
ООО «Стройбаза1»	Стремится к изменению своей рыночной ниши, войдя в группу лидеров	Расширение путем внутреннего роста и приобретений	Сочетание оборонительного и наступательно-го поведения	Упор на географическую рыночную нишу
ООО «Стройторг»	Среднее положение, стремится обойти «Стройбаза1»	Расширение путем слияния	Консервативное	Стремится к лидерству в издержках
ООО «Уралгерметик»	Стремится к изменению своей рын. ниши, войдя в группу лидеров	Расширение путем слияния и совместного роста	Наступательное	Стремление к индивидуализации работ
ООО «Стройдом»	Прочное в движении, стремится поднять свой рейтинг в отрасли	Агрессивное расширение путем приобретения и роста	Агрессивное и рискованное	Стремится к индивидуализации ассортимента выполняемых услуг
ООО «Оконный мир»	Прочное в движении, стремится быть доминирующим лидером	Расширение путем внутреннего роста	Консервативное	Стратегия наилучшей стоимости, путем снижения издержек производства

Таблица А.2 – Формирование проблемных полей

Продолжение приложения А

		ВОЗМОЖНОСТИ			УГРОЗЫ			
		Повышение спроса в данной сфере	Интерес общества к новшествам	Появление новых технологий	Увеличение пошлин на ввоз продукции	Возрастание конкуренции	Итого	
ВНУТРЕННИЕ	Сильные	Доступная ценовая политика	Необходимо поддерживать грамотную ценовую политику предприятия			Расширять набор сопутствующих услуг, а так же расширять ассортимент, захватывать новые рынки		19
		Известность бренда						15
		Постоянная реконструкция						12
	Слабые	Малый ассортимент доп.услуг						16
		Итого	15	12	8	16	11	

СОГЛАСОВАНО:

УТВЕРЖДАЮ:

"01" мая 2019 г.

"02 " мая 2019 г.

ООО "Комплект-Сервис"
(наименование стройки)

ЛОКАЛЬНЫЙ СМЕТНЫЙ РАСЧЕТ №
(локальная смета)

на Локальная смета косметический ремонт офиса ООО "Комплект-Сервис", ул.Ветошникова, 127
(наименование работ и затрат, наименование объекта)

Основание:

Сметная стоимость строительных работ _____	194226,46	руб.
Средства на оплату труда _____	1993,61	руб.
Сметная трудоемкость _____	240,1	чел.час
Составлен(а) в текущих (прогнозных) ценах по состоянию на _____		

№ пп	Шифр и номер позиции норматива	Наименование работ и затрат, единица измерения	Количество	Стоимость единицы, руб.			Общая стоимость, руб.					Затраты труда рабочих, чел.-ч, не занятых обслуживанием машин		Общая масса оборудования, т
				всего	эксплуатации машин	материалы	оборудования	Всего	оплаты труда	эксплуатации машин	материалы	на единицу	все го	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Раздел 1.														
1	ФЕРр56-01-01	Демонтаж оконных коробок в каменных стенах с отбивкой штукатурки откосов (учебный пример) (100 шт. коробок) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно):</i> <i>1 Индекс СМР=7,05</i>	0,02	1258,24 1050,98	207,26 22,75			25,16	21,02	4,14 0,46		128,7 3	2,57	
2	ФЕРр56-03-01	Снятие подоконных досок бетонных и мозаичных (учебный пример) (100 м2) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно):</i> <i>1 Индекс СМР=7,05</i>	0,45	2327,08 2116,31	210,77 16,72			1047,19	952,34	94,85 7,52		275,6	124,02	
3	ФЕР10-01-034-05 <i>Доп. вып.1</i>	Установка в жилых и общественных зданиях оконных блоков из ПВХ профилей поворотных (откидных, поворотно-откидных) с площадью проема до 2 м2 двухстворчатых (учебный пример) (100 м2 проёмов) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно):</i> <i>1 Индекс СМР=7,05</i>	0,0484	124747,86 1639,19	394,72 22,92	122714		6037,8	79,34	19,1 1,11	5939,36	187,5 5	9,08	

Продолжение таблицы А.3

Продолжение приложения А

4	ФЕР15-01-050-04	Облицовка оконных и дверных откосов декоративным бумажно-слоистым пластиком или листами из синтетических материалов: на клею (учебный пример) (100 м2 облицовки) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,0323	11523,8 4 1529,86	39,55 6,14	9954,43		372,22	49,41	1,28 0,20	321,5 3	166,4 7	5,38	
5	ФЕР10-01-035-01 <i>Доп. вып.1</i>	Установка подоконных досок из ПВХ в каменных стенах толщиной до 0,51 м. (учебный пример) (100 м п.) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,025	4385,06 180,75	12,11 0,52	4192,2		109,63	4,52	0,3 0,01	104,8 1	21,19	0,53	
6	ФСЦЦ-101-9468	Доски подоконные ПВХ (учебный пример) (м) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	25	56,71		56,71		1417,75			1417,75			
7	ФЕРр63-05-01	Снятие обоев: простых и улучшенных (учебный пример) (100 м2 очищаемой поверхности) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,44	81,13 81,13				35,7	35,7			10,4	4,58	
8	ФЕРр61-01-01	Сплошное выравнивание штукатурки стен цементно-известковым раствором при толщине намета до: 5 мм (учебный пример) (100 м2 поверхности) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,44	527,53 245,79	6,4 3,39	275,34		232,11	108,15	2,82 1,49	121,1 4	29,58	13,0 2	

9	ФЕРр61-01-07	Сплошное выравнивание штукатурки потолков полимерцементным раствором при толщине намета до: 5 мм (учебный пример) (100 м2 поверхности) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,3	926,99 372,25	6 3,17	548,74		278,1	111,68	1,8 0,95	164,6 2	44,41	13,3 2	
10	ФЕРр62-01-02	Окраска клеевыми составами: улучшенная (учебный пример) (100 м2 окрашиваемой поверхности (без вычета проемов)) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,62	247,56 176,86	5,77 1,59	64,93		153,49	109,65	3,58 0,99	40,26	21,1	13,0 8	
11	ФЕРр63-06-03	Смена обоев: высококачественных (учебный пример) (100 м2 оклеенной поверхности) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,12	30421,9 1 609,12	9,54 2,12	29803,25		3650,63	73,09	1,14 0,25	3576, 4	68,77	8,25	
12	ФЕРр57-02-01	Разборка покрытий полов: из линолеума и релина (учебный пример) (100 м2 покрытий) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,3	91,46 88,86	2,6 1,38			27,44	26,66	0,78 0,41		11,39	3,42	
13	ФЕРр57-12-01	Устройство паркетного покрытия из: штучного паркета без жилок на гвоздях (учебный пример) (100 м2 покрытия) <i>ИНДЕКС К ПОЗИЦИИ(справочно): 1 Индекс СМР=7,05</i>	0,3	22365,8 3 1358,89	9,28 2,86	20997,66		6709,75	407,67	2,78 0,86	6299, 3	142,7 8	42,8 3	
14	ФСЦПЗ 11-01-146-1	Мусор строительный с погрузкой вручную: погрузка (учебный пример) (тонна)	0,016	32,93 4,15	28,78			0,53	0,07	0,46		0,578	0,01	
15	ФСЦПЗ 11-01-146-2	Мусор строительный с погрузкой вручную: разгрузка (учебный пример)	0,016	27,26 3,45	23,81			0,44	0,06	0,38		0,48	0,01	

ИТОГИ В БАЗИСНЫХ ЦЕНАХ							
Итого прямые затраты по смете в ценах 2001г.	20097,94	1979,36	133,41 14,25	17985,17		240,1	
Накладные расходы	1653,74						
Сметная прибыль	1206,53						
Итого по смете:							
Проемы (ремонтно-строительные)	2485,48					126,59	
Деревянные конструкции	7719					9,61	
Отделочные работы	451,6					5,38	
Стекольные, обойные и облицовочные работы (ремонтно-строительные)	3824,81					12,83	
Штукатурные работы (ремонтно-строительные)	796,94					26,34	
Малярные работы (ремонтно-строительные)	297,32					13,08	
Полы (ремонтно-строительные)	7381,88					46,25	
Полы							
Погрузо-разгрузочные работы при автоперевозках	1,18					0,02	
Итого	22958,21					240,1	
В том числе:							
Материалы	17985,17						
Машины и механизмы	133,41						
ФОТ	1993,61						
Накладные расходы	1653,74						
Сметная прибыль	1206,53						
НДС 20%	4591,64						
ВСЕГО по смете	27549,85					240,1	
ИТОГИ С УЧЕТОМ ИНДЕКСОВ ПЕРЕСЧЕТА							
Итого прямые затраты по смете в ценах 2001г.	20097,94	1979,36	133,41 14,25	17985,17		240,1	
Накладные расходы	1653,74						
Сметная прибыль	1206,53						
Итого по смете:							
Проемы (ремонтно-строительные)	2485,48					126,59	
Деревянные конструкции	7719					9,61	
Отделочные работы	451,6					5,38	

Окончание таблицы А.3

Продолжение приложения А

Стекольные, обойные и облицовочные работы (ремонтно-строительные)	3824,81					12,83	
Штукатурные работы (ремонтно-строительные)	796,94					26,34	
Малярные работы (ремонтно-строительные)	297,32					13,08	
Полы (ремонтно-строительные)	7381,88					46,25	
Полы							
Погрузо-разгрузочные работы при автоперевозках	1,18					0,02	
Итого	22958,21					240,1	
Всего с учетом "Индекс СМР=7,05"	161855,4					240,1	
Справочно, в ценах 2001г.:							
Материалы	17985,17						
Машины и механизмы	133,41						
ФОТ	1993,61						
Накладные расходы	1653,74						
Сметная прибыль	1206,53						
НДС 20%	32371,08						
ВСЕГО по смете	194226,5					240,1	

Таблица А.4 – Кредит

Продолжение приложения А

№	Дата платежа	Остаток задолженности	Начисленные проценты	Плановый платёж	Сумма платежа
1	28.05.2019	2 877 000,00	0	0	0
2	28.06.2019	2 877 000,00	43 982,63	60 027,81	104 010,44
3	28.07.2019	2 816 972,19	41 675,75	62 334,69	104 010,44
4	28.08.2019	2 754 637,50	42 111,99	61 898,45	104 010,44
5	28.09.2019	2 692 739,05	41 165,71	62 844,73	104 010,44
6	28.10.2019	2 629 894,32	38 908,03	65 102,42	104 010,44
7	28.11.2019	2 564 791,90	39 209,70	64 800,75	104 010,44
8	28.12.2019	2 499 991,15	36 986,17	67 024,27	104 010,44
9	28.01.2020	2 432 966,88	37 105,89	66 904,56	104 010,44
10	28.02.2020	2 366 062,33	36 072,75	67 937,69	104 010,44
11	28.03.2020	2 298 124,64	32 776,53	71 233,91	104 010,44
12	28.04.2020	2 226 890,73	33 950,96	70 059,48	104 010,44
13	28.05.2020	2 156 831,24	31 822,10	72 188,34	104 010,44
14	28.06.2020	2 084 642,90	31 782,26	72 228,18	104 010,44
15	28.07.2020	2 012 414,72	29 691,36	74 319,08	104 010,44
16	28.08.2020	1 938 095,64	29 548,02	74 462,43	104 010,44
17	28.09.2020	1 863 633,22	28 412,77	75 597,67	104 010,44
18	28.10.2020	1 788 035,54	26 380,85	77 629,59	104 010,44
19	28.11.2020	1 710 405,95	26 076,68	77 933,76	104 010,44
20	28.12.2020	1 632 472,19	24 085,66	79 924,79	104 010,44
21	28.01.2021	1 552 547,41	23 726,47	80 283,98	104 010,44
22	28.02.2021	1 472 263,43	22 507,48	81 502,96	104 010,44
23	28.03.2021	1 390 760,47	19 203,93	84 806,52	104 010,44
24	28.04.2021	1 305 953,95	19 964,99	84 045,45	104 010,44
25	28.05.2021	1 221 908,50	18 077,55	85 932,89	104 010,44
26	28.06.2021	1 135 975,61	17 366,42	86 644,02	104 010,44
27	28.07.2021	1 049 331,59	15 524,36	88 486,08	104 010,44
28	28.08.2021	960 845,51	14 689,09	89 321,35	104 010,44
29	28.09.2021	871 524,16	13 323,57	90 686,87	104 010,44
30	28.10.2021	780 837,29	11 552,11	92 458,33	104 010,44
31	28.11.2021	688 378,96	10 523,71	93 486,73	104 010,44
32	28.12.2021	594 892,23	8 801,15	95 209,30	104 010,44
33	28.01.2022	499 682,93	7 638,99	96 371,45	104 010,44
34	28.02.2022	403 311,48	6 165,69	97 844,75	104 010,44
35	28.03.2022	305 466,73	4 217,95	99 792,49	104 010,44
36	28.04.2022	205 674,24	3 144,28	100 866,16	104 010,44
37	28.05.2022	104 808,08	1 550,59	104 808,08	106 358,66

Таблица А.5 – Баланс предприятия с прогнозом на 2019 год

Баланс		2019 с проектом	2019 без проекта	2018	2017	2016
БАЛАНС (актив)	1600	46 187	24 785	23 637	24 196	22 644
БАЛАНС (пассив)	1700	46 187	24 785	23 637	24196	22644
Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	1110	0	0	0	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0	0
Основные средства	1150	2 245	1 591	1 277	864	545
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0	0	0
Итого внеоборотных активов	1100	2 245	1 591	1 277	864	545
Оборотные средства						
Запасы	1210	33 248	12 500	12 423	12 099	12 579
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0	43	81
Дебиторская задолженность	1230	10 600	10 600	9 909	9 259	9 323
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0	1 837	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	94	94	28	94	116
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0	0	0
Итого оборотных активов	1200	43 942	23 194	22 360	23 332	22 099

Баланс		2019 с проектом	2019 без проекта	2018	2017	2016
Капитал и резервы						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	6 901	9 587	8 422	7 495	6 786
ИТОГО капитал	1300	6 911	9 597	8 432	7 505	6 796
Долгосрочные обязательства						
Долгосрочные заемные средства	1410	3 769	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0	0	0
ИТОГО долгосрочных обязательств	1400	3 769	0	0	0	0
Краткосрочные обязательства						
Краткосрочные заемные обязательства	1510	1 188	1 188	1 527	1 985	2 782
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	34 319	14 000	13 678	14 706	13 066
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0	0	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0	0	0
ИТОГО краткосрочных обязательств	1500	35 507	15 188	15 205	16 691	15 848