

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Филиал в г. Златоусте

Факультет «Сервис, экономика и право»

Кафедра «Экономика и право»

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

к.э.н., доцент

_____ Т.И. Гусева

_____ 2021 г.

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта на предприятии
ООО «Регион-Бизнес»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.01.2020.066 ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

_____ Д.А. Селиверстов

_____ 2021 г.

Автор работы

студент группы ФСЭиП-552

_____ Д.М. Иванова

_____ 2021 г.

Нормоконтролер

к.т.н., доцент

_____ Е.В. Баранова

_____ 2021 г.

Златоуст 2021

АННОТАЦИЯ

Иванова Д.М. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта на предприятии ООО «Регион-Бизнес». – Златоуст: ЮУрГУ, ФСЭиП, 2021, 89 с., 12 ил., 29 табл., библиогр. список – 49 наим.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка экономического обоснования целесообразности организации нового подразделения (цех по переработке рыбной продукции).

В первой главе рассмотрены основные теоретические аспекты бизнес-планирования. Определяется роль, сущность и виды планирования. Выделяются цели и задачи бизнес-планирования. Рассматривается бизнес-план, как метод создания нового направления деятельности предприятия.

Во второй главе работы производится краткая финансово-экономическая характеристика предприятия ООО «Регион-Бизнес». Производится анализ показателей финансовой отчетности предприятия, а так же анализ стратегии развития предприятия.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по составлению бизнес-плана по созданию нового направления деятельности в ООО «Регион-Бизнес» и осуществляется расчет их эффективности. А так же выполняется прогнозирование с учетом предложенных рекомендаций.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	7
1.1 Роль, сущность и виды планирования.....	7
1.2 Цели и задачи бизнес-планирования.....	14
1.3 Бизнес-план, как метод создания нового направления деятельности предприятия.....	20
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РЕГИОН-БИЗНЕС».....	32
2.1 Техничко-экономическая и организационная характеристика предприятия ООО «Регион-Бизнес».....	32
2.2 Анализ показателей финансовой отчетности ООО «Регион-Бизнес»..	39
2.3 Анализ стратегии развития предприятия ООО «Регион-Бизнес».....	52
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ НОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «РЕГИОН-БИЗНЕС».....	62
3.1 Разработка рекомендаций по составлению бизнес-плана по созданию нового направления деятельности в ООО «Регион-Бизнес»	62
3.2 Оценка экономической эффективности бизнес-плана по созданию нового направления деятельности в ООО «Регион-Бизнес».....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А Структура и содержание бизнес-плана	88

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий период в Российской Федерации стремительно проходит процедура развития и улучшения деятельности функционирующих предприятий разных форм собственности. Современный рынок предъявляет обстоятельные условия к организации, так как затруднительность и значительная мобильность совершающихся в ней процессов формируют новейшие предпосылки с целью наиболее значительного использования планирования в рамках процесса управления.

Планирование – один из сложных составляющих и ключевых функций процесса управления, содержащиеся в разработке и фактическом исполнении проектов, характеризующих перспективу положения экономической системы, путей, методов и средств его достижения.

Основными условиями растущей значимости планирования в сегодняшних условиях считаются повышение объемов организации и усложнение форм ее работы, значительная малоустойчивость внешних обстоятельств и условий, новый стиль управления персоналом, увеличение центробежных сил в экономической организации.

Возможности планирования организации ограничены рядом объективных и необъективных факторов, более значимыми из которых считаются неясность внешней (рыночной) сферы, вероятность слияния либо поглощения другой компанией, вероятность монопольного определения стоимости реализации продукта, контрактные взаимоотношения.

Для того чтобы учитывать вышеозначенные данные, целесообразно порекомендовать формирование и наиболее тесное интенсивное взаимодействие менеджеров и плановиков, равно как в ходе плановой работы, так и в обсуждении общих проблем деятельности организации.

Актуальность проблемы работы заключается в том, в рыночной экономике бизнес-планирование считается важной составляющей предпринимательской работы и поэтому приобретает при этом все наибольшую значимость. Бизнес-

планирование ведет к достижению организацией финансового успеха, какой может быть выражен в больших величинах оборота, доходах, увеличения и других внушительных экономических показателях.

Объектом исследования является ООО «Регион-Бизнес».

Предметом исследования в работе является разработка бизнес-плана «Организация цеха по переработке рыбных продукции» в ООО «Регион-Бизнес».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических аспектов бизнес-планирования и разработка экономического обоснования целесообразности организации нового подразделения (цех по переработке рыбной продукции).

Исходя из поставленной цели выпускной квалификационной работы, определены следующие задачи:

- рассмотреть роль, сущность и виды планирования;
- раскрыть цели и задачи бизнес-планирования;
- изучить бизнес-план, как метод осуществления финансово-экономической деятельности предприятия;
- привести краткую финансово-экономическую характеристику объекта исследования;
- провести анализ показателей финансовой отчетности;
- провести анализ стратегии развития предприятия;
- разработать рекомендации по составлению бизнес-плана по созданию нового направления деятельности объекта исследования;
- произвести расчет экономической эффективности предлагаемого бизнес-плана.

При подготовке работы были использованы нормативно-правовые акты РФ в области бизнес-планирования предприятия; учебники, монографии отечественных и зарубежных авторов; материалы периодических изданий. Среди них авторы: М.И. Баканов, Л.Е. Басовский, Л.Т. Гиляровская, С.А. Жданов, А.М. Ковалева, С.А. Котляров, Н.Н. Кондраков, М.Г. Лапуста, С.А. Николаева, Б.В.

Прыкин, Т.В. Савицкая, Л.Т. Скалай, М.Г. Трубочкина, А.Д. Шерemet и другие специалисты.

Методическую базу исследования составляют методы финансового анализа: методы, приемы и инструменты математической статистики: сбор и группировка статистических данных; анализ рядов динамики; коэффициентный метод.

Информационную базу исследования составляют данные финансовой отчетности ООО «Регион-Бизнес», нормативно-техническая документация.

В первой главе рассмотрены основные теоретические аспекты бизнес-планирования. Определяется роль, сущность и виды планирования. Выделяются цели и задачи бизнес-планирования. Рассматривается бизнес-план, как метод создания нового направления деятельности предприятия.

Во второй главе работы производится краткая финансово-экономическая характеристика предприятия ООО «Регион-Бизнес». Производится анализ показателей финансовой отчетности предприятия, а так же анализ стратегии развития предприятия.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по составлению бизнес-плана по созданию нового направления деятельности в ООО «Регион-Бизнес» и осуществляется расчет их эффективности. А так же выполняется прогнозирование с учетом предложенных рекомендаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Роль, сущность и виды планирования

Планирование, являясь важнейшей частью предпринимательской деятельности, приобретает при этом все большее значение.

Понятие «планирование деятельности фирмы» имеет два смысла:

- 1) общеэкономический – в аспекте общей теории предприятия, ее природы;
- 2) контрольно-управленческий – здесь планирование рассматривается как одна из функций менеджмента, умение предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение.

Обе стороны планирования тесно связаны между собой.

Содержательная сторона процесса планирования во многом обусловлена и вытекает из определения самого понятия «планирование». Существует множество точек зрения и подходов к пониманию этого процесса.

В. А. Баринов предлагает следующее определение планирования [6, с. 57]: «Планирование – это процесс определения целей и путей их достижения, охватывающий следующие этапы:

- разработка стратегических целей;
- определение конкретных, детализированных целей на короткий период времени (2–3 года);
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за реализацией поставленных целей (путем сопоставления плановых данных с фактическими)».

В. И. Борисевич характеризует планирование как непрерывный процесс научного обоснования целей, приоритетов, определение путей и средств их достижения [8, с. 98].

А. И. Ильин видит в планировании управленческую деятельность, предусматривающую разработку целей и задач производственного управления, а также пути реализации планов разработанных целей [15, с. 69].

В учебнике В. В. Царёва говорится о том, что планирование – это непрерывный процесс, осуществляемый на базе концепции, определяющей общие цели фирмы, приоритеты в распределении ресурсов, главные направления развития инвестиционной деятельности [35, с. 102].

По мнению А. С. Пелиха, планированием является нечто иное как выработка методов, способов и средств цели развития предприятия, на основании чего разрабатывается программа, план осуществления этой программы с детализацией по срокам выполнения [26, с. 76].

Таким образом, общим для большинства авторов является понимание планирования как:

- непрерывного процесса;
- процедуры выбора, принятия и оценки взаимосвязанной совокупности решений;
- процесса выбора действий, которые должны быть предприняты в будущем;
- деятельности, ориентированной на обеспечение благоприятных условий для достижения поставленных целей.

Планирование основывается на общих условиях хозяйствования предприятия, поэтому считается конкретным ее видом деятельности.

Выделим основные преимущества планирования на предприятии:

- возможность подготовки к воплощению будущих благоприятных условий;
- выявляет проблемы;
- дает возможность менеджерам воплотить свои задумки;
- улучшает координацию действий в организации;
- дает возможность для подготовки высококвалифицированных менеджеров;
- дает возможность организациям в получении необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- оптимизирует функцию управленческого контроля.

Таким образом, выделенные преимущества планирования говорят о том, что оно гарантирует связь между всеми звеньями предприятия по технологической цепочке, то есть от научного исследования, реализации и обслуживания.

Сущность планирования определяется его целями, задачами и принципами.

Цель планирования вытекает из основных характеристик предприятия, которые должны быть предельно аргументированы и создавать перспективу для выработки тактики и стратегии развития предприятия [29, с. 56].

Планирование учитывает разработку комплекса мероприятий, характеризующих очередность достижения определенных целей с учетом способностей более результативного применения ресурсов любым производственным подразделением и целой компанией.

Поэтому планирование призвано гарантировать связь среди отдельных структурных подразделений организации, содержащие всю технологическую цепочку: научные изучения и исследования, изготовление и реализация, обслуживание. Данная работа основывается на выявлении и прогнозировании потребительского спроса, изучении и оценки существующих ресурсов и возможностей формирования хозяйственной конъюнктуры.

Планирование работы считается в каждой организации более значительной функцией производственного менеджмента. Учитывает разработку комплекса мероприятий, характеризующих очередность достижения определенных целей с учетом способностей более результативного применения ресурсов любым производственным подразделением и целой компанией, оценка расходов и ресурсов, а кроме того конечных итогов изготовления [37, с. 144].

В процессе формирования планов руководители абсолютно всех звеньев управления планируют единую программу собственных действий, определяют основную цель и итог совместной деятельности, характеризуют участие каждого отдела либо сотрудника в общей деятельности, связывают отдельные части плана в общую финансовую систему, согласовывают работу абсолютно всех составителей планов и вырабатывают решение об общей линии рабочего действия в ходе исполнения принятых планов.

Основные задачи планирования как процесса практической деятельности представлены на рисунке 1.1.

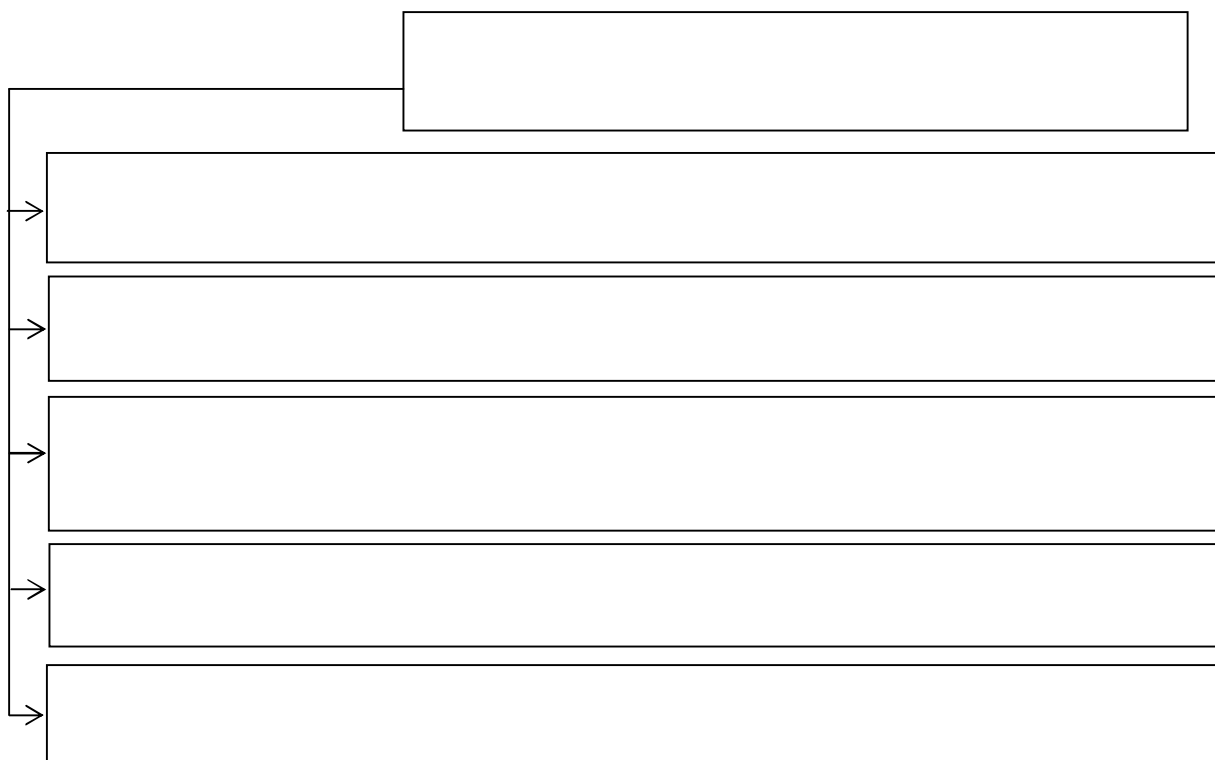


Рисунок 1.1 – Основные задачи планирования как процесса практической деятельности

Принципы планирования представляют собой основные принципы организации и реализации этого процесса. Главные принципы планирования представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Принципы планирования

Название принципа	Содержание принципа
Участие работников в планировании	Считается, что люди охотнее выполняют план, если сами приняли участие в его составлении
Непрерывность	Выражается в преемственности планов, а также в их корректировке в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий работы предприятия
Комплексность планирования	Комплексность планирования позволяет достичь единства и взаимосвязанности всех звеньев планирования, тем более что проблемы одного уровня часто решаются посредством изменения стратегии на другом
Обеспечение достижения поставленных задач и точное выполнение взятых на себя обязательств	Для обеспечения достижения поставленных задач и точного выполнения взятых на себя обязательств реальные события регулярно сверяются с ожидаемыми и осуществляется необходимый пересмотр планов с учетом продвижения к цели

Окончание таблицы 1.1

Название принципа	Содержание принципа
Экономичность	Достижение поставленных целей наиболее рациональным способом с учетом всех расходов, возможных потерь и ошибок, непредвиденных ситуаций, неизбежных негативных последствий принимаемых решений
Гибкость	Гибкость обеспечивает способность плана менять направленность при возникновении непредвиденных обстоятельств
Комплексность	Достижение поставленных плановых и управленческих решений, которые должны быть комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.
Эффективность	Разработка такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта
Оптимальность	необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.
Пропорциональность	Сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия
Научность	Учет последних достижений науки и техники
Детализация	Учет степени глубины планирования
Простота и ясность	Соответствие уровней понимания разработчиков и пользователей плана

Таким образом, принципы планирования предоставляют предприятиям выйти на результат лучших финансовых характеристик, а также достигнуть поставленных целей наиболее рациональным способом с учетом всех расходов, возможных потерь и ошибок, непредвиденных ситуаций, неизбежных негативных последствий принимаемых решений.

Для обеспечения достижения поставленных задач и точного выполнения взятых на себя обязательств реальные события регулярно сверяются с ожидаемыми и осуществляется необходимый пересмотр планов с учетом продвижения к цели.

В хозяйственной практике отечественных предприятий выделяются два основных вида рыночного планирования [18, с. 35]:

- технико-экономическое,
- оперативно-производственное.

Технико-финансовое планирование выражается в преемственности планов, а также в их корректировке в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий работы предприятия. Планирование позволяет достичь единства и взаимосвязанности всех звеньев планирования, тем более что проблемы одного уровня часто решаются посредством изменения стратегии на другом. Для обеспечения достижения поставленных задач и точного выполнения взятых на себя обязательств реальные события регулярно сверяются с ожидаемыми и осуществляется необходимый пересмотр планов с учетом продвижения к цели [15, с. 143].

Оперативно-производственное планирование выражается в достижении поставленных целей наиболее рациональным способом с учетом всех расходов, возможных потерь и ошибок, непредвиденных ситуаций, неизбежных негативных последствий принимаемых решений, а обеспечивает способность плана менять направленность при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Система планов на предприятии может быть классифицирована по следующим основным признакам [20, с. 166]:

- по содержанию: технико-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планы, стратегические;

- по уровню управления: корпоративное и заводское – на высшем уровне управления, на среднем уровне применяется цеховая система планирования, на нижнем – производственная, которая охватывает участки, бригады и рабочее место;

- по методам обоснования: рыночного планирования, индикативного планирования, административного планирования, централизованного планирования;

- по времени охвата: краткосрочным или текущим (один год, квартал, декада или неделя), среднесрочным в пределах (1–3 года), долгосрочным или перспективным (от 3 до 10 лет);

– по сфере применения: межцеховое, внутрицеховое, бригадное, индивидуальное;

– по стадиям разработки: предварительным, на этапе которого разрабатываются проекты планов, окончательным, на этапе которого дорабатываются и формируются итоговые, документально утвержденные планы;

– по степени точности: уточненными, укрупненными, где точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов, сроков планирования и от уровня квалификации разработчиков планов;

– по типам целей: оперативным, тактическим, стратегическим, нормативным.

Таким образом, планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых направлений количественного и высококачественного характера и установления путей более результативного их достижения. Планирование учитывает разработку комплекса мероприятий, характеризующих очередность достижения определенных целей с учетом способностей более результативного применения ресурсов любым производственным подразделением и целой компанией. Поэтому планирование призвано гарантировать связь среди отдельных структурных подразделений организации, содержащие всю технологическую цепочку: научные изучения и исследования, изготовление и реализация, обслуживание. Достижение поставленных целей наиболее рациональным способом с учетом всех расходов, возможных потерь и ошибок, непредвиденных ситуаций, неизбежных негативных последствий принимаемых решений. Принципы планирования представляют собой основные принципы организации и реализации этого процесса. Закономерно укрупненно показывать две главные системы рыночного планирования: технико-экономическое планирование учитывает разработку целой системы характеристик становления техники и экономики организации в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и согласно времени воздействия; оперативно-производственное планирование считается результатом технико-экономического и представляет собой его дальнейшие рост и заключение. Кроме вышеозначенных систем

выделяют всю классификационную категорию показателей и видов планов, применяемых в организации.

1.2 Цели и задачи бизнес-планирования

В современных условиях бизнес-планирование является главным рабочим инструментом как для уже функционирующих, так и для вновь образуемых организаций, поскольку с его помощью становится возможным [27, с. 155]:

- достать необходимые инвестиции;
- выработать реальные планы на достаточно отдаленную перспективу;
- создать систему фактических и прогнозных числовых оценок экономических, финансовых и социальных показателей, по которым можно было бы достоверно судить о степени успешности развития собственного дела.

Но предприниматели не всегда видят выход из кризисных ситуаций при помощи бизнес-плана, который может подразумевать аргументированную бизнес-идею, и в крайних ситуациях считают, что бизнес-план является выходом, по этой причине изучение теоретических и методических основ бизнес-планирования является значимой и практической проблемой, способной в перспективе значительно увеличить производительность функционирования существующих и вновь формируемых предприятий.

При всем разнообразии форм предпринимательства – производственного, торгового, экономического, страхового, посреднического, консультационного – имеются основные положения, практически применимые в абсолютно всех сферах бизнеса и для компаний с разными организационно-правовыми формами и структурами управления [30, с. 135].

Чтобы вовремя, всесторонне и высококачественно подготовиться к преодолению возможных проблем, реальных угроз в бизнесе необходимо знание данных утверждений.

Выражается в преемственности планов, а также в их корректировке в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий работы предприятия. Комплексность бизнес-плана позволяет достичь единства и взаимосвязанности

всех звеньев планирования, тем более что проблемы одного уровня часто решаются посредством изменения стратегии на другом. Для обеспечения достижения поставленных задач и точного выполнения взятых на себя обязательств реальные события регулярно сверяются с ожидаемыми и осуществляется необходимый пересмотр планов с учетом продвижения к цели.

Этот факт считается значимым для вновь созданных организаций, так как согласно статистике угроза разорения для подобных организаций в первые 3 – 5 лет в особенности огромен. Об этом указывает международная практическая деятельность.

Из литературных источников известны различные определения понятия бизнес-плана.

Е. А. Кобец дает схожее определение бизнес-плана, в котором он выделяет его в документ, анализирующим текущее состояние отрасли в целом, рынка и конкурентов, выявляются сильные и слабые стороны предполагаемого бизнеса, выявляются ресурсы, необходимые для реализации инвестиционного проекта в условиях конкуренции [26, с. 59].

С. Баринов выделяет бизнес-план в аналитический документ, в котором выработаны стратегические цели развития, определены конкретные, детализированные цели на короткий период времени (2 – 3 года), определены пути и средства достижения целей, а также выработаны мероприятия по контролю за реализацией выделенных целей [8, с. 47].

В. В. Царёв предполагает, что бизнес-план это нечто иное как перспективный документ, определяющий общие цели фирмы, приоритеты в распределении ресурсов, главные направления развития инвестиционной деятельности [35, с. 38].

А. В. Бухаров видит бизнес-план как документ, предусматривающий разработку целей и задач производственного управления, а также пути реализации планов разработанных целей [9, с. 43].

А. С. Пелих характеризует бизнес-план как документ, в котором присутствуют выработка методов, способов и средств цели развития предприятия, на основании

чего разрабатывается программа, план осуществления этой программы с детализацией по срокам выполнения [26, с. 67].

Исходя из этого, обобщив понятия, автор предлагает под бизнес-планом понимать документ, в котором анализируется текущее состояние отрасли в целом, рынка и конкурентов, выявляются сильные и слабые стороны предполагаемого бизнеса, выявляются ресурсы, необходимые для реализации инвестиционного проекта в условиях конкуренции, на срок от 1 года до 5 лет, дается оценка всех рисков, ресурсов и выявляется результат развития предприятия.

Бизнес-план как стратегический план предприятия, охватывающий очень большой отрезок времени, но между ними существует целый ряд принципиальных различий [32, с. 67]:

- разработка стратегического плана осуществляется в целом по предприятию (или по его отдельным подразделениям) и связана различными стратегиями жизнедеятельности предприятия;

- в стратегическом плане описываются основные направления развития предприятия, в которых отсутствуют количественные и стоимостные оценки прогнозных показателей развития предприятия;

- в бизнес-плане вырабатывается система целей и задач, которые ориентированы на открытие или создание нового направления деятельности предприятия с определением сроков их реализации.

Таким образом, бизнес-план является частью стратегического плана с выработкой определенной проблемы с целью привлечения инвестиций и получения дополнительной прибыли (бизнес-план по продукту, техническому решению, стратегическому центру хозяйствования).

В связи с вышеозначенными различиями правомерно отметить, что, как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении целого ряда актуальных проблем, в числе которых можно назвать: подготовку заявок на получение кредитных ресурсов банков и грантовых средств отечественных и зарубежных фондов; создание нового бизнеса и развитие новых направлений действующих предприятий; формирование инвестиционного плана и привлечение

интереса потенциальных инвесторов, в том числе зарубежных; обоснование прибыльности производства новых товаров и услуг.

Основные цели бизнес-плана предприятия выделены в три большие группы и представлены на рисунке 1.2.

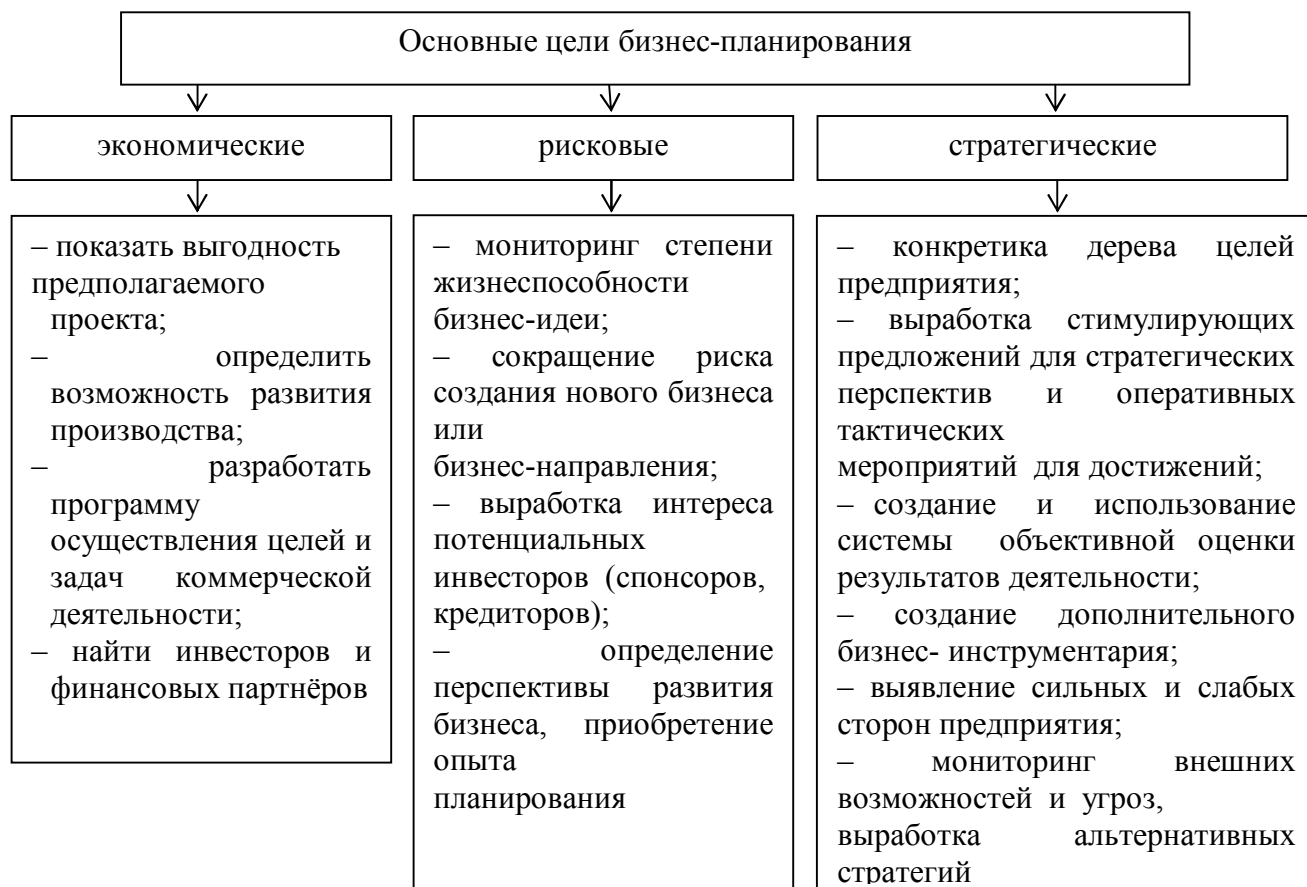


Рисунок 1.2 – Основные цели бизнес-планирования

Основные задачи, которые решаются бизнес-планом [39, с. 35]:

- создать организационно-управленческого и финансово-экономического мониторинга состояния предприятия (настоящего и будущего);
- выявить основные потенциальные возможности коммерческой деятельности предприятия;
- разработать проектно-инвестиционные цели развития предприятия.

Основные функции бизнес-плана представлены в таблице 1.2.

Основными принципами бизнес-планов при их разработке являются: [46, с. 43]:

- непрерывность;

- многовариантность;
- множество реализуемых целей;
- количественная оценка целей развития предприятия;
- научность.

Таблица 1.2 – Функции бизнес-планирования

Внутренние функции	Внешние функции
<ul style="list-style-type: none"> – Выработка стратегии развития предприятия или совершенствование новых направлений ее деятельности – Создание проектов по изготовлению новой продукции (услуги) – Анализ внутреннего научного, технического, производственного и коммерческого потенциала предприятия и выявление резервов – Выработка и исполнение мероприятий по приобретению оборудования и внедрению новых технологий – Отбор нового персонала и обучение рабочих и специалистов предприятия – Разработка мероприятий по контролю за финансовой деятельностью предприятия – Разработка мероприятий по выявлению бизнес-рисков – Разработка мероприятий по созданию благоприятного имиджа фирмы – Разработка проекта мероприятий по выявлению банкротства и выхода из кризисных ситуаций 	<ul style="list-style-type: none"> – Привлечение инвестиций для реализации проектов – Выработка обоснованного решения по включению бизнес-проектов в государственные (региональные) программы и получение бюджетных средств – Получение кредитных средств, обеспечение успешной реализации акций фирмы на фондовом рынке – Разработка обоснованного решения в необходимости создания совместных производств, предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности – Разработка и осуществление мероприятий по созданию ФПГ

Сущность основных принципов бизнес-планирования отражена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Сущность основных принципов бизнес-планирования

Название принципа	Содержание принципа
Непрерывность	Выражается в преемственности планов, а также в их корректировке в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий работы предприятия
Многовариантность	Позволяет достичь единства и взаимосвязанности всех звеньев планирования, тем более что проблемы одного уровня часто решаются посредством изменения стратегии на другом
Множество реализуемых целей	Обеспечивает как возможность выбора в конкретной рыночной ситуации определённого количества доминирующих целей, так и решения оптимизационных задач на основе многоцелевого подхода
Количественная оценка целей развития предприятия	Для обеспечения достижения поставленных задач и точного выполнения взятых на себя обязательств реальные события регулярно сверяются с ожидаемыми и осуществляется необходимый пересмотр планов с учетом продвижения к цели

Окончание таблицы 1.3

Название принципа	Содержание принципа
Научность	Призвана гарантировать связь среди отдельных структурных подразделений организации, содержащие всю технологическую цепочку: научные изучения и исследования, изготовление и реализация, обслуживание
Оптимальность	Достижение поставленных целей наиболее рациональным способом с учетом всех расходов, возможных потерь и ошибок, непредвиденных ситуаций, неизбежных негативных последствий принимаемых решений
Сбалансированность	В процессе формирования планов руководители абсолютно всех звеньев управления планируют единую программу собственных действий, определяют основную цель и итог совместной деятельности
Преемственность	Учитывает разработку комплекса мероприятий, характеризующих очередность достижения определенных целей с учетом способностей более результативного применения ресурсов любым производственным подразделением и целой компанией
Системность и гибкость (быстрого) реагирования	Обеспечивает способность плана менять направленность при возникновении непредвиденных обстоятельств

Цели, задачи, функции и принципы бизнес-плана выделяют его в комплексную программу, что гарантирует связь среди отдельных структурных подразделений организации, содержащие всю технологическую цепочку: научные изучения и исследования, изготовление и реализация, обслуживание и дает внешним пользователям выдать решение о возможности инвестировать денежные средства, а также внутренним пользователям провести анализ слабых и сильных сторон предполагаемого инвестиционного бизнес-проекта.

Таким образом, под бизнес-планом нужно понимать документ, под бизнес-планом понимать документ, в котором анализируется текущее состояние отрасли в целом, рынка и конкурентов, выявляются сильные и слабые стороны предполагаемого бизнеса, выявляются ресурсы, необходимые для реализации инвестиционного проекта в условиях конкуренции, на срок от 1 года до 5 лет, дается оценка всех рисков, ресурсов и выявляется результат развития предприятия.

1.3 Бизнес-план, как метод создания нового направления деятельности предприятия

Бизнес-план предназначен для обоснования общих, а также специфических условий функционирования предприятия в условиях рынка и предопределяет выбор стратегии.

Бизнес-план, как метод создания нового направления деятельности предприятия рассмотрим через его основные элементы, типы и разделы.

Разрабатывая бизнес-план для использования внутри предприятия проводится анализ проблем и выявляются слабые места проекта, не предназначенные для потенциальных инвесторов.

Анализ проблем и выявление слабых мест проекта, а также определение путей их оптимизации, позволяет разработчикам выявить реальные моменты, препятствующие реализации разработанного бизнес-плана и более подробно дать оценку о ситуации внешней среды бизнеса.

Кроме того, эти аспекты могут интересовать будущих инвесторов при оценке целесообразности вложения финансовых средств и определения их оптимального размера. Например, при более тщательном анализе имеющихся ресурсов может оказаться, что сумма инвестиций существенно снизится. Или изменится график получения финансовых средств вследствие более тщательного планирования работ, что особенно важно при использовании кредитных ресурсов, предполагающих выплату процентов за использование финансовых средств.

Теоретические аспекты обуславливают единство структуры бизнес-плана, однако содержание разделов бизнес-плана может изменяться в зависимости от вида бизнеса. Например, при составлении плана для получения инвестиционных ресурсов необходимо уделить внимание именно тем аспектам, которые могут в большей мере произвести благоприятное впечатление на потенциальных инвесторов, вызвать их интерес (например, сделать акцент на прибыльности и точности представленных финансовых расчетов).

Помимо этого, такое планирование может снизить и сумму необходимых инвестиций, поскольку при реализации некоторых проектов уже на первых его

стадиях возможно получение денежных средств от продаж. В этом случае получение инвестиционного кредита может стать неверным стратегическим решением, поскольку компания будет вынуждена большую часть доходов отдавать инвестору [20, с. 198]. Все варианты стратегии развития предприятия должны быть проработаны заранее, привлечение инвестора окажется оправданным только в том случае, если обе стороны согласятся с целесообразностью этого решения.

В то же время бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность, что в дальнейшем может оказать разрушающее воздействие в процессе его реализации. Поэтому при разработке любого варианта бизнес-плана следует как можно более реалистично оценивать имеющиеся ресурсы и рыночные перспективы.

В некоторых случаях, если предметом бизнес-плана является открытие мини-кафе или прачечной на дому, он требует менее объемной проработки, часть разделов может и вовсе отсутствовать. В других – если речь идет о финансовом оздоровлении крупного промышленного предприятия или выпуске инновационной продукции в приоритетной области, требующих значительных объемов финансовых инвестиций, – необходимы глубокие рыночные исследования, комплексный финансовый анализ.

При этом следует отметить, что бизнес-план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике страны в целом.

В то же время следует учитывать, что работа с частными инвесторами более сложная, чем с банковскими организациями, предоставляющими кредитные ресурсы. Предприниматели острее чувствуют все возможные трудности на пути реализации проекта, их риск потери вложенных средств весьма велик [18, с. 245]. Банковские организации больше внимания уделяют чисто формальной стороне (например, четкому описанию основных бизнес-процессов).

В зависимости от отраслевой специфики, размера предприятия, объема выпуска предлагаемых продуктов и их ассортимента общий объем (количество страниц) бизнес-плана и наполнение его отдельных разделов могут быть весьма различны.

На рисунке 1.3 представлена классификация бизнес-планов по объектам бизнеса.

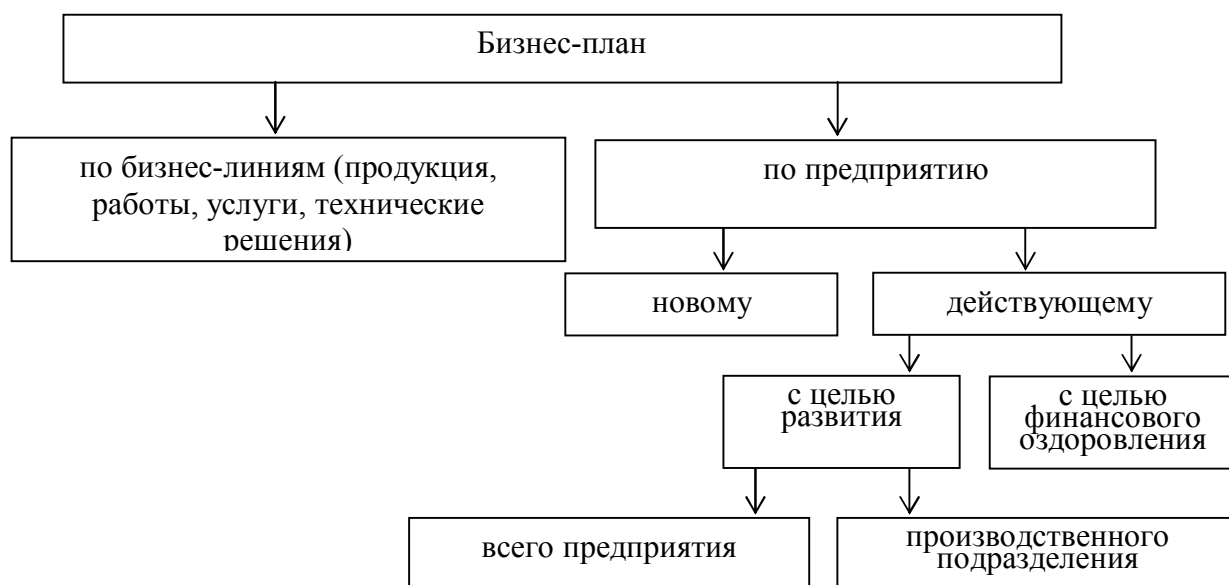


Рисунок 1.3 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Из рисунка 1.3 видно, что бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

- отдельные бизнес-линии – выпуск новых типов продукции и услуг, новые направления деятельности;
- предприятие в целом – новое / действующее – развитие, перепрофилирование, санация и финансовое оздоровление.

Необходимо учитывать, что бизнес-план финансового оздоровления по форме и материалу существенно отличается от всех остальных, в нем гораздо больше внимания уделяется анализу финансового положения предприятия, он имеет свою структуру и логику изложения.

В то же время составление такого документа может оказаться полезным и для тех предприятий, которые начинают испытывать какие-либо финансовые

трудности, поскольку он позволит вскрыть внутренние резервы, наметить перспективы развития, определить реальную потребность в привлечении внешних инвестиций. Более того, при работе над таким бизнес-планом может быть выявлена целесообразность прекращения деятельности убыточного предприятия, поскольку никакие мероприятия по его реструктуризации не смогут принести желаемых результатов. Вливание новых финансовых средств может только продлить агонию, но не позволит сделать его конкурентоспособным.

Возможны и другие классификации бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента.

Выделим следующие особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов [28, с. 249]:

- специфика отрасли;
- общая стратегия предприятия;
- концепция продукта.

Подготовленный бизнес-план должны отличать [12, с. 124]:

- четкость структуры разделов;
- должна быть проста в изложении, наглядности и обоснованности представленных материалов;
- объективная и достоверная информация;
- обоснованность анализа рисков и трудностей, которые могут помешать его успешной реализации;
- точный расчет финансовых отчетностей;
- показатели и документы должны актуальными.

Можно выделить часто используемые виды бизнес-планов [39, с. 30]:

- бизнес-план организации;
- бизнес-план заявки на кредит;
- бизнес-план инвестиционного проекта;
- бизнес-план структурного подразделения;
- бизнес-план заявки на грант;
- бизнес-план развития региона;

– бизнес-план учреждения.

Бизнес-план организации – это программа развития на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснованного привлечения необходимых объемов инвестиций и ресурсов.

В нем на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализации бюджетов, а основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовому плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов.

Бизнес-план заявки на кредит разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора или банковского кредита. Он представляет собой технико-экономическое обоснование, а его основная задача – показать, что разработчик является грамотным менеджером и может представить заявку в форме, требуемой банком, и, самое главное, сможет гарантировать минимальный риск вложений [12, с. 154].

Бизнес-план инвестиционного проекта отражает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты. Инвестиционные проекты могут различаться по виду, например, они могут быть отнесены к социальным, экономическим, техническим и смешанным типам, но самое важное в них – идея. Наличие реальной предпринимательской идеи специалисты считают основным фактором эффективности бизнеса и оправданности инвестиций [9, с. 112].

Бизнес-план структурного подразделения (например, центра финансового учета) – это изложение плана его деятельности, то есть отдельная часть бизнес-плана всей компании, поэтому часть разделов, относящихся к управленческому анализу и анализу внешней среды, может в нем отсутствовать.

Здесь основной упор делается на плане и последовательности проводимых мероприятий, а также финансовом планировании.

Бизнес-план заявки на грант составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и (или) различных

отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем и сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект [5, с. 122].

Бизнес-план развития региона определяет перспективы социально-экономического развития региона с обоснованием объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

Бизнес-план государственного или негосударственного учреждения (например, вуза, поликлиники, школы, научно-технического центра) – это обоснование перспектив и значимости его социально-экономического развития для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

Таким образом, благодаря своей комплексности, бизнес-план помогает обоснованно оценить перспективы создания и развития своего дела и контролировать текущие бизнес-процессы в зависимости от того, для кого он предназначен.

Бизнес-план для разработчика – это оценка эффективности проекта, выполняемая для себя. В данном случае руководство предприятия разрабатывает бизнес-план как систему управленческих решений по реализации проекта с использованием собственных ресурсов [12, с. 78].

Бизнес-план для получения кредита – основной особенностью в данном случае является соблюдение критериев срочности и возвратности по предоставляемым ресурсам, поскольку многие кредитные институты имеют собственные требования к форме и содержанию бизнес-плана.

Бизнес-план для привлечения сторонних инвесторов – инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или акционеры при публичной эмиссии ценных бумаг [14, с. 87]. Если вы привлекаете средства за счет публичной эмиссии акций вашей организации, то бизнес-план, содержащий сведения об организации, стратегии маркетинга и

продаж, производстве и о финансовых перспективах, увеличит эффективность данного мероприятия. По мере того, как российский фондовый рынок развивается и стабилизируется, бизнес-планы будут приобретать все большее значение для осуществления публичной эмиссии ценных бумаг (и во всей видимости, станут основой проспекта эмиссии).

Бизнес-план для организации альянса с иностранным партнером – иностранные организации с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по организации совместного бизнеса – грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности проекта и предприятия в целом.

Бизнес-план для заключения крупного контракта – учитывая, что контракт, предполагающий большие объемы поставок услуг или товаров, существенным образом может повлиять не только на текущие показатели рентабельности и ликвидности бизнеса, но и оказать стратегическое влияние, в том числе на имидж предприятия-партнера, при заключении подобных договоров, всестороннее изучение партнеров – это деловая необходимость и норма. Бизнес-план способен существенно ускорить и облегчить данную процедуру.

Бизнес-план для привлечения новых сотрудников – поскольку в наши годы трудно переманить профессионалов из других организаций, даже пообещав им более высокие заработки, описание будущей деятельности организации дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.

Бизнес-план для объединения с другой организацией – помогает увидеть выгоду сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.

Бизнес-план для реорганизации предприятия или его подразделений – по мере того, как небольшие организации растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической – в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет выработать эту концепцию и, что

важнее, позволит партнерам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции [23, с. 112].

Таким образом, правомерно заметить, что бизнес-план пережил эволюцию – если изначально он использовался только как инструмент для привлечения инвестиций, то сегодня – еще и как каркас корпоративного планирования и управления, включающий три блока:

- 1) управленческий анализ проекта;
- 2) план и последовательность мероприятий;
- 3) финансовый план.

К инвестиционным бизнес-планам обычно относят бизнес-планы, главной целью которых является вложение средств в проект для получения прибыли. Инвестиционные проекты могут также различаться по виду, например, они могут быть отнесены к социальным, экономическим, техническим и смешанным типам. Но самое важное в них – идея. Наличие реальной предпринимательской идеи специалисты считают основным фактором эффективности бизнеса и оправданности инвестиций.

Бизнес-план структурного подразделения – декомпозированная часть бизнес-плана предприятия, поэтому часть разделов плана, относящаяся к управленческому анализу и анализу внешней среды, может в нем отсутствовать. Здесь основной упор делается на плане и последовательности проводимых мероприятий, а также финансовом планировании.

Бизнес-план в форме технико-экономического обоснования заявки на кредит предназначен для привлечения банковского кредита. Основная его задача – показать, что риск вложений в проект минимален.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) – является наиболее близким документом к бизнес-плану, однако оно носит более узкий и специфический характер.

Бизнес-план венчура – это план инноваций. Венчурный бизнес – это рискованное предпринимательство в наукоемких сферах хозяйства. Бизнес-план венчура

обычно связан с внедрением научно-исследовательских и конструкторских работ [23, с. 115].

Несмотря на различие типов бизнес-планов, их структура, как правило, является одинаковой. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, его потенциальный инвестор смог получить полное представление о предлагаемом проекте и понять его цели. Структура бизнес-плана включает в себя девять разделов, содержание которых представлено в Приложении А.

Основные рекомендации в подготовке бизнес-плана – это [29, с. 112]:

- краткость, то есть изложение только самого главного по каждому разделу плана;
- доступность в изучении и понимании, поскольку бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобилловать техническими подробностями;
- убедительность и лаконичность, поскольку бизнес-план должен пробуждать интерес у партнера.

Бизнес-план, как документ должен выглядеть профессионально, поскольку это рекламный документ, представляющий как фирму или предпринимателя, так и его бизнес. В частности, о компетенции бизнес-плана будут судить не только по содержанию, но и по внешнему виду – это не означает, что он должен быть усложнен и перегружен большим количеством материала или дорого издан. Бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и лёгок в использовании.

Составляют план таким образом, чтобы инвесторы могли легко отыскать в нем интересующие их параграфы, так как не каждый из них захочет читать весь бизнес-план целиком.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором указывают [26, с. 69]:

- наименование проекта;
- место подготовки бизнес-плана;
- авторов проекта, название, адрес предприятия, телефоны;
- имена и адреса учредителей;

– назначение бизнес-плана и его пользователи.

За титульным листом следует оглавление – формулировка разделов плана с указанием страниц и выделение наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Резюме – следующая и наиболее важная часть бизнес-плана, которая пишется в самую последнюю очередь. Выводы должны быть краткими – не более 1–2 страниц, поскольку резюме – это самостоятельный рекламный документ, в котором содержатся основные положения всего бизнес-плана [33, с. 114].

Бизнес-план должен быть написан деловым языком, доходчивым, живым, но не примитивным. Необходимо отметить, что банки и инвестиционные компании ежедневно рассматривают множество предложений. Поэтому бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

Главная задача бизнес-плана – убедить инвестора в способностях предпринимателя или фирмы. Решающим фактором, позволяющим кредитору увериться в том, что все их планы увенчаются успехом, является совокупность талантов и способностей руководящего состава фирмы [33, с. 143].

Они могут быть продемонстрированы не только напрямую – предоставлением личных и иных характеристик, но и уровнем компетентности и профессионализма самого бизнес-плана.

План подвергается процедуре первоначального отсеивания, в результате которой потенциальные кредиторы решают, соглашаться им на финансирование деятельности фирмы или нет, поэтому презентация бизнес-плана должна стать средством демонстрации всех лучших качеств и убеждения инвесторов в компетентности руководящей команды фирмы [8, с. 98].

Таким образом, при обосновании положений бизнес-плана целесообразно:

– акцентировать особое внимание на вопросы, которые могут представлять интерес для тех, кому они адресованы;

– представить сущность проекта в наиболее доступной форме в самом начале бизнес-плана;

- аргументировать все расчеты и показатели таким образом, чтобы они были реальными и достоверными.

Определяя бизнес-план, как метод создания нового направления деятельности предприятия можно с уверенностью сказать, что, в настоящее время бизнес-планы необходимы всем экономическим субъектам.

Тщательно проработанный бизнес-план позволяет [12, с. 68]:

- выбрать конкретные направления деятельности и целевые рынки;
- сформулировать дерево целей компании, начиная от краткосрочных и заканчивая долгосрочными (стратегическими);

- определить технические характеристики и особенности предлагаемых товаров и услуг;

- оценить все виды издержек по всей цепи движения продукта от его разработки и до получения его конкретными потребителями;

- оценить соответствие имеющихся в наличии ресурсов поставленным целям и задачам;

- сформулировать комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению товаров и услуг (начиная с анализа рынка и заканчивая формированием рекламных стратегий) и определения методов стимулирования продаж и каналов сбыта.

Таким образом, важность процесса бизнес-планирования как метод создания нового направления деятельности предприятия обуславливается следующими обстоятельствами:

- бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период – в связи с этим он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха;

- бизнес-план является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять бизнесом, – поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля;

– бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций – в этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса;

– важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления – в этом аспекте он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям – техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим;

– бизнес-план может быть хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, тщательно оформленным, информационно наполненным;

– бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предлагаемого бизнеса, – он демонстрирует готовность идти на риск;

– бизнес-план – это инструмент самообучения, поскольку его разработка представляет собой непрерывный процесс познания и самопознания.

Следовательно, благодаря бизнес-планированию, можно добиться ощущения устойчивости и рыночной стабильности.

Пренебрегая же составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО КОМПАНИЯ «РЕГИОН-БИЗНЕС»

2.1 Технико-экономическая и организационная характеристика предприятия ООО Компания «Регион-Бизнес»

Общество с ограниченной ответственностью Компания «Регион-Бизнес» зарегистрировано 30 июля 2001 года постановлением Главы города Челябинска, регистрационный номер 20479.

Организационно-правовая форма (ОПФ) – общества с ограниченной ответственностью.

Полное официальное наименование – Общество с ограниченной ответственностью Компания «Регион-Бизнес».

Сокращенное наименование – ООО Компания «Регион-Бизнес».

Юридический адрес: 454080, Российская Федерация, г. Челябинск, ул. Коммуны, д. 139, кв. 96.

ООО Компания «Регион-Бизнес» является юридическим лицом, составляет самостоятельно баланс, имеет расчетный и текущие счета, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание о его местонахождении, штампы и бланки со своим наименованием.

Предприятие является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности и распоряжается им по своему усмотрению.

Основным видом деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес» является оптовая торговля свежемороженой рыбой, ракообразными и моллюсками, консервами и пресервами из рыбы и морепродуктов в России.

ООО Компания «Регион-Бизнес» является одним из ведущих трейдеров свежемороженой и охлажденной рыбы, а также морских деликатесов на территории Уральского федерального округа.

Представительства компании расположены на территории Уральского региона в городах: Екатеринбург, Челябинск, Пермь, Магнитогорск.

На сегодняшний день «Регион-Бизнес» - это современная и быстрорастущая компания, имеющая собственные холодильно-складские комплексы, общей площадью более 5 000 кв. м.

Собственный парк рефрижераторных грузовых автомобилей позволяет оперативно осуществлять транспортировку рыбопродукции как от поставщиков, так и до конечных потребителей.

Структура управления ООО Компания «Регион-Бизнес» представлена на рисунке 2.1.

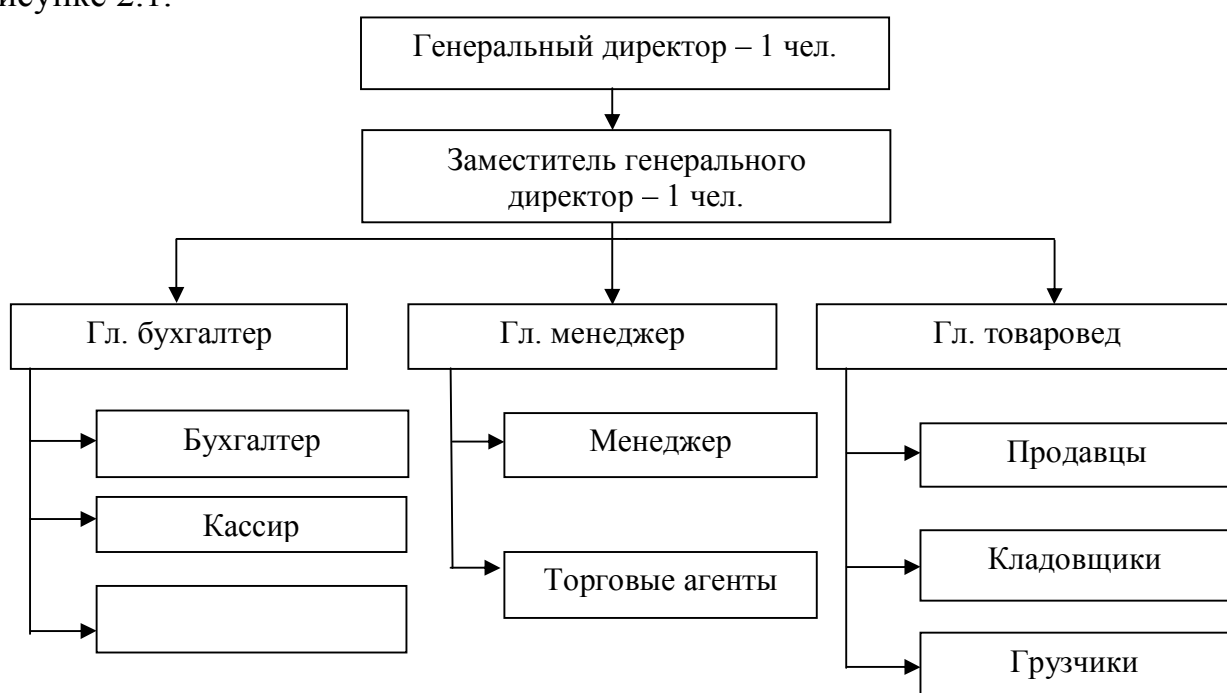


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления предприятием ООО Компания «Регион-Бизнес»

В ООО Компания «Регион-Бизнес» линейно-функциональная организационная структура управления. Линейно-функциональная структура управления нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

Директор предприятия избирается общим собранием участников на 1 год.

Директор подотчетен Общему собранию Участников.

Директор без доверенности действует от имени предприятия, выдает доверенности на право представительства от имени предприятия, в том числе доверенности с правом передоверия, издает приказы о назначении, переводе или увольнении работников, их поощрении или дисциплинарных взысканиях, а также назначает ревизионные проверки.

Так же директор ООО Компания «Регион-Бизнес» обязан обеспечивать:

- эффективность и устойчивость производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- своевременность и качество выполнения условий заключенных договоров и оказанных услуг;
- стабильность финансово-экономического положения и социально-экономического развития коллектива;
- должно быть соблюдено надлежащее ведение оперативного бухгалтерского учета результатов финансово-хозяйственной деятельности и достоверно предоставлены достоверных учетные данные о результатах деятельности в порядке и сроки, установленные действующим законодательством;
- должны быть своевременно и в полном объеме уплачены налоги и обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды;
- сохранение и целевое эффективное использование имущества Общества;
- отбор, набор квалифицированного персонала;
- должны быть своевременно и в полном объеме произведены выплаты по оплате труда работников с соблюдением гарантий, установленных действующим законодательством;
- выполнить установленные мобилизационные задания;
- обеспечить безопасные условия труда работникам;
- в полном объеме производить взыскание материального ущерба, нанесенного его работниками и посторонними юридическими и физическими лицами.

Предприятие осуществляет свою финансовую деятельность в соответствии с

годовым и другими планами, утвержденными участниками предприятия. Уставный капитал предприятия состоит из номинальной стоимости доли его участника. Предприятие устанавливает Уставной капитал в размере 10 тыс. руб.

Миссию ООО Компания «Регион-Бизнес» можно сформулировать следующим образом: обеспечить своевременную поставку свежей рыбы и рыбной продукции на мелкие оптовые склады и в розничные точки Челябинской области.

Цели ООО Компания «Регион-Бизнес» представлены на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Цели ООО Компания «Регион-Бизнес»

С учетом выделенной в ООО Компания «Регион-Бизнес» миссии можно выделить следующие проблемы, стоящие перед предприятием:

- 1) обновить ассортимент;
- 2) установить приемлемые цены на все виды рыбной продукции;
- 3) повышение квалификации сотрудников;
- 4) изучение потребностей потребителей.

С учетом выявленных проблем в ООО Компания «Регион-Бизнес» можно выделить следующие задачи:

- ежегодно, в течение 3 лет увеличивать на 50 % выручку от реализации каждого вида продукции,;
- разработать вопросы комплекса маркетинга для продукции к 2022 году;
- открыть цех по переработке морепродуктов к 2023 году;
- снизить текучесть кадров на 5% к 2023 году;
- повысить квалификацию всех работников, связанных с работой с потребителями в оптовой торговле рыбой, ракообразными и моллюсками, консервами и пресервами из рыбы и морепродуктов, к 2022 году.

Главным конкурентным преимуществом ООО Компания «Регион-Бизнес» являются низкие цены, широкий и устойчивый ассортимент, хорошее качество товаров, высокая культура обслуживания, что за годы работы сформировало благоприятный имидж и обеспечило оживленную оптовую торговлю. Руководство ООО Компания «Регион-Бизнес» ставит перед собой задачу, чтобы покупатель был полностью удовлетворен своим выбором. Этому способствует вежливый, квалифицированный персонал, который может дать консультацию.

На основании данных бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах за 2018 – 2020 годы проведем расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Техничко-экономические показатели ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

В тысячах рублей

Показатели	Период, годы, тыс. руб.			Темпы прироста по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020
Среднесписочная численность персонала, чел.	48	55	61	+14,58	+10,9
Среднегодовая стоимость основных фондов	8 628	6 637	4 834	-23,1	-27,2
Среднегодовая стоимость остатков оборотных средств	675 589	626 060	588 139	-7,3	-6,1

Окончание таблицы 2.1

Показатели	Период, годы			Темпы прироста по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020
Среднегодовая стоимость остатков оборотных средств	675 589	626 060	588 139	-7,3	-6,1
Себестоимость продаж	1 242 326	1 509 931	1 349 174	+21,5	-10,6
Выручка	1 465 827	1 747 766	1 542 713	+19,2	-11,7
Прибыль от продаж	70 927	92 914	58 306	+31	-37,2
Чистая прибыль	53 990	60 448	41 967	+12	-30,6
Фондоотдача, руб./ руб.	169,89	263,34	319,14	+55,01	+21,19
Производительность труда, тыс. руб./чел.	30 538	31 777	25 290	+4,06	-20,4
Рентабельность продаж, %	4,84	5,32	3,78	+9,92	-28,95

Результаты технико-экономических показателей представлены на рисунке 2.3.

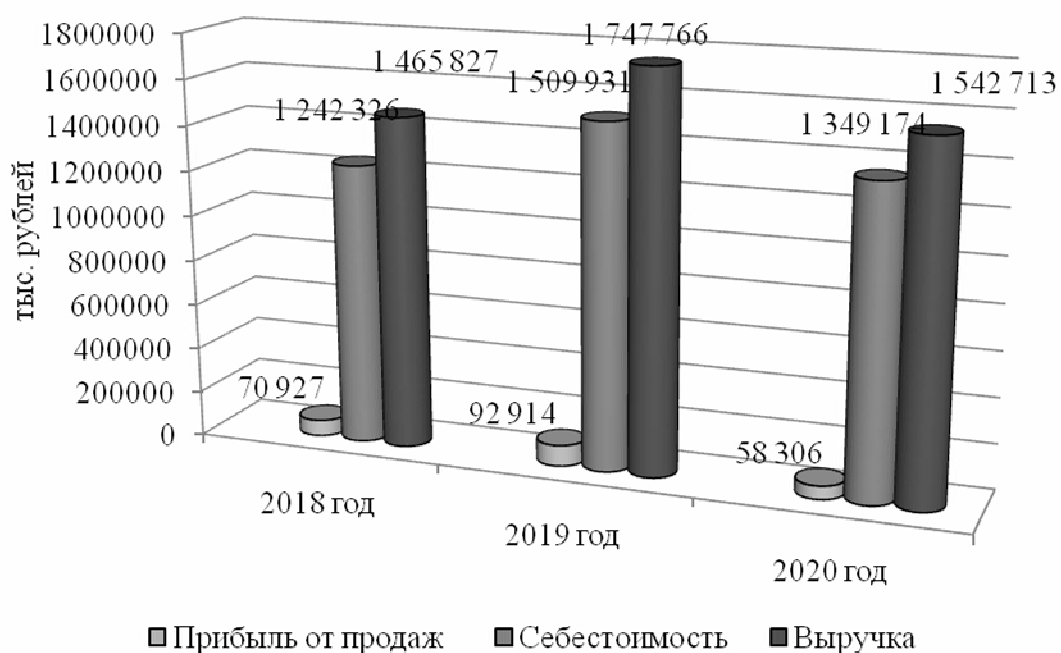


Рисунок 2.3 – Динамика основных технико-экономических показателей ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

По данным таблицы 2.1 и рисунка 2.3 видим, что в ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы отрицательно можно оценить превышение базисных темпов роста баланса над темпами роста выручки от реализации товаров, это свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов предприятия на протяжении исследуемого периода.

Численность персонала в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 14,29 %, а в 2020 году на 10,9 %, это связано с увеличением производственных мощностей предприятия.

Снижение стоимости основных фондов на 23,1 % произошло в основном за счет снижения активной части основных средств, это свидетельствует о сокращении потенциала предприятия. В 2020 году происходит еще большее их снижение на 27,2 %.

Остатки оборотных средств ООО Компания «Регион-Бизнес» в период с 2018 по 2019 годы сократились на 7,3 %, с 2019 по 2020 годы снизились на 6,1 %.

В 2019 году в ООО Компания «Регион-Бизнес» наблюдается рост себестоимости продаж на 21,5 %. Однако в 2020 году происходит ее снижение на 10,6 %. Основное влияние на изменение данного показателя оказало: снижение товарооборота из-за карантинных мер по COVID-19.

Выручка в 2019 году увеличилась на 1,2 %, в 2020 году происходит снижение на 11,7 %. Прибыль от продаж ООО Компания «Регион-Бизнес» увеличилась в 2019 году на 31 %, в 2020 году произошло значительное снижение и составило 37,2 %. Основное влияние на изменение данного показателя оказало: снижение товарооборота из-за карантинных мер по COVID-19.

Фондоотдача в 2019 году увеличилась на 55,01 %, а в 2020 увеличилась на 21,19 %. Это произошло за счет снижения основных фондов.

Производительность труда ООО Компания «Регион-Бизнес» в 2019 году имеет положительную динамику и увеличилась на 4,06 %, однако в 2020 году снижение составило 20,4 %. Значительный вклад в снижение данного показателя внесло снижение выручки и увеличение численности работников.

Рентабельность продаж ООО Компания «Регион-Бизнес» снизилась к 2020 году на 28,95 %. Основным и наиболее важным показателем оказавшем воздействие на снижение рентабельности является себестоимость, увеличение которой находится в прямой зависимости с понижением рентабельности продаж.

Таким образом, анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы, позволяет

сделать вывод, что к концу периода из-за карантинных мер, связанных с пандемией по COVID-19 на предприятии снизилась выручка. Эффективность основной деятельности снизилась, так как темп изменения выручки отставал от темпа изменения себестоимости. От осуществления всех видов деятельности в конце анализируемого периода ООО Компания «Регион-Бизнес» получило прибыль меньше прибыли в начале периода. Следовательно, предприятию, в первую очередь необходимо обратить внимание на рост выручки, снижение себестоимости, улучшение использования основных фондов и оборотных средств. Разрешив данную задачу, ООО Компания «Регион-Бизнес» сможет эффективнее функционировать и увеличить прибыль.

2.2 Анализ показателей финансовой отчетности ООО Компания «Регион-Бизнес»

Анализ показателей финансовой отчетности ООО Компания «Регион-Бизнес» выполнен за 2018 – 2020 годы на основе данных бухгалтерской отчетности предприятия. Результаты анализа представлены в таблице 2.2 и на рисунке 2.4.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

В тысячах рублей

Показатели баланса	Годы			Изменения, +/-		Темп прироста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2019	2020	2019	2020
1. Внеоборотные активы							
Основные средства	8 628	6 637	4 834	-1 991	-1 803	-23,1	-27,2
Итого по разделу 1	8 628	6 637	4 834	-1 991	-1 803	-23,1	-27,2
2. Оборотные активы							
Запасы	415 340	384 220	458 051	-31 120	+73 831	-7,5	+19,2
НДС	9 959	7 698	16 131	-2 261	+8 433	-22,7	+109,5
Дебиторская задолженность	245 273	223 562	107 200	-21 711	-116 362	-8,9	-52
Денежные средства и денежные эквиваленты	3 938	9 620	5 771	+5 682	-3 849	+144,3	-40

Окончание таблицы 2.2

Показатели баланса	Годы			Изменения, +/-		Темп прироста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2019	2020	2019	2020
Прочие оборотные активы	1 079	960	986	-119	+26	-11	+2,7
Итого по разделу II	675 589	626 060	588 139	675 589	626 060	588 139	675 589
Баланс	684 217	632 697	592 973	-51 520	-39 724	-7,5	-6,3
3. Капитал и резервы							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	382 396	442 845	483 542	+60 449	+40 697	+15,8	+9,2
Итого по разделу III	382 406	442 855	483 552	+60 449	+40 697	+15,8	+9,2
4. Долгосрочные пассивы							
Итого по разделу IV	0	0	0	-	-	-	-
5. Краткосрочные пассивы							
Заемные средства	185 522	86 548	63 412	-98 974	-23 136	-53,3	-26,7
Кредиторская задолженность	116 289	103 294	46 009	-12 995	-57 285	-11,2	-55,5
Итого по разделу V	301 811	189 842	109 421	-111 969	-80 421	-37,1	-42,4
Баланс	684 217	632 697	592 973	-51 520	-39 724	-7,5	-6,3

На рисунке 2.4 представлена динамика статей бухгалтерского баланса ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы.

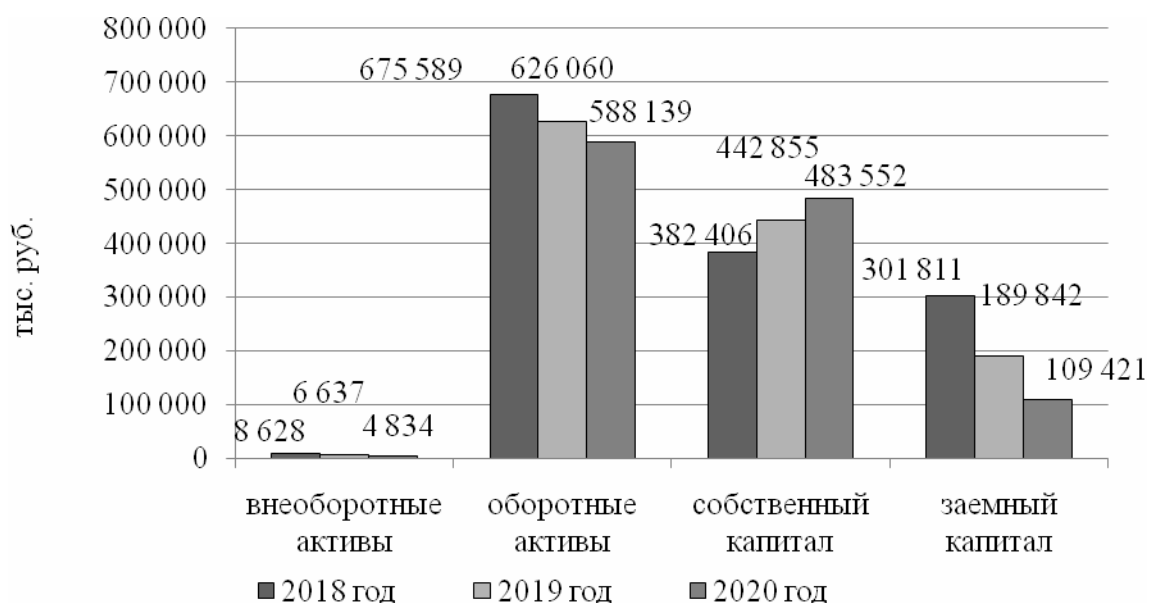


Рисунок 2.4 – Динамика основных статей бухгалтерского баланса ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

По результатам анализа динамики бухгалтерского баланса предприятия в 2018–2020 годы были сделаны следующие выводы.

Основные качественные группы активов ООО Компания «Регион-Бизнес» на конец 2020 года составляют 99,2 % текущих активов, что характеризует их значительной долей и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы предприятия за 2018 – 2020 годы увеличились на 13,9 % или на 72 165 тыс. руб. Увеличение собственного капитала на 47,2 % является положительным фактором для предприятия, так как собственный капитал увеличивается быстрее, чем общее изменение активов.

Запасы в 2019 году снизились на 7,5 %, в 2020 году произошло их увеличение на 19,2 %, в общем в 2020 году относительно 2018 года они увеличились на 42 711 тыс. руб.; НДС в 2020 году относительно 2018 года увеличился налог на 6 172 тыс. руб., связанный с ростом величины активов предприятия.

По строке «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве баланса прирост на 101 146 тыс. руб., или 100 % вклада в прирост пассивов предприятия в течение анализируемого периода.

«дебиторская задолженность» в активе и «краткосрочные заемные средства» в пассиве сократились на 138 073 тыс. руб. и 122 110 тыс. руб. соответственно, что является отрицательным фактором для развития предприятия.

Собственный капитал за 2020 год составил 483 552 тыс. руб., это на 101 146 тыс. руб., или на 26,45 % больше, чем в 2018 году.

Проведем вертикальный анализ баланса предприятия на основании данных бухгалтерского баланса.

Таблица 2.3 – Вертикальный анализ баланса ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

В тысячах рублей

Показатели баланса	2018 год	2019 год	2020 год	Уд. вес в ВБ, %		
				2018 год	2019 год	2020 год
1. Внеоборотные активы						
Основные средства	8 628	6 637	4 834	1,3	1	0,8
Итого по разделу 1	8 628	6 637	4 834	1,3	1	0,8

Окончание таблицы 2.3

Показатели баланса	2018 год	2019 год	2020 год	Уд. вес в ВБ, %		
				2018 год	2019 год	2020 год
2. Оборотные активы						
Запасы	415 340	384 220	458 051	60,7	60,7	77,2
НДС	9 959	7 698	16 131	1,5	1,2	2,7
Дебиторская задолженность	245 273	223 562	107 200	35,8	35,3	18,1
Денежные средства и денежные эквиваленты	3 938	9 620	5 771	0,6	1,5	1
Прочие оборотные активы	1 079	960	986	0,2	0,2	0,2
Итого по разделу II	675 589	626 060	588 139	98,7	99	99,2
Баланс	684 217	632 697	592 973	100	100	100
3. Капитал и резервы						
Уставный капитал	10	10	10	<0,1	<0,1	<0,1
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	382 396	442 845	483 542	55,9	70	81,5
Итого по разделу III	382 406	442 855	483 552	55,9	70	81,5
4. Долгосрочные пассивы						
Итого по разделу IV	0	0	0			
5. Краткосрочные пассивы						
Заемные средства	185 522	86 548	63 412	27,1	13,7	10,7
Кредиторская задолженность	116 289	103 294	46 009	17	16,3	7,8
Итого по разделу V	301 811	189 842	109 421	44,1	30	18,5
Баланс	684 217	632 697	592 973	100	100	100

Наглядно динамика основных активов и пассивов представлена на рисунке 2.5.

Анализ таблицы 2.3 и рисунка 2.5 позволяет сделать вывод, что оборотные активы имеют наибольший удельный вес в структуре активов ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы. В 2018 году оборотные активы составили 98,7 %, в структуре которых наибольший удельный вес занимали запасы (60,7 %). Доля дебиторской задолженности составила в 2018 году 35,8 %. В 2019 году доля оборотных активов составила 99 %, запасы 60,7 %, дебиторская задолженность 35,3 %. В 2020 году доля оборотных активов составила 99,2 %, запасы 77,2 %, дебиторская задолженность 18,1 %.

Внеоборотные активы в 2018 году составляли 1,3 % и представлены одной позицией – основные средства. В 2019 году и в 2020 году составили 1 % и 0,8 % соответственно.

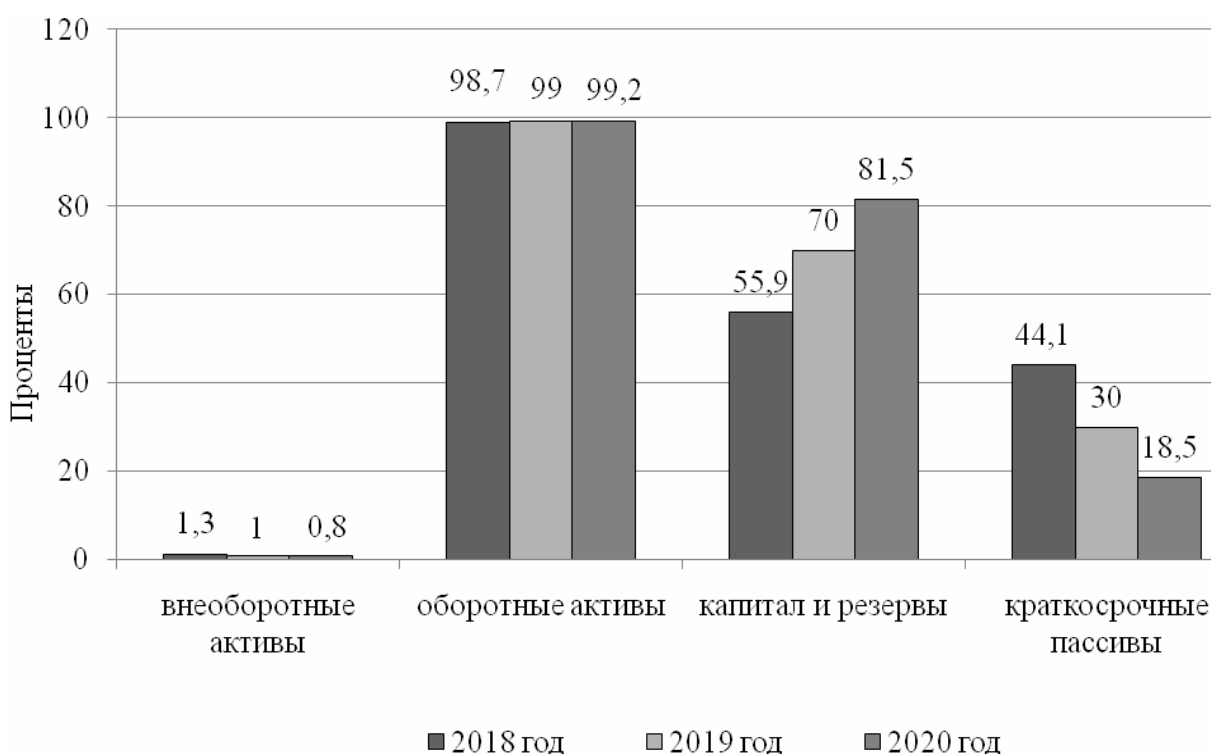


Рисунок 2.5 – Динамика основных активов и пассивов ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

Капитал и резервы в структуре пассивов предприятия в 2018 году составили 55,9 %, в 2019 году доля составила 70 %, в 2020 году – 81,5 %.

Удельный вес краткосрочных пассивов в 2018 году обеспечивались кредиторской задолженностью в 17 %, в 2019 году – 16,3 %, в 2020 году – 7,8 % и заемными средствами в 2018 году – 27,1 %, в 2019 году – 13,7 %, в 2020 году – 10,7 %.

Положительно характеризует финансовое положение, а также полностью удовлетворяет требования нормативных актов к величине чистых активов предприятия стоимость чистых активов ООО Компания «Регион-Бизнес», которая намного (в 48 355,2 раза) превышает уставный капитал. Чистые активы увеличились за 2018 – 2020 годы на 47,2 %. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении предприятия по данному признаку.

Горизонтальный анализ финансовых результатов представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Горизонтальный анализ финансовых результатов ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

В тысячах рублей

Показатели	Период, годы			Темп прироста по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020
Выручка	1 465 827	1 747 766	1 542 713	+19,2	-11,7
Себестоимость	1 242 326	1 509 931	1 349 174	+21,5	-10,6
Валовая прибыль	223 501	237 835	193 539	+6,4	-18,6
Коммерческие расходы	152 574	144 921	135 233	-5	-6,7
Прибыль от продаж	70 927	92 914	58 306	+31	-37,2
Проценты к получению	976	–	11	-100	–
Проценты к уплате	6 445	17 180	6 954	+166,6	-59,5
Прочие доходы	290	1 037	4 298	в +3,6 раз	в +4,1 раз
Прочие расходы	4 211	7 752	6 647	+84,1	-14,3
Прибыль до налогообложения	61 537	69 019	49 014	+12,2	-29
Текущий налог на прибыль	7 372	8 382	6 852	+13,7	-18,3
Прочее	-175	-189	-195		
Чистая прибыль (убыток)	53 990	60 448	41 967	+12	-30,6

Анализ таблицы 2.4 показал, что в 2020 году выручка составила 1 542 713 тыс. руб. За 2018 – 2020 годы годовая выручка заметно выросла на 76 886 тыс. руб. Однако снижение ее в 2020 году на 11,7 % прежде всего связано со снижением товарооборота из-за карантинных мер по COVID-19.

В 2019 году в ООО Компания «Регион-Бизнес» наблюдается рост себестоимости продаж на 21,5 %. Однако в 2020 году происходит ее снижение на 10,6 %. Основное влияние на изменение данного показателя оказало: снижение товарооборота из-за карантинных мер по COVID-19.

Прибыль от продаж ООО Компания «Регион-Бизнес» увеличилась в 2019 году на 31 %, в 2020 году произошло значительное снижение и составило 37,2 %. За 2020 год прибыль от продаж составила 58 306 тыс. руб. Уменьшение финансового результата от продаж на 12 621 тыс. руб. является не очень благоприятным фактором в деятельности предприятия.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что предприятие не использовало возможность учитывать общехозяйственные

расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Это и обусловило отсутствие показателя «Управленческие расходы» за отчетный период в форме №2.

Динамика финансовых результатов представлена на рисунке 2.6.

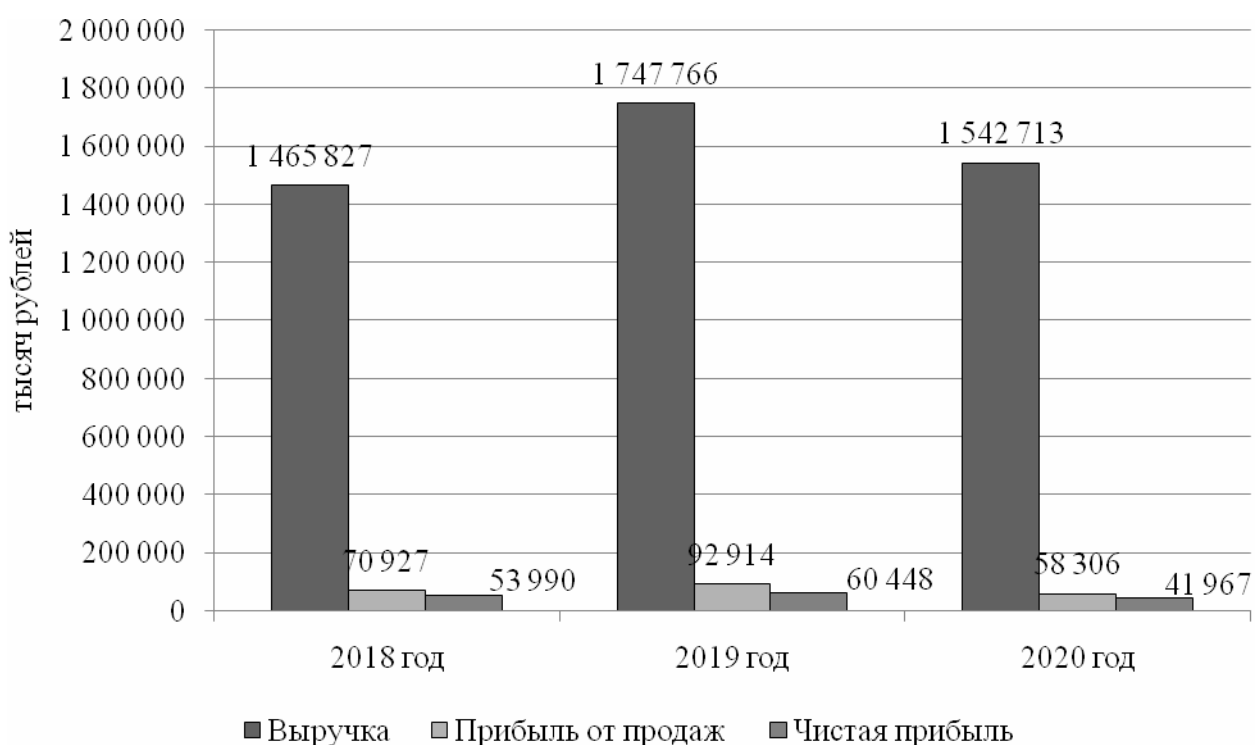


Рисунок 2.6 – Динамика финансовых результатов ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

Таким образом, в 2020 году прибыль от финансово-хозяйственной деятельности составила 41 967 тыс. руб. За 2020 год прибыль от продаж составила 58 306 тыс. руб., однако наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом на 34 608 тыс. руб.

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)		
	на начало 01.01.2018	на конец 31.12.2020	2018	2019	2020
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	319 437	478 718	-41 562	+51 998	+20 667
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу)	319 437	478 718	-41 562	+51 998	+20 667
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	436 307	542 130	+143 960	+138 546	+84 079

Анализ таблицы 2.5 показывает, что по показателям собственных оборотных средств на конец 2020 года наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у ООО Компания «Регион-Бизнес» запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Несмотря на хорошую финансовую устойчивость показатели покрытия собственными оборотными средствами запасов за 3 последних года ухудшили свои значения.

Далее проведем расчет коэффициентов ликвидности ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет коэффициентов ликвидности ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

Показатель ликвидности	Значение показателя			Изменение показателя (гр.4 - гр.2)	Расчет, рекомендованное значение
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	2,25	3,26	5,45	+3,2	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение для данной отрасли: 1,8 и более.

Окончание таблицы 2.6

Показатель ликвидности	Значение показателя			Изменение показателя (гр.4 - гр.2)	Расчет, рекомендованное значение
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,8	1,26	1,09	+0,29	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 1 и более.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,09	0,1	+0,1	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

Наглядно динамика коэффициентов ликвидности представлена на рисунке 2.7.

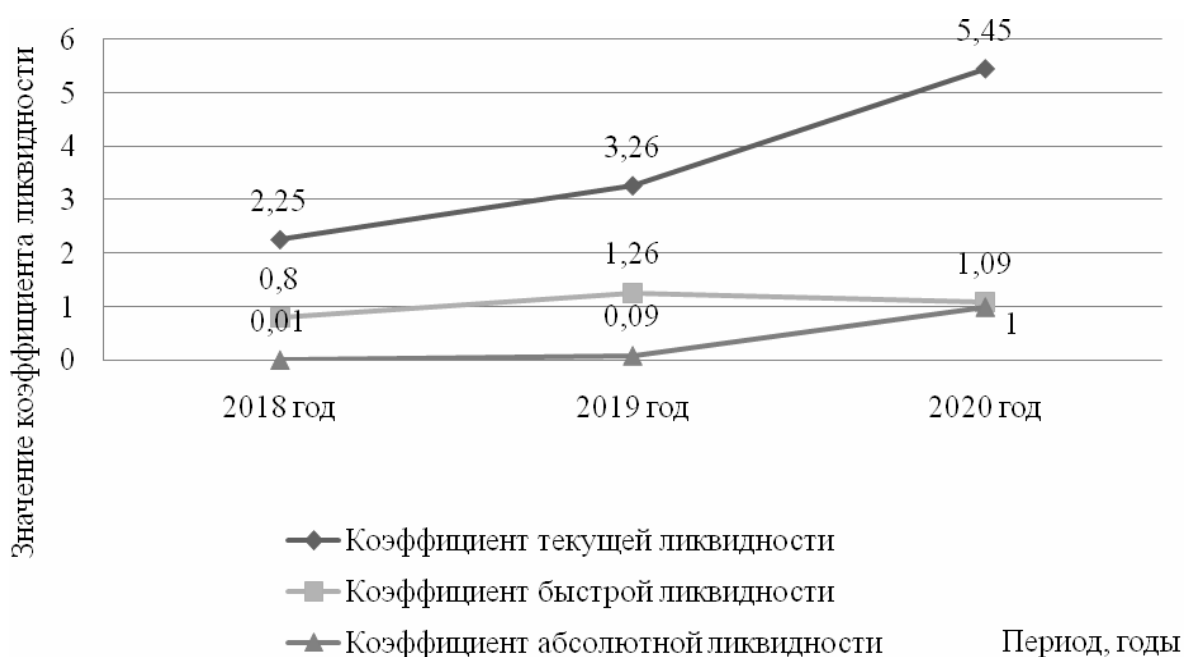


Рисунок 2.7 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

Таблица 2.6 и рисунок 2.7 показывают, что на конец 2020 года коэффициент текущей ликвидности составил 5,45 и соответствует норме. При этом за весь рассматриваемый период коэффициент вырос на 3,2.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 1, по состоянию на конец 2020 года его значение составило 1,09, что говорит о наличии у предприятия ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. В течение всего анализируемого периода коэффициент быстрой ликвидности укладывался в установленный норматив.

Коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,1 при норме 0,2. Однако за анализируемый период коэффициент вырос на 0,1. Коэффициент не укладывается в нормативное значение, это говорит о том, что у предприятия нет наличия высоколиквидных активов, которыми можно погасить краткосрочные обязательства.

Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1 Высоколиквидные активы	5 771	+91,9	≥	П1 Наиболее срочные обязательства	46 009	-39,1	-40 238
А2 Быстрореализуемые активы	107 200	-53,8	≥	П2 Среднесрочные обязательства	63 412	-45,7	+43 788
А3 Медленно реализуемые активы	475 168	+71,7	≥	П3 Долгосрочные обязательства	0	–	+475 168
А4 Труднореализуемые активы	4 834	-46,2	≤	П4 Постоянные пассивы	483 552	+47,2	-478 718

Из таблицы 2.7 видно, что из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняются все, кроме одного. Высоколиквидные активы не

покрывают наиболее срочные обязательства предприятия (разница составляет 40 238 тыс. руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность полностью покрывает среднесрочные обязательства ООО Компания «Регион-Бизнес».

Анализ рентабельности ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ рентабельности продаж ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2018	2019	2020	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4 % и более	4,8	5,3	3,8	-1	-21,9
Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки)	4,6	4,9	3,6	-1	-21,8
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 2 %	3,7	3,5	2,7	-1	-26,1
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	5,1	5,6	3,9	-1,2	-22,8
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более	10,5	5	8	-2,5	-23,7

Таблица 2.8 показывает, что за 2020 год все показатели рентабельности имеют положительные значения, поскольку предприятием получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

За 2020 год предприятие по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 3,8 копеек с каждого рубля выручки от реализации. Однако имеется отрицательная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2018 год (-1 коп.), связанное со снижением выручки. То есть в каждом рубле выручки ООО Компания «Регион-Бизнес» содержалось 3,8 коп. прибыли.

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) к выручке предприятия, за 2020 год составила 3,6 %. То есть в каждом рубле выручки ООО Компания «Регион-Бизнес» содержалось 3,6 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Основные показатели, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы

Показатель рентабельности	Значение показателя, %			Изменение показателя (гр.4 - гр.2)	Расчет показателя
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Рентабельность собственного капитала (ROE)	15,6	14,4	9,4	-6,2	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 14 %.
Рентабельность активов (ROA)	8,9	9,1	6,8	-2,1	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение для данной отрасли: 5 % и более.
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	19,2	20,9	12,1	-7,1	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕБИТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.

Таблица 2.9 показывает, что за 2020 год каждый рубль собственного капитала предприятия обеспечил 9,4 руб. чистой прибыли. Уменьшение рентабельности собственного капитала за анализируемый период составило -6,2 %. За 2020 год

значение рентабельности собственного капитала не соответствует нормативному значению, связанное с сокращением потенциала предприятия.

Значение рентабельности активов за последний год составило 6,8 %; это на 2,1 % меньше, чем за 2018 год. Значения рентабельности активов в течение всего анализируемого периода соответствовали нормальным, что говорит о том, чистой прибыли хватает на приобретение активов.

Таким образом, анализ показателей финансового положения и результатов деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы показал, что уставный капитал меньше чистых активов, что говорит об их увеличении на протяжении 2018 – 2020 годов; коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью соответствует нормальному значению; наблюдается опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов предприятия; соответствует нормальному значению коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности; хорошая рентабельность активов (6,8 % за 2020 год); прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2020 год составила 41 967 тыс. руб.

С позитивной стороны финансовое положение и результаты деятельности предприятия характеризует то, что не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, а также то, что за 2020 год получена прибыль от продаж (58 306 тыс. руб.), однако наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-34 608 тыс. руб.).

В ходе анализа были получены следующие отрицательные показатели финансового положения и результатов деятельности предприятия, это то что ниже принятой нормы коэффициент абсолютной ликвидности, а также значительная отрицательная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки ООО Компания «Регион-Бизнес» (-1 коп. от аналогичного показателя рентабельности за 2018 год).

2.3 Анализ стратегии развития предприятия ООО Компания «Регион-Бизнес»

Для выявления сильных и слабых сторон ООО Компания «Регион-Бизнес» рассмотрим следующие основные пять функций: маркетинг, финансы, операции, человеческие ресурсы, культуру и имидж предприятия.

1. Маркетинг:

– доля рынка и конкурентоспособность: ООО Компания «Регион-Бизнес» в настоящий момент реализует продукцию отечественного и импортного производства. Вся продукция является достаточно конкурентоспособной, в связи с чем ООО Компания «Регион-Бизнес» может выработать предложения по развитию и увеличить свою долю рынка;

– разнообразный и качественный ассортимент продукции: ООО Компания «Регион-Бизнес» является одним из ведущих трейдеров свежемороженой и охлажденной рыбы, а также морских деликатесов на территории Уральского федерального округа;

– рыночные исследования и разработки: ООО Компания «Регион-Бизнес» должным образом не проводит маркетинговые исследования, вследствие чего осложняется поиск для нее необходимых рынку видов рыбной продукции и повышает неопределенность в будущих результатах при реализации новых видов продукции;

– эффективный сбыт, реклама и продвижение товара: ООО Компания «Регион-Бизнес» использует в своей деятельности рекламу, стимулирование сбыта. Предприятие уже несколько лет создает собственную сеть сбыта и в настоящий момент имеет собственные холодильно-складские комплексы, общей площадью более 5 000 кв. м., что позволяет ей быстрее реагировать на изменения спроса и предпринимать соответствующие меры для его поддержания. Наличие собственного парка автотранспорта гарантирует своевременную доставку продукции в кратчайшие сроки.

2. Финансы. При обследовании функции финансов остановимся на следующих областях:

– использование оборотных средств: вопросы, связанные с оборотными средствами, постоянно находятся в поле зрения руководства. Благодаря чему на сегодняшний момент ООО Компания «Регион-Бизнес» самостоятельно определены основные нормативы оборотных средств с учетом всех возможных задержек, что позволяет предприятию не испытывать их недостатка. Кроме этого постоянно ведется работа по уменьшению длительности производственного цикла, что способствует сокращению необходимого объема оборотных средств и увеличению их оборачиваемости;

– привлечение дополнительных средств: единственным источником привлечения заемных средств является получение кредита. У ООО Компания «Регион-Бизнес» существует возможность привлечения заемных средств, что является ее сильной стороной;

– анализ дебиторской задолженности: поскольку продукция и услуги, которую реализует и предлагает ООО Компания «Регион-Бизнес», является дорогостоящей, то в ее практике были случаи задержки денежных средств, то есть имеется дебиторская задолженность в сумме 107 200 тыс. руб.;

– финансовая устойчивость: на сегодняшний день финансовое состояние ООО Компания «Регион-Бизнес» является абсолютно финансово устойчивым и в целом зависит от объемов реализации продукции. Поэтому предприятие использует все возможности для увеличения объемов продаж.

3. Операции. Основные вопросы, на которые необходимо ответить в ходе исследования сильных и слабых сторон функции управления операциями, следующие: число поставщиков: ООО Компания «Регион-Бизнес» имеет более 50 постоянных отечественных поставщиков продукции; на сегодняшний момент предприятие сотрудничает с 18 поставщиками импортного производства и не зависит ни от одного из них. В случае возникновения проблем с данными поставщиками, предприятие без потерь может заключить контракты с другими многочисленными импортными производителями.

4. Человеческие ресурсы. Предприятие содержит налаженную организацию выбора сотрудников в соответствии с созданными ООО условиями к работникам.

Имеющиеся кадры целиком соответствуют главным ее условиям. Главные вопросы организации труда содействуют увеличению производительности работы сотрудников. Заинтересованность предприятия к человеческому фактору никак не случайна, так как руководство понимает, что присутствие квалифицированных работников и руководителей дает возможность ей следовать различным альтернативным стратегиям.

5. Культура и имидж ООО Компания «Регион-Бизнес». На сегодняшний момент предприятие ассоциируется у потребителей с предприятием, качественно и дешевле, чем у конкурентов, занимающейся оптовой торговлей рыбой, ракообразными и моллюсками, консервами и пресервами из рыбы и морепродуктов.

Составим таблицу сильных и слабых сторон внутренней среды ООО Компания «Регион-Бизнес» (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Сильные и слабые стороны внешней и внутренней среды ООО Компания «Регион-Бизнес»

Сильные потенциальные внутренние стороны	Внешние потенциальные возможности
1. Эффективное ценообразование 2. Ценовое преимущество перед конкурентами 3. Стимулирование оптовых продаж (гибкая система скидок) 4. Широкий ассортимент рыбной продукции 5. Продукция является образцом качества, низкой цены 6. Развитая сфера услуг (услуги по погрузке, транспортировке, приготовление полуфабрикатов) 7. Квалифицированный обслуживающий персонал 8. Умение избежать в некоторой мере сильного давления конкурентов	1. Известные марки рыбной продукции 2. Способность удовлетворять специфические запросы покупателей (высокие требования качеству, предоставлению услуг) 3. Контроль качества со стороны поставщиков (фирм – производителей) 4. Покупатели – платежеспособное население Уральского региона, приобретающие качественную рыбную продукцию, т.е. обеспечивающие доход
Слабые потенциальные внутренние стороны	Потенциальные внешние угрозы
1. Отрицательная динамика рентабельности по причине потери доли рынка. 2. Отставание в области рыночных исследований (потребностей покупателей,	1. Доля рынка – сокращается 2. Реклама малоэффективна для значительной части потребительского рынка

Окончание таблицы 2.10

оценки деятельности конкурентов, выявления резервов). 3. Проблемы повышения эффективности маркетинговой деятельности, не эффективная маркетинговая стратегия.	3. Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками
--	--

Таким образом, основными сильными потенциальными внутренними сторонами ООО Компания «Регион-Бизнес» являются эффективное ценообразование, ценовое преимущество перед конкурентами, стимулирование оптовых продаж (гибкая система скидок), широкий ассортимент рыбной продукции, продукция является образцом качества, низкой цены, развитая сфера услуг (услуги по погрузке, транспортировке, приготовление полуфабрикатов), квалифицированный обслуживающий персонал, умение избежать в некоторой мере сильного давления конкурентов. Однако отрицательная динамика рентабельности по причине потери доли рынка, отставание в области рыночных исследований (потребностей покупателей, оценки деятельности конкурентов, выявления резервов), а также проблемы повышения эффективности маркетинговой деятельности, не эффективная маркетинговая стратегия являются слабыми потенциальными внутренними сторонами ООО Компания «Регион-Бизнес»

Оценим влияние факторов внутренней среды ООО Компания «Регион-Бизнес» на его деятельность и составим таблицу 2.11. Значимость факторов оценивается в баллах от 0 до 5. Влияние факторов определяется в баллах в промежутке от –50 (наиболее сильное отрицательное влияние), до 0 (не оказывает отрицательного влияния).

Таблица 2.11 – Влияние факторов внутренней среды на деятельность ООО Компания «Регион-Бизнес»

Факторы внутренней среды, влияющие на предприятие	Значимость факторов	Влияние факторов	Суммарное воздействие (гр.2 × гр.3)
Нет четкого стратегического направления развития	5	-40	-200
Высокие цены на продукцию импортного производства	5	-25	-125

Окончание таблицы 2.11

Факторы внутренней среды, влияющие на предприятие	Значимость факторов	Влияние факторов	Суммарное воздействие (гр.2 × гр.3)
Возможности сбыта	5	-10	-50
Организация маркетинговой деятельности	5	-40	-200
Высокие издержки обращения	5	-30	-150

Наибольшим отрицательным влиянием на развитие ООО Компания «Регион-Бизнес» является то, что у предприятия нет четкого стратегического направления развития и отсутствует организация маркетинговой деятельности, что свидетельствует о наличии дополнительного направления деятельности. Также отрицательно влияют на внутреннюю среду высокие издержки обращения. Однако сбытовая политика предприятия оценивается нормально, что свидетельствует о том, что у предприятия имеются постоянные потенциальные оптовые покупатели продукции.

Таким образом, систематическая сбытовая работа и технологическое становление повысит последующее развитие ООО Компания «Регион-Бизнес».

Оценим отрицательное влияние внешней среды на предприятие в таблице 2.12. Значимость факторов оценивается в баллах от 0 до 5. Влияние факторов определяется в баллах в промежутке от –50 (наиболее сильное отрицательное влияние), до 0 (не оказывает отрицательного влияния).

Таблица 2.12 – Влияние факторов внешней среды на ООО Компания «Регион-Бизнес»

Факторы внешней среды, влияющие на предприятие	Значимость Факторов	Влияние факторов	Суммарное воздействие (гр.2 × гр.3)
Низкие издержки конкурентов	5	-50	-250
Минимальная доля потребительского рынка	3	-20	-60
Высокие расходы на поставщиков	5	-50	-250
Медленный рост целевого сегмента рынка	2	-10	-20
Зависимость от потребностей и вкусов покупателей	2	-10	-20

Основными отрицательными внешними факторами, влияющими на ООО Компания «Регион-Бизнес» являются низкие издержки конкурентов и высокие расходы на поставщиков, имеющие самые высокие баллы.

Таблица SWOT даст возможность отследить вероятные сочетания данных внешней среды (возможности и угрозы), какие вносятся в верхней части матрицы, с сильными и слабыми сторонами компании, какие вписываются с левой стороны матрицы (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Матрица SWOT ООО Компания «Регион-Бизнес»

	<p>Возможности (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность выйти на новые российские и зарубежные рынки. 2. Вертикальная интеграция. 3. Ослабление позиции фирм конкурентов. 4. Финансовая возможность поглощения менее платежеспособных конкурентов 5. Постоянное обновление товарного ассортимента фирмами-производителями. 	<p>Угрозы (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дорогостоящие законодательные таможенные требования. 2. Экономический кризис – падение покупательской способности. 3. Насыщение рынка рыбной продукции. 4. Растущая требовательность потребителей и поставщиков. 5. Удаленность от крупнейших азиатских рынков сбыта – более высокие транспортные расходы на доставку продукции к потребителю
<p>Сильные стороны (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Четко организованная стратегия развития предприятия. 2. Использование передовых рекламных и PR-технологий. 3. Высокий имидж предприятия. 4. Совершенствование управления дебиторской задолженностью. 	<p>I «Сила и возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация новых видов рыбной продукции (копченые, вяленые, сушеные). 2. Выход на новые рынки. 3. Увеличение объемов продаж. 4. Освоение новой доли рынка. 	<p>II «Сила и угрозы»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение числа клиентов в прежнем сегменте рынка. 2. Внедрение новых технологий продаж. 3. Постоянная инновационная деятельность.
<p>Слабые стороны (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная мобильность предприятия. 2. Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла предприятия. 3. Рост издержек обращения. 4. Несовершенное управление запасами. 	<p>III «Слабость и возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исследование системы управления. 2. Усовершенствование системы управления запасами. 3. Перераспределение функций. 	<p>IV «Слабость и угрозы»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Техническое обновление за счет модернизации оборудования. 2. Модернизация работы бухгалтерии. 3. Снижение издержек обращения.

По итогам рассмотрения можно выработать соответствующие выводы о том, что в настоящее время ООО Компания «Регион-Бизнес» применяет стратегию удержания доли рынка, основанную на применении концепции стимулирования сбыта сосредотачивая стремления на рыночный сектор. Согласно сущности, предприятие применяет массовый маркетинг, влияя на обширный диапазон покупателей «отвоевывая» собственного покупателя у наиболее сильных конкурентов.

На российском рынке трудности выбора и конкуренции пока не обрели экстремального характера. Однако, судя по направленностям его формирования, главные задачи у отечественных предприятий по поставке свежемороженой рыбы еще впереди. Непосредственно по этой причине в настоящее время так немаловажно дать оценку этим направленностям и обозначить долгосрочную стратегию торгового действия предприятия. Безусловно, ни одна стратегическая модель не может претендовать на многофункциональность – у любого предприятия должен быть собственный, наилучший непосредственно для ее, проект операций.

Повышение эффективности деятельности невозможно без полной ориентации ее на маркетинг. Это не дань моде, а условие успешного функционирования предприятия в рамках постоянно меняющейся рыночной среды. Игнорирование маркетинга менеджментом предприятия в современных условиях может стоить очень дорого, вплоть до выхода из бизнеса.

Цели деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес»:

- получить прибыль как основы развития предприятия;
- обеспечить потребителя товарами высокого качества;
- гражданская ответственность – менеджмент предприятия признает и отвечает за обеспечение населения безопасной продукцией.

Переориентация существующей системы управления предприятия на маркетинг, то есть, систему управления деятельностью ООО Компания «Регион-Бизнес» на основе изучения рынка и в интересах получения прибыли, позволит

сделать предприятие устойчиво прибыльным и конкурентоспособным, обеспечить его развитие, предвидеть будущее.

Основными предпосылками ориентации деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес» на маркетинг являются:

- насыщенный рынок высококачественной рыбной продукции;
- наличие и успешное функционирование на рынке фирм-конкурентов;
- стремление предприятия к расширению рынков сбыта и увеличению прибыли.

Поскольку основную долю в объеме продаж ООО Компания «Регион-Бизнес» занимает свежемороженая рыбная продукция (91,0 %), остановимся на данном направлении деятельности предприятия. Проведенный стратегический анализ деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес» позволяет сделать вывод, что в настоящее время предприятие использует стратегию «низких цен». Данная стратегия находит свою реализацию в осуществлении закупочно-сбытовой деятельности предприятия. «Снижение цены» достигается за счет:

- 1) прямых сделок купли – продажи, осуществляемых с производителями рыбной продукции;
- 2) рациональной структуры затрат на товародвижение;
- 3) сравнительно невысоких расходов на закупку товаров (малая себестоимость продукции у производителей достигается за счет простой упаковки или ее отсутствия).

Сравнение целей работы и избранной стратегией коммерческого действия ООО Компания «Регион-Бизнес» выявляет конкретное логическое несоответствие. Цели работы – сохранение и доли рынка и извлечение прибыли. Невысокие цены, бесспорно, серьезный фактор становления деятельности. Однако его невозможно расценивать как исключительный и необходимый, тем более на долгосрочную перспективу. В обстоятельствах формирования конкурентной борьбы на рынке розничной торговли, многообразия перечня продукта, предприятию рационально один из классических стратегических подходов к предложению продукта: дифференцированный маркетинг.

Дифференцированный маркетинг считается стратегически наиболее точной позицией с целью предложения рыбной продукции компании на рынке, в рамках которого практикуется товарное позиционирование. Товарное позиционирование, с одной стороны, подразумевает подобную «подачу» продукта, что продемонстрирует достоинства вашего продукта, от подобной продукции конкурентов. С другой стороны размещение продукта основывается отталкиваясь из сегментирования покупателей продукта. Сегментирование – это разделение покупателей на категории в согласовании с рядом стабильных показателей (как правило, применяется в то же время ряд свойств).

Товар, представляемый ООО Компания «Регион-Бизнес» – свежемороженая и соленая рыбная продукция (продукт поставляется на предприятие напрямую от производителя).

Основными потребителями рыбной продукции ООО Компания «Регион-Бизнес» являются:

- закупщики, покупающие рыбу и морепродукты оптом, затем, продающие эту продукцию в гипермаркеты, магазины, и на рынки;
- конечные потребители, то есть, люди, которые приходят в магазин и берут с полки уже упакованную, либо свежую рыбу и морепродукты.

Товар приобретается как для непосредственного употребления в пищу (свежемороженая рыба, морепродукты), так и для дальнейшей переработки (для приготовления фаршей,пельменей и пр.).

Таким образом, покупатель продукции ООО Компания «Регион-Бизнес» – розничные и оптовые покупатели рыбной продукции и морепродуктов. Покупатель делает ставку на качество рыбной продукции, приобретает товар как необходимый продукт питания, упаковка не играет большой роли.

Это сегодняшний покупатель рыбной продукции и морепродуктов ООО Компания «Регион-Бизнес». Помимо этого, необходимо отличать два вида потребителей: те, кто именно приобретает продукт, и эти, кто его применяет. Данное разделение немаловажно потому, что данные две категории имеют все шансы иметь разные потребности и стремления.

Производство увеличивается быстрее, нежели потребность и конкурентная борьба становится все наиболее жестокой.

В этой ситуации ООО Компания «Регион-Бизнес» следует активизировать влияние на покупателей с целью сбережения собственных позиций на рынке. За основу необходимо принять аспект – продвижение в глубину рынка. Торговля обязана быть наиболее интенсивной за результат ряда условий: узнаваемости ООО Компания «Регион-Бизнес», формирование имиджа, интенсивного влияния на целевой рынок покупателей.

Одним из основных условий удачи, считается индивидуальный подход обслуживания. Это в особенности важно при оптовой реализации рыбной продукции и морепродуктов.

В рамках установленной стратегии – товарного позиционирования, особенное значение обязан занимать вопрос консультирования потребителей, как составляющий компонент индивидуального аспекта обслуживания. Продавец обязан выполнять акцент на свежести продукта (содействует поддержанию вашего здоровья).

Кроме этого, торговые представители и продавцы ООО Компания «Регион-Бизнес» обязаны применять внимательно обдуманый выставочный метод рекламы рыбной продукции и морепродуктов предприятия, с целью узнаваемости торговых мест. Исходя из данного, особое внимание должно быть уделено оформлению выкладки рыбной продукции и морепродуктов. При выкладке следует принимать во внимание в первую очередь уровень спросам на продукцию.

Образцы рыбной продукции и морепродуктов должны быть обеспечены четко оформленными указателями изготовителя, даты формирования, сроком реализации, стоимости.

Таким образом, рассмотренная точка зрения дифференцированного маркетинга, даст возможность осуществить позиционирование (с учетом проявленных отличительных черт потребителей), в целях эффективного решения вопросов торгового поведения на рынке.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ НОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «РЕГИОН-БИЗНЕС»

3.1 Разработка рекомендаций по составлению бизнес-плана по созданию нового направления деятельности в ООО «Регион-Бизнес»

От осуществления всех видов деятельности ООО «Регион-Бизнес» за 2020 год получило прибыль меньше чем за 2019 год на 37,2 %, однако наличие чистой прибыли (41 967 тыс. руб.) свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств.

В качестве стратегического направления деятельности ООО «Регион-Бизнес» рекомендуется на арендованной площади, организовать цех по переработке рыбной продукции (засолка рыбы), за счет собственных средств предпринимателя.

Разработаем бизнес-план цеха по переработке рыбной продукции на базе ООО «Регион-Бизнес».

Общая структура и порядок разделов бизнес-плана цеха по переработке рыбной продукции выглядят следующим образом: Резюме, Описание предприятия, Характеристика продукции, Анализ рынка сбыта продукции, Конкуренция и конкурентные преимущества, Производственный план, Организационный план, Финансовый план, Расчет и оценка эффективности инвестиционного проекта, Возможные риски.

Резюме

Наименование проекта: «Открытие цеха по переработке рыбной продукции».

Инициатор проекта: ООО «Регион-Бизнес».

Место нахождения проекта: аренда площадей ООО «Златмясокомбинат» по адресу: Челябинская область, г. Златоуст, ул. Садовая, д. 10.

Дата начала реализации: 1 августа 2021 года.

Основной вид предполагаемой деятельности: переработка рыбной продукции засолка рыбы и сопутствующих товаров (засолка капусты).

Цель проекта – создание стабильного конкурентоспособного предприятия по

переработке рыбной продукции – засолка рыбы и сопутствующих товаров (засолка капусты).

Задачи проекта:

- регистрация нового предприятия – цех по переработке рыбы;
- подбор персонала, привлечение квалифицированных специалистов;
- покупка нового оборудования;
- размещение рекламы;
- контроль качества работы.

Суть проекта – повышение эффективности предприятия по переработке рыбы.

Привлекательность проекта определяется следующими факторами:

- ориентация на посетителей со средним уровнем дохода;
- увеличить выпуск продукции и прибыль за счет внедрения высокотехнологичного оборудования;
- повысить конкурентоспособность выпускаемых рыбных продуктов;
- завоевать 15 % доли существующего рынка.

Преимущества в сравнении с другими предприятиями:

- низкие цены на рыбные продукты;
- скидки потенциальным клиентам.

Потенциальные клиенты – оптовые базы, розничные торговые точки.

Финансирование проекта:

- собственные средства – 100 %.

Для реализации проекта необходимо 512 489 руб., из которых 70 000 рублей планируется направить на приобретение хозяйственного инвентаря (ножи, разделочные доски, перчатки, спецодежда и т.д.), 30 000 руб. – аренда помещения и оборудования, 30 000 рублей – получение сертификатов, 28 000 рублей – реклама, 300 085 рублей – закупка сырья, 54 404 рублей – затраты на расходные материалы. Для этого планируется использовать собственные средства предприятия.

Срок окупаемости проекта 5 месяцев и 15 дней.

Чистая прибыль – 102 000 рублей в первый месяц.

Рентабельность – 19,9 %.

Организация новых рабочих мест – 4 единицы.

Показатели социальных и экономических результатов реализации проекта:

- развитие инфраструктуры города в направлении засолки рыбы и капусты;
- создание 4 новых рабочих мест.

Раздел «Описание предприятия» был описан в главе 2.

Характеристика продукции

В рамках рассматриваемого проекта предполагается засолка сельди в ведрах по 5 кг, кильки в ведрах по 2,5 кг и засолка квашеной капусты в ведрах по 2,5 кг.

Поступление средств от реализации продукции даст возможность обеспечить свой бизнес дополнительными оборотным средствами. А разумное использование получаемой прибыли позволит развивать производство.

Также дополнительным источником получения прибыли предлагается изготовление сопутствующих товаров, а именно засолка капусты.

Анализ рынка сбыта продукции

Цех по переработке рыбной продукции (засолка рыбы и капусты) предполагается разместить на арендованной площади ООО «Златмясокомбинат» по адресу: Челябинская область, г. Златоуст, ул. Садовая, д. 1., за счет собственных средств предпринимателя. По проведенному анализу рынка сбыта было определено, что потребителями данного вида продукции являются предприятия оптовой и розничной торговли Челябинской области, с которыми налажены долгосрочные связи. Это предприятия и различные индивидуальные предприниматели Челябинской области.

Сырье для переработки будет поступать непосредственно с ООО «Регион-Бизнес», расфасовываться и поставляться различным потребителям Челябинской области.

В проекте предусматривается предпродажный сервис: придание товару удобного использования (рыба соленая небольших объемов), упаковка и проведения выставок, ярмарок, дегустаций, а также проведение опросов покупателей.

В проекте объектом рекламы являются сельдь слабосоленая, килька пряного посола и квашеная капуста. Реклама направлена на всех потенциальных покупателей, для этого используются следующие средства массовой коммуникации, приведенные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Средства массовой коммуникации и их расчет расходов

Вид рекламы	Единица измерения	Стоимость ед. изм., руб.	Количество	Раз в год	Сумма, руб.
1. Буклеты	шт.	10	1 000	-	10 000
2. Реклама в газетах	страница	500	3	12	18 000
3. Создание группы в ВК	группа	0	0	0	0
ИТОГО					28 000
Месячные затраты на рекламу в газетах и радио-рекламу (10 000 + 18 000) / 12 = 2 333 руб./мес.					

Таким образом, основными способами продвижения (рекламы) являются:

- раздача листовок, флаеров;
- создание группы в контакте;
- реклама в печатных СМИ.

Лучшим способом продвижения считается положительные отзывы посетителей.

Конкуренция и конкурентные преимущества

Основным конкурентом производства по засолке рыбы и капусты по г. Златоусту является ИП Завьялов. Основной вид продукции – рыба холодного копчения, соленая, пряная, горячего копчения, пресервы в ассортименте, нарезки. Оборудование предприятия достаточно изношено, требует капитальных вложений. Цены на продукцию устанавливает само предприятие, включая в нее значительные накладные расходы.

В таблице 3.2 проведем анализ сравнительных преимуществ конкурента в баллах.

Из таблицы 3.2 видно, что в связи с тем, что ИП Завьялов в течение длительного времени был монополистом по г. Златоусту, он является конкурентоспособным.

Таблица 3.2 – Анализ сравнительных преимуществ конкурента

Факторы конкурентоспособности	ИП Иванова	ИП Завьялов
1. Товар		
Качество	4	2
Технико-экономические показатели	5	3
Потребительские показатели	5	3
Престиж торговой марки	4	5
Упаковка	5	2
Уровень послепродажного обслуживания	4	2
Уникальность	4	2
Многовариантность использования	4	4
Надежность	4	4
2. Цена		
Продажная	4	4
Сроки платежа (рассрочка)	5	5
3. Каналы сбыта		
Формы сбыта:		
- прямая доставка	5	3
- торговые представители	4	3
Степень охвата рынка	3	5
Система транспортировки	5	4
Система контроля запасов	5	4
4. Организация сбыта и продвижение		
Реклама:		
- для потребителей	5	2
- для посредников	5	2
Организация сбыта:		
- стимулирование потребителей	4	3
- наличие образцов товаров	4	3
- подготовка персонала сбытовых служб	4	3
Контроль за каналами сбыта	5	4
5. Стратегия		
Стратегические цели	4	3
Долговременная стратегия	4	4
Краткосрочная стратегия	4	4
Тактика достижения целей	4	4
Общее количество баллов	113	87

Но так как он не обновляет оборудование, не работает над качеством товара и над уменьшением себестоимости, соответственно, продает свою продукцию не очень высокого качества, но по высоким ценам. Так же работает в основном через посредников и не изучает спрос на свою продукцию.

Производственный план

Для организации цеха по переработке рыбы необходимо приобрести:

1) хозяйственный инвентарь (ножи, разделочные доски, перчатки, спецодежда и т.д.);

2) расходные материалы (пищевые добавки, вода, тара, этикетки и т.д.).

В арендованном помещении имеются столы из нержавеющей стали, холодильное оборудование, ванны и весы.

Основные виды продукции представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Основные виды продукции

Вид продукции	Вес, кг
Сельдь Атлантическая 350 + слабосоленая	5
Сельдь Атлантическая 400 + слабосоленая	5
Сельдь Олюторская 350 + слабосоленая	5
Сельдь Олюторская 400 + слабосоленая	5
Килька пряного посола	2,5
Капуста квашеная	2,5

Из таблицы 3.4 видно, что основным видом продукции будет являться сельдь слабосоленая, фасованная в ведра по 5 кг, килька пряного посола, фасованная в ведра по 2,5 кг и квашеная капуста, фасованная в ведра по 2,5 кг.

Для составления производственного плана проанализируем стоимость исходного сырья (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Стоимость исходного сырья

В рублях

Сырье	Стоимость
Сельдь Атлантическая 350 +	105
Сельдь Атлантическая 400 +	110
Сельдь Олюторская 350 +	85
Сельдь Олюторская 400 +	91
Килька Балтийская	110
Капуста свежая	20
Соль	8
Сахар	40
Морковь свежая	30
Чеснок	216

Из таблицы 3.4 видно, что кроме основного исходного рыбного сырья, потребуется еще соль, сахар, морковь свежая, чеснок.

План производства (продаж) продукции с индексом потребительских цен в 5 % представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – План производства (продаж) продукции

В штуках

Месяц	Количество произведенной продукции						Итого в месяц:
	Сельдь Атлантическая 350+ 5 кг	Сельдь Атлантическая 400+ 5 кг	Сельдь Олюторская 350+ 5 кг	Сельдь Олюторская 400+ 5 кг	Килька пряного посола 2,5 кг	Капуста квашеная 2,5 кг	
1 месяц	73	118	102	122	284	398	1 098
2 месяц	77	124	107	128	299	419	1 154
3 месяц	81	131	113	135	315	441	1 216
4 месяц	85	137	119	142	332	464	1 279
5 месяц	89	145	125	149	349	489	1 346
6 месяц	94	152	132	157	368	515	1 418
7 месяц	99	160	139	166	387	542	1 493
8 месяц	104	169	146	174	407	570	1 570
9 месяц	110	177	153	184	429	600	1 653
10 месяц	116	187	162	193	451	632	1 741
11 месяц	121	197	170	203	475	665	1 831
12 месяц	128	207	179	214	500	700	1 928
Итого в год:	1 177	1 904	1 647	1 967	4 596	6 435	17 727

Из таблицы 3.5 видно, что в первый месяц открытия цеха по переработке рыбной продукции, на основании анализа потребительского рынка, будет изготовлено 1 098 штук ведер, в том числе «Сельдь Атлантическая 350+ 5 кг» – 73 шт., «Сельдь Атлантическая 400+ 5 кг» – 118 шт., «Сельдь Олюторская 350+ 5 кг» – 102 шт., «Сельдь Олюторская 400+ 5 кг» – 122 шт., «Килька пряного посола 2,5 кг» – 284 шт. и Капусты квашеной 398 шт. С учетом индекса потребительских цен в 5 % за год будет изготовлено 17 727 штук ведер.

Потребность по месяцам рассчитана из расчета равного количества исходного сырья и готовой продукции, то есть, если готового продукта 5 кг, то исходного сырья потребуется 5 кг. Расчет представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Потребность в исходном сырье по месяцам

Месяц	Сельдь Атлантическая 350+		Сельдь Атлантическая 400+		Сельдь Олюторская 350+		Сельдь Олюторская 400+		Килька		Капуста свежая	
	кг	руб.	кг	руб.	кг	руб.	кг	руб.	кг	руб.	кг	руб.
1 месяц	365	38 325	590	64 900	510	43 350	610	55 510	710	78 100	995	19 900
2 месяц	385	40 425	620	68 200	535	45 475	640	58 240	748	82 280	1 048	20 950
3 месяц	405	42 525	655	72 050	565	48 025	675	61 425	788	86 680	1 103	22 050
4 месяц	425	44 625	685	75 350	595	50 575	710	64 610	830	91 300	1 160	23 200
5 месяц	445	46 725	725	79 750	625	53 125	745	67 795	873	96 030	1 223	24 450
6 месяц	470	49 350	760	83 600	660	56 100	785	71 435	920	101 200	1 288	25 760
7 месяц	495	51 975	800	88 000	695	59 075	830	75 530	968	106 480	1 355	27 100
8 месяц	520	54 600	845	92 950	730	62 050	870	79 170	1 018	111 980	1 425	28 500
9 месяц	550	57 750	885	97 350	765	65 025	920	73 720	1 073	118 030	1 500	30 000
10 месяц	580	60 900	935	102 850	810	68 850	965	87 815	1 128	124 080	1 580	31 600
11 месяц	605	63 525	985	108 350	850	72 250	1 015	92 365	1 188	130 680	1 663	33 260
12 месяц	640	67 200	1 035	113 850	895	76 075	1 070	97 370	1 250	137 500	1 750	35 000
Итого в год	5 885	617 925	9 520	1 047 200	8 235	699 975	9 835	894 985	11 494	1194050	16 090	321770

Общие затраты на исходное сырье по месяцам представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Общие затраты на исходное сырье по месяцам

В рублях

Месяц	Стоимость исходного сырья						Итого в месяц:
	Сельдь Атлантическая 350+ 5 кг,	Сельдь Атлантическая 400+ 5 кг,	Сельдь Олюторская 350+ 5 кг,	Сельдь Олюторская 400+ 5 кг,	Килька пряного посола 2,5 кг	Капуста квашеная 2,5 кг	
1 месяц	38 325	64 900	43 350	55 510	78 100	19 900	300 085

Окончание таблицы 3.7

Месяц	Стоимость исходного сырья						Итого в месяц:
	Сельдь Атлантическая 350+ 5 кг,	Сельдь Атлантическая 400+ 5 кг,	Сельдь Олюторская 350+ 5 кг,	Сельдь Олюторская 400+ 5 кг,	Килька пряного посола 2,5 кг	Капуста квашеная 2,5 кг	
2 месяц	40 425	68 200	45 475	58 240	82 280	20 950	315 570
3 месяц	42 525	72 050	48 025	61 425	86 680	22 050	332 755
4 месяц	44 625	75 350	50 575	64 610	91 300	23 200	349 660
5 месяц	46 725	79 750	53 125	67 795	96 030	24 450	367 875
6 месяц	49 350	83 600	56 100	71 435	101 200	25 760	387 445
7 месяц	51 975	88 000	59 075	75 530	106 480	27 100	408 160
8 месяц	54 600	92 950	62 050	79 170	111 980	28 500	429 250
9 месяц	57 750	97 350	65 025	73 720	118 030	30 000	441 875
10 месяц	60 900	102 850	68 850	87 815	124 080	31 600	476 095
11 месяц	63 525	108 350	72 250	92 365	130 680	33 260	500 430
12 месяц	67 200	113 850	76 075	97 370	137 500	35 000	526 995
Итого в год:	617 925	1 047 200	699 975	894 985	1 194 050	321 770	4 775 905

Из таблицы 3.7 видно, что затраты на исходное сырье в первый месяц составят 300 085 рублей, а в год 4 775 905 рублей.

В таблице 3.8 представим расходы на другие расходные материалы.

Таблица 3.8 – Расходы на другие расходные материалы в первый месяц

В рублях

Расходные материалы	Количество	Цена за единицу	Стоимость
Ведро 5 кг, шт.	415	50	20 750
Ведро 2,5 кг, шт.	682	30	20 460
Этикетки, шт.	1 097	2	2 194
Соль, кг	230	8	1 840
Сахар, кг	100	40	4 000
Морковь свежая, кг	100	30	3 000
Чеснок, кг	10	216	2 160
Итого			54 404

По результатам проведенного анализа потребности в материальных ресурсах и производственных запасах приходим к выводу, что для организации деятельности предприятия требуются средства в размере 512 489 руб., из которых 70 000 рублей планируется направить на приобретение хозяйственного инвентаря (ножи, разделочные доски, перчатки, спецодежда и т.д.), 30 000 руб. – аренда помещения и оборудования, 30 000 рублей – получение сертификатов, 28 000 рублей – реклама, 300 085 рублей – закупка сырья, 54 404 рублей – затраты на расходные материалы. Для этого планируется использовать собственные средства предприятия.

Организационный план

Для начала деятельности планируется создать 4 новых рабочих места для изготовления продукции. Для осуществления работы на предприятии планируется создать штат сотрудников, который будет состоять из индивидуального предпринимателя, руководителя цеха (технолог, бригадир), мойщика и двух фасовщиков.

Организационная структура представлена на рисунке 3.1.

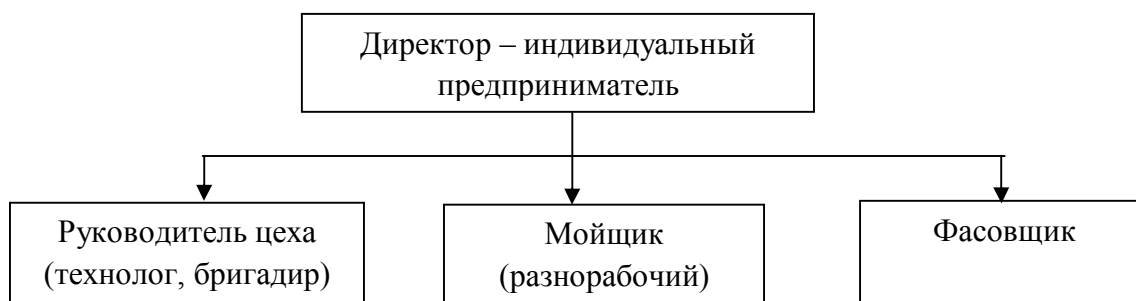


Рисунок 3.1 – Организационная структура цеха по переработке рыбной продукции

Данная структура управления является линейной. При ней линейные руководители являются единоначальниками. Именно в этой структуре управления посредством жесткой системы контроля обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и предприятия в целом. Персонал предприятия подобран с учетом:

- профессиональной пригодности работы по данному направлению;
- личных особенностей работников;
- заинтересованности в реализации данного проекта и т.п.

В трудовых договорах расписывается персональная ответственность за выполнение работ, непосредственно влияющих на экономическое положение фирмы, и несетя материальная ответственность. Предусмотрена система стимулирование труда: материальная – выплата заработной платы по истечении недели и моральная в виде похвалы и представления отгулов. Численность персонала и заработная плата представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Численность персонала и заработная плата

В рублях

Должность	Количество, (чел.)	Зарплата в месяц	Зарплата в год
Руководитель цеха (технолог, бригадир)	1	32 500	390 000
Мойщик (разнорабочий)	1	15 000	180 000
Фасовщик	2	17 000	408 000
Итого	4	81 500	978 000

Из таблицы 3.9 видно, что расходы на заработную плату составят 81 500 рублей в месяц и 978 000 рублей в год.

Для осуществления проекта бизнес-плана необходимо будет выполнить следующие задачи:

- получить необходимые разрешения для начала деятельности;
- заключить договоры на поставку сырья.

3.2 Оценка экономической эффективности бизнес-плана по созданию нового направления деятельности в ООО «Регион-Бизнес»

Основываясь на рассчитанные данные, покажем ценообразование на примере расчета калькуляций себестоимости единицы продукции в таблице 3.10.

Таким образом, рассчитав себестоимость единицы продукции видим, что отпускная цена единицы продукции повысилась на 19,9 %, прибыль за месяц составляет 102 тыс. рублей.

Таблица 3.10 – Калькуляция себестоимости произведенной продукции

В рублях

Статьи затрат	Произведенная продукция						Итого в месяц
	Сельдь Атлант. 350+ 5 кг	Сельдь Атлант. 400+ 5 кг	Сельдь Олютор. 350+ 5 кг	Сельдь Олютор 400+ 5 кг	Килька пряного посола 2,5 кг	Капуста квашеная 2,5 кг	
Исходное сырье	38 325	64 900	43 350	55 510	78 100	19 900	300 085
Расходные материалы, в ч.ч.:	5 135	7 475	6 643	7 683	10 427	17 041	54 404
Ведро	3 650	5 900	5 100	6 100	8 520	11 940	41 210
Этикетки	146	236	204	244	568	796	2 194
Соль, сахар, морковь, чеснок	1 339	1 339	1 339	1 339	1 339	4 305	11 000
Хозяйственные расходы	1 666	1 666	1 666	1 666	1 666	1 666	10 000
Заработная плата	13 583	13 583	13 583	13 583	13 583	13 583	81 500
Отчисления	4 075	4 075	4 075	4 075	4 075	4 075	24 450
Итого производственная себестоимость продукции	62 784	91 699	69 317	82 517	107 851	56 265	492 772
Количество продукции, шт.	73	118	102	122	284	398	1 098
Себестоимость единицы	860	777	679	676	380	142	-
Рентабельность, %	19,9	19,9	19,9	19,9	19,9	19,9	

Постоянные ежемесячные расходы цеха по переработке рыбы представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Постоянные ежемесячные расходы цеха по переработке рыбы

В рублях

Показатель	Сумма	
	В месяц	В год
Заработная плата	81 500	978 000
Страховые отчисления (30%)	24 450	293 400
Аренда	30 000	360 000
Реклама	2 333	28 000
Хозяйственные расходы	10 000	1 200 000
Итого	148 283	2 859 400

В качестве системы налогообложения выбрана упрощенная система налогообложения (УСН), 15 % доходы минус расходы.

Структура постоянных расходов представлена на рисунке 3.2.

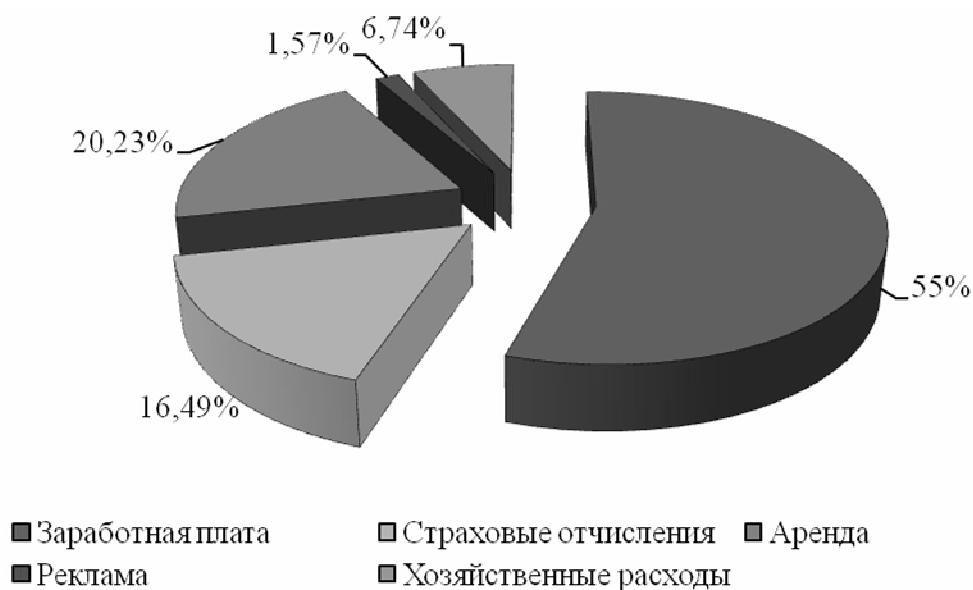


Рисунок 3.2 – Структура постоянных расходов цеха по переработке рыбы

Прогноз доходов и расходов, представленный в таблице 3.11 составлен на каждый месяц первого года деятельности.

Таблица 3.11 – Прогноз доходов и расходов по месяцам

В тысячах рублей

Показатель	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Доходы	590	610,8	635	660	686	714	744	774,2	794	841	876,4	914,5
Себестоимость в т.ч.:	470	486,7	506,4	525,8	546,6	568,9	592,7	616,9	632,7	670,4	698,3	728,7
Заработная плата	81,5	81,5	81,5	81,5	81,5	81,5	81,5	81,5	81,5	81,5	81,5	81,5
Страховые взносы на работников	24,45	24,45	24,45	24,45	24,45	24,45	24,45	24,45	24,45	24,45	24,45	24,45
Хозяйственные расходы	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Исходное сырье	300,1	315,6	332,8	349,7	367,9	387,4	408,2	429,3	441,9	476,1	500,4	527
Расходные материалы	54	55,1	57,6	60,1	62,7	65,6	68,5	71,6	74,8	78,3	81,9	85,7
Валовая прибыль	120	124,1	128,6	134,2	139,4	145,1	151,3	157,3	161,3	170,6	178,1	185,8

Окончание таблицы 3.11

Показатель	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Налог УСН (15%)	18	18,62	19,3	20,1	20,9	21,8	22,7	23,6	24,2	25,6	26,7	27,9
Чистая прибыль	102	105,5	109,3	114,1	118,5	123,3	128,6	133,7	137,1	145	151,4	157,9

Таким образом, анализируя таблицу 3.11 можно сказать, что чистая прибыль за первый месяц составит 102 тысячи рублей, в последующие месяцы прибыль увеличивается и составляет за год 1 526,4 тысячи рублей соответственно. Себестоимость составляет в первый месяц 470 тысяч рублей включая затраты в сумме 70 тысяч рублей на приобретение хозяйственного инвентаря, в последующие месяцы себестоимость увеличивается и за год составит – 7 044,1 тысячи рублей. С ООО «Регион-Бизнес» взимается вмененный налог в сумме: за первый месяц – 18 тысяч рублей.

Рассчитаем оценку эффективности бизнес-плана развития ООО «Регион-Бизнес» с учетом ключевой ставки установленной ЦБ РФ на период с 15 июня по 25 июля 2021 года в 5,5 %.

Основные формулы расчета (3.1):

$$K_d = \frac{1}{(1 + 0,055)^t}, \quad (3.1)$$

где K_d – коэффициент дисконтирования

t – временной отрезок (месяцы).

$$NVP = \sum PV_t - DIC_t, \quad (3.2)$$

где NVP – чистый дисконтированный доход;

$\sum PV_t$ – сумма дисконтированных денежных потоков по месяцам;

DIC_t – затраты на проект (собственные средства).

$$IR = \frac{\sum PV_t}{DIC_t}, \quad (3.3)$$

где IR – индекс рентабельности.

$$\text{ПНП} = \frac{\text{ЧП}}{3} \times 100\%, \quad (3.4)$$

где ПНП – простая норма прибыли;

ЧП – чистая прибыль;

3 – полные инвестиционные затраты.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход и индекс рентабельности окупаемости проекта.

По формуле (3.2) чистый дисконтированный доход равен:

$$\text{NVP} = 1068,898 - 512,5 = 556,398 \text{ тыс. рублей}$$

Таким образом, поскольку $\text{NVP} > 0$, то проект следует принять к рассмотрению.

По формуле (3.3) индекс рентабельности равен:

$$\text{IR} = \frac{1068,898}{512,5} = 2,086$$

Таким образом, поскольку $\text{IR} > 1$, то проект следует принять к рассмотрению.

Рассчитанные показатели занесем в таблицу 3.12 и рассчитаем срок окупаемости проекта.

Таблица 3.12 – Исходные данные

Месяцы	Коэффициент дисконтирования $\frac{1}{1+r}^k$	Ожидаемая чистая прибыль, тыс. руб.	PVt	Нарастающий PVt	DICt	NVP ($\sum PVt - DICt$)
0	0	0	0	0	512,5	
1	0,9479	102	96,682	96,682		
2	0,8985	105,5	94,787	191,469		
3	0,8516	109,3	93,081	284,55		
4	0,8072	114,1	92,103	376,653		
5	0,7651	118,5	90,668	467,321		
6	0,7252	123,3	89,423	556,744		
7	0,6874	128,6	88,404	645,148		
8	0,6516	133,7	87,119	732,267		
9	0,6176	137,1	84,677	816,944		
10	0,5854	145	84,887	901,831		
11	0,5549	151,4	84,012	985,843		
12	0,526	157,9	83,055	1 068,898		

CF			1 068,898			556,398
----	--	--	-----------	--	--	---------

Из таблицы 3.12 видно, что дисконтированный доход равен 1 068,898 тыс. руб., чистый дисконтированный доход составляет 556,398 тыс. руб. Индекс рентабельности равен 2,086.

Затраты на открытие цеха составляют 512,5 тысяч рублей. По таблице 3.12 видно, что 512,5 тысяч рублей покроются суммарными результатами после 5 месяца. Это результат примерный, только в месяцах. Для уточнения периода окупаемости рассчитаем, за какой период будут покрыты все инвестиционные затраты после 5 месяца.

$$\text{Нарастающий DICT} - PV5 = 512,5 - 467,322 = 45,178$$

Интегральный результат за 6 месяц: $PV6 = 89,423$ тысяч рублей за 30 дней.

$$DPP = \frac{45,178}{89,423} \times 30 = 15,2 \text{ дней}$$

Таким образом, срок окупаемости проекта составит: 5 месяцев + 15 дней.

Следовательно, проект в течение срока его осуществления возместит первоначальные затраты и обеспечит получение дохода.

По формуле (3.4) простая норма прибыли за первый месяц деятельности равна:

$$\text{ПНП} = \frac{102\,000}{512\,489} \times 100\% = 19,9\%$$

Таким образом, уровень рентабельности проекта равен 19,9 %.

Выделим основные риски, которые могут возникнуть при реализации проекта в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Возможные риски и пути их устранения

Тип риска	Влияние на ожидаемую прибыль	Пути устранения рисков
Экономические риски		
Увеличение стоимости расходных материалов	Сокращение дохода	– найти новых поставщиков; – учесть при ценообразовании
Изменение ставок системы налогообложения	Повышение затрат	– учесть при ценообразовании на единицу реализуемой продукции; – изменить цены на продукцию

Увеличение стоимости арендной платы	Повышение затрат	– найти новые производственные площади;
-------------------------------------	------------------	---

Окончание таблицы 3.13

Тип риска	Влияние на ожидаемую прибыль	Пути устранения рисков
		– установить в контракте фиксированную арендную плату на длительное время
Сокращение цен конкурентов	Сокращение выручки	– избрать стратегию лидера в области качества
Неустойчивость спроса на продукцию	Сокращение выручки	– изменение цены; – совершенствование системы скидок; – разработка новых видов продукции
Производственные риски		
Вероятность невыполнения предприятием своих обязательств, риски реализации продукции, ошибки в ценовой политике, риск банкротства	Сокращение доходности	– четкое календарное планирование работ; – лучшая организация проводимых работ; – постоянный контроль ситуации по срокам и качеству продукции
Финансовые риски	Сокращение дохода	Выработка инвестиционно-финансовой стратегии, целью которой является попадание в зону прибыльного функционирования
Кадровые риски		
Профессиональная непригодность кадров	Сокращение производительности труда	Набор новых кадров

Таблица 3.13 показывает, что к числу основных рисков можно отнести: увеличение стоимости расходных материалов, изменение ставок системы налогообложения, увеличение стоимости арендной платы, сокращение цен конкурентов, неустойчивость спроса на продукцию, вероятность невыполнения предприятием своих обязательств, риски реализации продукции, ошибки в ценовой политике, риск банкротства, финансовые риски, профессиональная непригодность кадров. Проект обладает достаточным запасом прочности для предотвращения возможных рисков. Разработанные мероприятия являются эффективными.

Также может возникнуть неустойчивость спроса может быть связана со временем года, например, в летний период число покупателей значительно

снизиться в связи с отдыхом, отпусками, на уменьшение спроса может повлиять более низкая стоимость у конкурентов, а также их эффективная реклама. В таких условиях следует предоставлять скидки клиентам в период «низкого сезона», следить за деятельностью конкурентов, регулировать цены на готовую продукцию и, наконец, в достаточной мере рекламировать деятельность цеха по переработке рыбы.

Основные пути устранения рисков:

- застраховать имущество и ответственность персонала предприятия;
- заключить договора с фиксированными суммами;
- детально проработать подготовительную стадию проекта с целью снижения риска непредвиденных затрат;
- заключить долгосрочные контракты с поставщиками с четкими условиями и штрафными санкциями;
- налаживание контактов с новыми поставщиками;
- действие по обстоятельствам;
- должен быть постоянный контроль за качеством.

Перечисленные мероприятия способны снизить негативные последствия возможных изменений и обеспечить бесперебойную работу цеха по переработке рыбы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена бизнес-планированию, как методу создания нового направления деятельности предприятия.

Объектом исследования в работе выступило предприятие ООО Компания «Регион-Бизнес», основным видом деятельности является торговля оптовая свежемороженой и охлажденной рыбы, а также морских деликатесов на территории Уральского федерального округа.

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых направлений количественного и высококачественного характера и установления путей более результативного их достижения. Планирование учитывает разработку комплекса мероприятий, характеризующих очередность достижения определенных целей с учетом способностей более результативного применения ресурсов любым производственным подразделением и целой компанией. Поэтому планирование призвано гарантировать связь среди отдельных структурных подразделений организации, содержащие всю технологическую цепочку: научные изучения и исследования, изготовление и реализация, обслуживание. Достижение поставленных целей наиболее рациональным способом с учетом всех расходов, возможных потерь и ошибок, непредвиденных ситуаций, неизбежных негативных последствий принимаемых решений.

Под бизнес-планом нужно понимать документ, в котором кратко, точно, доступно и понятно описан предполагаемый бизнес, который является важнейшим инструментом при рассмотрении большого количества различных ситуаций и в котором описывается проектное решение на срок от 1 года до 5 лет, дается оценка всех рисков, ресурсов и выявляется результат развития предприятия.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы, позволил сделать вывод, что к концу периода из-за карантинных мер, связанных с пандемией по COVID-19 на

предприятию снизилась выручка. Эффективность основной деятельности снизилась, так как темп изменения выручки отставал от темпа изменения себестоимости. От осуществления всех видов деятельности в конце анализируемого периода ООО Компания «Регион-Бизнес» получило прибыль меньше прибыли в начале периода. Следовательно, предприятию, в первую очередь необходимо обратить внимание на рост выручки, снижение себестоимости, улучшение использования основных фондов и оборотных средств. Разрешив данную задачу, ООО Компания «Регион-Бизнес» сможет эффективнее функционировать и увеличить прибыль.

Анализ показателей финансового положения и результатов деятельности ООО Компания «Регион-Бизнес» за 2018 – 2020 годы показал, что чистые активы превышают уставный капитал, при этом за 3 последних года наблюдалось увеличение чистых активов; коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью соответствует нормальному значению; наблюдается опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов предприятия; соответствует нормальному значению коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности; хорошая рентабельность активов (6,8 % за 2020 год); прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2020 год составила 41 967 тыс. руб.

С позитивной стороны финансовое положение и результаты деятельности предприятия характеризует то, что не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, а также то, что за 2020 год получена прибыль от продаж (58 306 тыс. руб.), однако наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-34 608 тыс. руб.). В ходе анализа были получены следующие отрицательные показатели финансового положения и результатов деятельности предприятия, это то что ниже принятой нормы коэффициент абсолютной ликвидности, а также значительная отрицательная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки ООО

Компания «Регион-Бизнес» (-1 коп. от аналогичного показателя рентабельности за 2018 год).

Для выявления сильных и слабых сторон ООО Компания «Регион-Бизнес» были рассмотрены следующие основные пять функций: маркетинг, финансы, операции, человеческие ресурсы, культуру и имидж предприятия. Анализ показал, что в настоящее время ООО Компания «Регион-Бизнес» использует стратегию удержания доли рынка, основанную на использовании системы стимулирования сбыта сосредотачивая усилия на рыночный сегмент. По существу, предприятие использует массовый маркетинг, воздействуя на широкий спектр потребителей «отвоевывая» своего потребителя у более мощных конкурентов.

По итогам рассмотрения стратегии были выработаны соответствующие выводы о том, что в настоящее время ООО Компания «Регион-Бизнес» применяет стратегию удержания доли рынка, основанную на применении концепции стимулирования сбыта сосредотачивая стремления на рыночный сектор. Согласно сущности, предприятие применяет массовый маркетинг, влияя на обширный диапазон покупателей «отвоевывая» собственного покупателя у наиболее сильных конкурентов.

Сравнение целей работы и избранной стратегией коммерческого действия ООО Компания «Регион-Бизнес» выявляет конкретное логическое несоответствие. Цели работы – сохранение и доли рынка и извлечение прибыли. Невысокие цены, бесспорно, серьезный фактор становления деятельности. Однако его невозможно расценивать как исключительный и необходимый, тем более на долговременную перспективу. В обстоятельствах формирования конкурентной борьбы на рынке розничной торговли, многообразия перечня продукта, предприятию рационально один из классических стратегических подходов к предложению продукта: дифференцированный маркетинг.

В качестве стратегического направления деятельности ООО «Регион-Бизнес» рекомендуется на арендованной площади, организовать цех по переработке рыбной продукции (засолка рыбы), за счет собственных средств

предпринимателя.

Целью проекта является создание стабильного конкурентоспособного предприятия по переработке рыбной продукции – засолка рыбы и сопутствующих товаров (засолка капусты).

В рамках рассматриваемого проекта предполагается засолка сельди в ведрах по 5 кг, кильки в ведрах по 2,5 кг и засолка квашеной капусты в ведрах по 2,5 кг.

Общая стоимость проекта оценивается в 512 489 руб., из которых 70 000 рублей планируется направить на приобретение хозяйственного инвентаря (ножи, разделочные доски, перчатки, спецодежда и т.д.), 30 000 руб. – аренда помещения и оборудования, 30 000 рублей – получение сертификатов, 28 000 рублей – реклама, 300 085 рублей – закупка сырья, 54 404 рублей – затраты на расходные материалы. Для этого планируется использовать собственные средства предприятия.

Окупаемость вложенных средств – 5 месяцев и 15 дней. Чистая прибыль – 102 000 рублей в первый месяц. Рентабельность – 19,9 %. Организация новых рабочих мест – 4 единицы.

В случае успешной реализации проекта, на территории города будет расширена сфера деятельности по переработке рыбы и морепродуктов, которая сможет дать положительный толчок развитию территории за счет поступлений в бюджет Челябинской области налогов и других отчислений, удовлетворить потребности населения в рыбной продукции, а также создать новые рабочие места, что позволит работникам получать стабильный доход. Все это делает данный проект весьма возможным к осуществлению.

Таким образом, приведенные результаты данного проекта организации цеха по переработке рыбной продукции свидетельствуют о целесообразности его открытия. Это будет обеспечено эффективной рекламной политикой и опытными специалистами за счет высокого уровня организации и высокого качества работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 08.03.2015) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://base.consultant.ru/>
- 2 Федеральный закон № 145-ФЗ от 17 июля 1998 г. «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://base.consultant.ru/>
- 3 Акофф, Р.Л. О менеджменте: учебное пособие / Р.Л. Акофф. – СПб.: Питер, 2018. – 390 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Знание, 2018. – 390 с.
- 5 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2019. – 367 с.
- 6 Белобжецкий, И.А. Финансовый контроль и новый хозяйственный механизм: учебное пособие / И.А. Белобжецкий. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 560 с.
- 7 Бланк, И.А. Стратегия и тактика управления финансами: учебное пособие / И.А. Бланк. – М.: Академия, 2019. – 534 с.
- 8 Борисевич, В.И. Прогнозирование и планирование экономики: учебное пособие / В.И. Борисевич. – Минск: Спринтер, 2016. – 152 с.
- 9 Бухаров, А.В. Разработка бизнес-плана: учебное пособие / А.В. Бухаров. – М.: Финансы, 2018. – 290 с.
- 10 Вавилов, Н. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / Н. Вавилов. – М.: Финансы, 2019. – 340 с.
- 11 Грибов, В.Д. Экономика предприятия: учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: Дело и сервис, 2020. – 273 с.
- 12 Домрачев, С.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / С.В. Домрачев. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2021. – 260 с.

- 13 Дранко, О.И. Технологии управления финансами предприятий: учебное пособие / О.И. Дранко. – М.: Финансы, 2020. – 293 с.
- 14 Зернова, Е.Л. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / Е.Л. Зернова. – М.: Финансы, 2019. – 340 с.
- 15 Ильин, А.И. Экономика предприятия: учебное пособие / А.И. Ильин. – М.: Новое знание, 2020. – 573 с.
- 16 Инвестиционно-финансовый портфель: Книга финансового менеджера. – М.: СОМИНТЕК, 2021. – 324 с.
- 17 Как управлять финансами предприятия в условиях рынка: учебное пособие / под ред. Керимова В. Э. – М.: Экотранс, 2018. – 475 с.
- 18 Кобец, Е.А. Планирование на предприятии: учебное пособие / Е.А. Кобец. – М.: Финансы, 2018. – 300 с.
- 19 Ковалёв, В.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 530 с.
- 20 Лапыгин, Ю.Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практическое пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М. : Издательство «Омега-Л», 2019. – 350 с.
- 21 Левина, В.С. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / В.С. Левина. – М.: Финансы, 2017. – 340 с.
- 22 Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / О.Н. Лихачева. – М.: ТК Велби, 2020. – 264с.
- 23 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования: учебно-практическое пособие. – М.: НПКВЦ, 2021. – 253 с.
- 24 Основы предпринимательской деятельности: учебное пособие / Под ред. Власовой В.М. – М.: Юнити, 2017. – 456 с.
- 25 Основы предпринимательства: учебное пособие / Под ред. Осипова Е.П. – М.: Гумант, 2018. – 538 с.
- 26 Пелих, А.С. Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес: учебное пособие / А.С. Пелих. – М.: Знание, 2017. – 112 с.

- 27 Ревенко, А.С. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / А.С. Ревенко. – М.: Финансы, 2018. – 340 с.
- 28 Репин, В.В. Процессный подход к управлению моделированием бизнес-процессов: учебное пособие / В.В. Репин. – М.: Стандарты и качество, 2020. – 408 с.
- 29 Савошинский, Д. Организация планирования и оперативный учёт в торговых предприятиях: учебное пособие / Д. Савошинский. – М.: Знание, 2019. – 345 с.
- 30 Сергеев, И.В. Экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие / И.В. Сергеев. – М.: Знание, 2017. – 340 с.
- 31 Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие / Л.Г. Скамай. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 320 с.
- 32 Справочник инвестиционного менеджера. Часть 2. – М.: Дело 2020. – 136 с.
- 33 Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана: учебное пособие / Л.Ф. Сухова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 296 с.
- 34 Хруцкий, В.А. Бюджетирование: настольная книга менеджера: практическое пособие / В.А. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 373 с.
- 35 Царёв, В.В. Оценка бизнеса: учебное пособие / В.В. Царёв. – СПб.: Питер, 2018. – 230 с.
- 36 Шим, Д.К. Основы коммерческого бюджетирования: учебное пособие / Д.К. Шим. – М.: Бизнес-Макро, 2019. – 340 с.
- 37 Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России: учебник / К.В. Щиборщ. – М.: Дело и сервис, 2017. – 591 с.
- 38 Аблеханов, И. Бюджетирование как инструмент планирования и контроля // Управление. 2018. № 4. – С. 12–14.
- 39 Абрамова, И. Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты и проблемы // Бухгалтер и компьютер. 2018. № 7. – С. 26–34.
- 40 Бурцев, В.В. Внутренний контроль: основные понятия и организация проведения // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 4. – С. 10–13.

41 Исаев, Д.В. Организационные аспекты бюджетного планирования. Управление процессом бюджетирования в специализированных информационных системах // Управление корпоративными финансами. 2018. № 2. – С. 10–17.

42 Куксов, А. Планирование деятельности предприятия // Экономист. 2020. № 6. – С. 61–67.

43 Леонов, Р. А. Бюджетирование: метод и проблемы // Финансы. 2019. № 1. – С. 67–68.

44 Новоселов, А.В. Бюджетирование: метод и проблемы // Финансы. 2018. № 11. – С. 67–68.

45 Рябых, Д. Системы бюджетирования // Рынок ценных бумаг. 2018. № 7. – С. 70–73.

46 Сапожников, Е.И. Особенности финансового планирования в российских организациях // Финансовый менеджмент. 2017. № 6. – С. 42–51.

47 Сухорукова, Л.Н. Бюджетирование деятельности компании «Каустик» // Методы менеджмента качества. 2019. № 5. – 23–28 с.

48 Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия // Аудитор. 2018. № 2. – С. 45–56; № 3. С. 22–33; № 4. С. 42–46.

49 Щиборщ, К.В. Интегрированная система управления промышленных предприятий России // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 4. – С. 21–29.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Структура и содержание бизнес-плана

Раздел	Характеристика раздела
Резюме	Резюме — это самостоятельный рекламный документ, содержащий основные положения всего бизнес-плана. Это единственная часть бизнес-плана, которую читают все потенциальные инвесторы. По резюме судят обо всём проекте, поэтому очень важно поместить в резюме бизнес-плана краткую и ясную информацию о проекте. Резюме отвечает на основные вопросы инвестора: размер кредита, цели кредита, сроки погашения, гарантии, соинвесторы, собственные средства проекта. Все последующие пункты бизнес-плана расшифровывают информацию из резюме и доказывают правильность расчётов. Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен
Описание предприятия и отрасли	В разделе описываются общие сведения о предприятии; финансово-экономические показатели; структура управления и кадровый состав; направления деятельности, продукция, достижения и перспективы; отрасль экономики и ее перспективы; партнёрские связи и социальная активность
Описание продукции (услуг)	Лучше всего, если это будет натуральный образец, его фотография или рисунок. В бизнес-плане даётся описание отдельно по каждому виду продукции. Примерная структура раздела включает в себя: наименование продукции (услуги); назначение и область применения; краткое описание и основные характеристики; конкурентоспособность продукции (услуги); патентоспособность и авторские права; наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции; степень готовности к выпуску и реализации продукции; наличие сертификата качества на продукцию; безопасность и экологичность; условия поставки и упаковка; гарантии и сервис; эксплуатация; утилизация после окончания эксплуатации
Маркетинг и сбыт продукции (услуг)	Покупатели подразделяются на оптовых покупателей, розничных продавцов, конечных потребителей. Потребители характеризуются отраслью, месторасположением (если это предприятия) либо возрастом, полом и иными признаками. Среди потребительских характеристик товара выделяются такие, как внешний вид, назначение, цена, прочность, срок службы, безопасность использования и другие. Примерная структура раздела: описание требований потребителей к продукции (услуге) и возможностей удовлетворить эти требования; описание конкуренции, определение конкурентов и анализ их сильных и слабых сторон, анализ возможностей предприятия; описание рынка сбыта продукции (услуги); описание поставки товара от места производства к месту продажи или потребления, описание канала сбыта продукции (услуги) – магазин розничной торговли, мелкооптовые базы или магазины, разъездная служба (агенты, коммивояжёры) и др.; стратегия привлечения потребителей, исходя из возможностей, цена и объём сбыта продукции, анализ чувствительности объёма сбыта при изменениях цены

Окончание таблицы А.1

Производственный план	В разделе приводятся общие сведения о предприятии, расчёт производственных издержек на планируемый объём сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты. На производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство. Примерная структура раздела: общие сведения о предприятии (описание месторасположения предприятия, используемая технология и уровень квалификации исполнителей, потребность в площадях, кадровое обеспечение); объём производства; расходы на персонал; расходы на сырьё, материалы и комплектующие изделия; смета текущих затрат (в данном подразделе приводятся текущие затраты на производство продукции (услуги), затраты на производство или, другими словами, издержки производства классифицируются на прямые (переменные) и общие (постоянные)); расчёт переменных издержек; расчёт постоянных издержек; административные издержки (зарплата административного персонала, коммунальные услуги и т. п.)
Организационный план	В разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена. Команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта
Финансовый план	Отражены нормативы для финансово-экономических расчётов, приводятся прямые (переменные) и постоянные затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета расходов на реализацию проекта, потребность и источники финансирования, рассчитывается таблица расходов и доходов, поток реальных денег, прогнозный баланс
Риски и гарантии	Характеризуются предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам
Приложения	Предоставляют потенциальным партнерам дополнительные наглядные материалы