

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Разработка бизнес-плана проекта создания  
магазина комплектующих для компьютеров

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2019.307.ВКР

Руководитель работы,  
к.т.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ В.Г. Заслонов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ–407  
\_\_\_\_\_ Д.В. Блинов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер, ст.  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Блинов Д.В. Разработка бизнес-плана проекта создания магазина комплектующих для компьютеров. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-407, 76 с., 9 ил., 21табл., библиограф. список – 25 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана проекта создания магазина комплектующих для компьютеров.

В работе рассмотрены теоретические и методологические основы разработки бизнес-плана нового предприятия, определена сущность бизнес-планирования и варианты подходов к его созданию, представлено базовое содержание бизнес-плана.

Далее проведена собственно разработка бизнес-плана, проведен анализ среды, в которой будет функционировать новая компания (стратегический анализ, анализ конкурентов, поставщиков, покупателей), определена ценовая и ассортиментная политика, проведено сегментирование рынка. Кроме этого был определен инвестиционный бюджет, разработан организационный и финансовый планы, произведены расчеты денежных потоков и оценки экономической эффективности проекта.

## ANNOTATION

Blinov D.V. Development of a business plan for a project to create a component store for computers. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-407, 76 pages, 9 drawings, 21 tables, bibliography – 25 names, 1 application.

The final qualifying work was done to develop a business plan for a project to create a component store for computers.

The paper reviews the theoretical and methodological foundations for developing a business plan for a new enterprise, defines the essence of business planning and options for creating it, also it presents the basic content of a business plan.

Next, the business plan itself was developed, the environment in which the new company will operate (strategic analysis, analysis of competitors, suppliers, customers) is analyzed, pricing and assortment policies are defined, and market segmentation is carried out. In addition, an investment budget was determined, organizational and financial plans were developed, cash flow calculations and estimates of the economic efficiency of the project were made.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Сущность бизнес-планирования.....	10
1.2 Варианты подходов к созданию бизнес-плана .....	19
1.3 Базовое (типовое) содержание бизнес-плана для нового предприятия .....	27
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ МАГАЗИНА КОМПЛЕКТУЮЩИХ ДЛЯ КОМПЬЮТЕРОВ	
2.1 Резюме проекта .....	33
2.2 Стратегический анализ.....	35
2.3 Маркетинговый анализ.....	43
2.4 Инвестиционный бюджет .....	52
2.5 Организационный план .....	55
2.6 Финансовый план.....	58
2.7 Оценка эффективности инвестиционного проекта .....	62
2.8 Анализ и оценка рисков инвестиционного проекта .....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. В связи с современными тенденциями глобализации, усложнения рыночных процессов и высокой конкуренции практически на всех рынках сбыта товаров и услуг, одной из важнейших задач компаний становится грамотное планирование деятельности организации и всех бизнес-процессов.

Особенно актуален вопрос бизнес-планирования при создании нового предприятия. Предприниматель должен ясно представлять себе потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах и источники их получения, а также уметь чётко рассчитать эффективность использования этих ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности фирмы. Кроме того, бизнес-план является многофункциональным документом, который позволяет привлечь финансирование для проекта, а также служит основой при внутреннем использовании сотрудниками для организации операционной деятельности. Бизнес-план позволяет создать понятное, доступное и структурированное видение жизненного цикла инвестиционного проекта.

Целью данной работы является разработка бизнес-плана проекта создания магазина комплектующих для компьютеров.

Для достижения поставленной цели исследования были определены и решены следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования нового предприятия;
2. разработать основные разделы бизнес-плана создания магазина комплектующих для компьютеров;
3. дать экономическое обоснование проекта по созданию предприятия магазина комплектующих для компьютеров.

В данной работе объектом исследования является магазин комплектующих для компьютеров.

Предметом исследования является реализуемость проекта, а также его эффективность.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, 2 главы, заключение, список использованной литературы, а также приложения. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты разработки бизнес-плана создания нового предприятия. Во 2 части – проектной – обосновано открытие магазина комплектующих для компьютеров, разработан бизнес-план по его открытию, рассчитаны показатели эффективности.

Практическая значимость заключается в том, что результаты работы могут быть использованы при открытии магазина комплектующих для компьютеров.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность бизнес-планирования

Планирование играет важную роль для достижения успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Планирование предполагает определить, что и как необходимо сделать для достижения целей [11, с.32].

В современном мире существует множество различных трактовок, формулировок и определений такого термина, как бизнес-планирование и бизнес-план. Первое в большей степени характеризует процесс создания конечного представления о бизнесе, а бизнес-план является готовым результатом проведённого процесса. Рассмотрим существующие в российской и зарубежной литературе подходы к определению бизнес-плана и бизнес-планирования, определения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению бизнес-плана

Автор и работа	Определение
Барроу Пол. Бизнесплан, который работает. Альпина Паблишерз, 2014	Бизнес-план, это документ, который должен устанавливать цели компании и объяснять, как и когда они будут достигнуты [3]
Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. Инфра-М, 2015	Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта [7]
Лапыгин Ю.Н., Бизнесплан: стратегии и тактика развития компании. Омега-Л, 2015	Бизнес-план - это инструмент, включающий в себя проектно-инвестиционные решения, соответствующие конкурентной ситуации на рынке
Липсиц И. А. Бизнес-план - основа успеха. Дело, 2014	Бизнес-план представляет собой документ, который описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия или фирмы, анализирует все проблемы, с которыми они могут столкнуться, определяет способы решения этих проблем [19]

Окончание таблицы 1

Автор и работа	Определение
Лудольф Ф., Лихтенберг С. Бизнес-план. Профессиональное составление и убедительная презентация. Омега, 2014	Бизнес план или, иными словами, проект развития предприятия, план предпринимательского начинания или концепция бизнеса, отражающая исходную стратегическую ситуацию и перспективу развития дела, фирмы, предприятия или его подразделения [11]
Морошкин В. А. Бизнесплан. Методика составления. ИНФРА-М, 2015	Бизнес-план – это результат комплексного исследования различных сторон деятельности организации, дающий системную оценку перспектив развития фирмы в целом
Шевчук Д. А. Бизнес-планирование: как составить бизнес-план. Феникс, 2014	Бизнес-план для предприятия равносителен чертежам для строителя. Он показывает, какими методами и средствами, кампания собирается достичь целей. Он является пошаговым дневником в организации нового дела [26]

Критический анализ существующих подходов, позволил сделать вывод, что наиболее полным на взгляд автора работы является определение В.П. Бутова: «Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия» [3, с. 82].

Также согласно одному из наиболее популярных за рубежом и применяемых на практике определений, бизнес-план трактуется, как письменный документ, который описывает цели бизнеса, стратегии их достижения и потребительский рынок, а также финансовые прогнозы компании на нём. Бизнес-план согласно данному определению имеет множество функций, которые варьируются от таких, как обеспечение финансирования до оценки успешности бизнес-идеи [8, с.71].

Документально зафиксированный план бизнеса даёт возможность тому, кто его читает, быстро понять основную концепцию и специфику бизнеса и принять определённые решения или действия, в зависимости от того, кому предназначен бизнес-план (учредителям, инвесторам, кредиторам и т.д.) Из этого следует, что бизнес-план должен обладать определенной структурой, что прямо связано с его документальной формой. Данный факт, в том числе, связан с принятием различных



стандартов бизнес-планирования со стороны крупных организаций, таких как UNCTAD, UNIDO, TACIS, Минэкономразвития России, Внешэкономбанк, Сбербанк, ТПП РФ по инвестиционной политике. Они во многом схожи между собой и определяют единый формат составления бизнес-плана для более эффективного взаимодействия инвесторов и предпринимателей на региональном и глобальном уровне.

Главная цель разработки бизнес-плана – это планирование хозяйственной деятельности организации на долгосрочные и краткосрочные периоды в соответствии с требованиями рынка и возможными ресурсами [15, с.48].

Бизнес-план позволит решить сразу несколько задач, самыми основными являются:

- обоснование экономической необходимости усовершенствования компании;
- расчеты ожидаемых финансовых показателей деятельности, таких как объем продаж и прибыль;
- определение источника финансирования;
- определение необходимости новых сотрудников для выполнения бизнес-плана.

Так же бизнес-план может быть разработан и для других целей:

- изменение формы собственности предприятия;
- получение кредита в банке;
- получение инвестирования за рубежом.

Основные цели бизнес-плана графически представлены на рисунке 1.

Составление бизнес-плана трудоемкий процесс, в котором как правило, принимают участие специалисты из разных областей. Безусловно, составление такого документа требует материальных, трудовых, а главное временных затрат. Именно этот факт ставит под сомнение многих руководителей предприятий разрабатывать бизнес-план. Так же существует мнение, что в быстроменяющейся обстановке, составленный заранее бизнес-план теряет свою актуальность и

требует постоянных изменений и доработки. Но в то же время, многих проблемы бизнеса можно избежать путем составления бизнес-плана, так как к ним будет привлечено внимание менеджмента прежде, чем они наступят. Поэтому так же уделяется внимание рискам, их возможному наступлению, и путям их предотвращения.

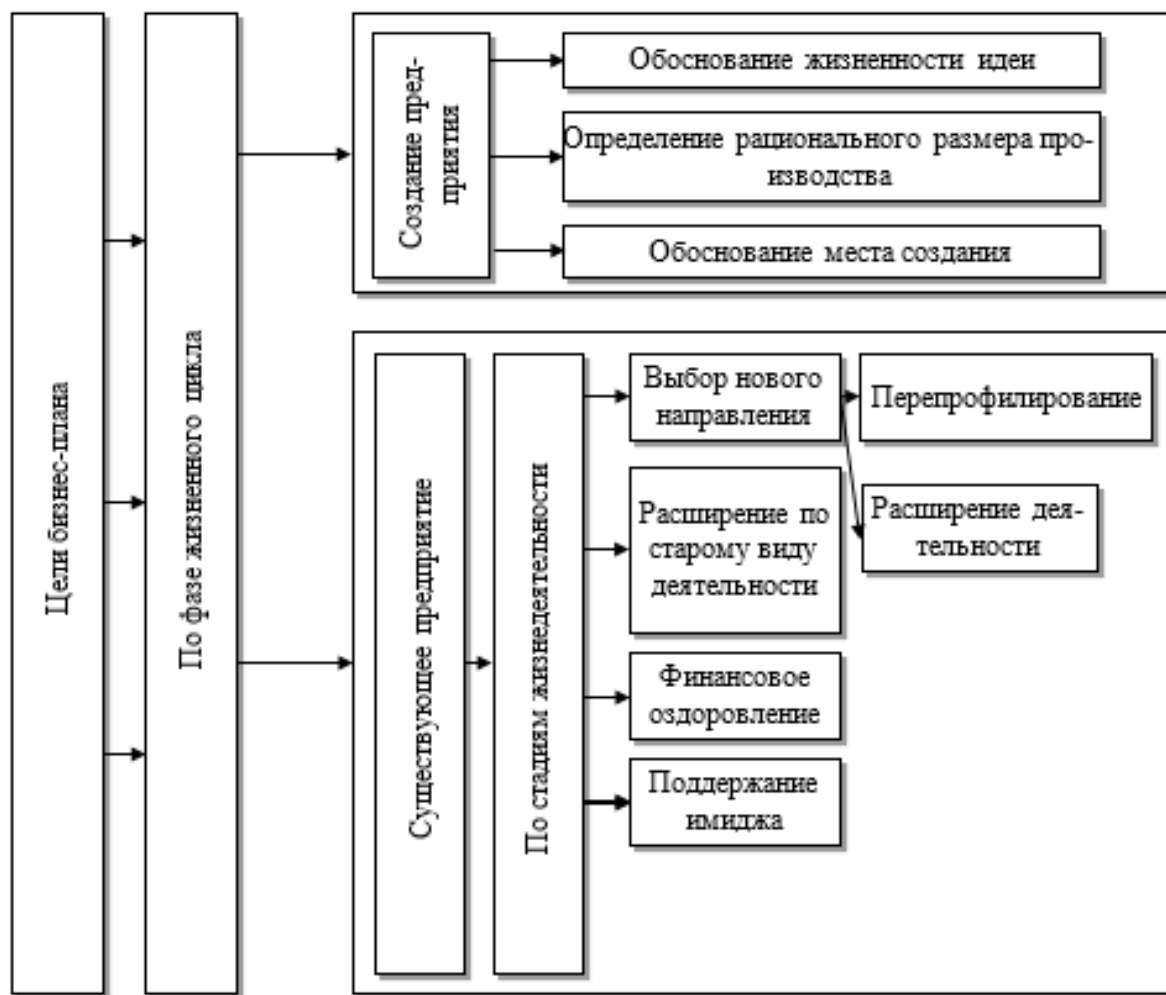


Рисунок 1 – Классификация целей бизнес-плана [13, с.99]

Если проследить исторический генезис бизнес-планирования до современного состояния, то можно выявить, что концепции долгосрочного планирования, методы становления крупных фирм были описаны ещё Файоном в книгах, которые первоначально были опубликованы в 1916 годах. Долгосрочное планирование бизнеса вошло в моду среди крупных американских компаний во время Второй мировой войны. Например, стратегии времён той войны на

практике были использованы крупными корпорациями такими, как Ford Motor Company. Питер Друкер в 1959 году написал одну из первых статей по долгосрочному планированию с использованием предпринимательского подхода, где он попытался определить долгосрочное планирование, как организованный процесс принятия предпринимательских решений. Исследования Друкера в сфере бизнес-планирования получили продолжение в трудах Хэлфорда в 1968 году, а также Вебстера и Эллиса в 1976 г. [11, с.132].

В 1980-е года, также было создано несколько влиятельных трудов схожего типа, например, такими авторами, как Тиммонс (1980); Маккенна и Оритт (1981), Крамблей и Уиггинс (1983), Фрай и Стоунер (1985), Шуман, Шоу и Сасмен (1985), Эймс (1989). Представленные исследования, в основном, были нацелены на составление стратегии развития бизнеса для новых и небольших фирм. Вышеперечисленные авторы представили в своих работах аргументы для написания бизнес-планов и, сегодня, к примеру, Jönköping International Business School говорит о том, что при написании бизнес-плана (далее БП) предприниматели должны в своей структуре БП учитывать от 13 до 200 пунктов, если они заинтересованы в создании качественного документа [16, с.134].

Ещё в 1987 году такими авторами, как Макмиллан и Нарасиха было отмечено, что «нет недостатка в публикациях, консультирующих предпринимателей по подготовке бизнес-планов» [19, с.124]. Современная реальность такова, что по оценкам исследователей нет никаких оснований говорить, что число публикаций сократилось с тех пор. Наоборот, сегодня, книги и публикации с советами для новых предприятий о способах написания бизнес-планов только возросли в количестве. Формы рекомендаций принимают на западе, в основном две формы. Во-первых, есть книги исключительно сосредоточенные на бизнес-планировании для людей в секторе МСП. Данные исследования опубликованы такими авторами, как Вест, Эймс, Бернс, Кохен, Ковелло, Браун, Абрамс и другими. Вторая форма представлена учебными пособиями по предпринимательству, а именно литература повествует о способах написания бизнес-плана и почему это стоит

делать. Целевая аудитория второго класса литературы – это студенты факультетов предпринимательства в колледжах и университетах. Данная сфера литературы представлена трудами таких учёных, как Пун, Стивенсон, Тиммонс, Окота, Куратко и другими.

Предпринимательство, как курс или дисциплина, в настоящее время преподаётся почти в каждом американском бизнесе-колледже, что несравнимо с российской действительностью, где кафедры предпринимательства существуют далеко не в каждом экономическом университете. Существует такая статистика в США, что 78 из 100 крупнейших университетов называют дисциплину по бизнес-планированию в описании их курсов. Как правило, такие курсы предлагаются в области предпринимательства и / или в сфере управления малым бизнесом.

Таким образом, за рубежом в целом такой метод менеджмента, как бизнес-план достиг более значительных успехов, чем в России. Руководство предприятий за рубежом хорошо используют основные методологические подходы к бизнес-планированию, что позволяет им эффективно применять их в управленческой деятельности. В России же коммерческие организации на сегодняшний день редко пользуются бизнес-планом официально, так же нет четкого планирования, или каких-то официальных норм. Планирование, которое используется на предприятии, зачастую просто заменяется решениями собственников, по обстоятельствам. Обычно подобные решения не рассчитаны на перспективу и предусматривают только ближайший период времени [6, с.111].

В России основной целью составления бизнес-плана является привлечение потенциальных партнеров и инвесторов. В наши дни у бизнес-плана выделяют пять основных функций:

1. Возможность использования бизнес-плана для продумывания стратегии бизнеса. Данная функция нужна в период создания предприятия, а так же для введения новых направлений в деятельности организации.
2. Планирование. Оно позволяет оценить, возможно ли развитие нового направления и помогает контролировать процессы внутри фирмы.

3. Привлечения денежных средств со стороны – ссуды, кредиты. Без кредитных денежных средств реализовать значительный бизнес-проект практически невозможно. Из-за высоких процентных ставок и большой невозвратности кредит получить очень сложно. При предоставлении кредита очень часто сейчас решающим фактором является наличие четкого бизнес-плана.

4. Привлечение потенциальных партнеров, для совместной реализации планов организации, с готовностью вложить собственные технологии или капитал.

5. Вовлечения сотрудников компании в процесс реализации бизнес-плана. Создание мотивации для достижения общих целей фирм. И возможность скоординировать усилия и распределить обязанности [12, с.124].

Определенных требований или норм для разработки бизнес-плана нет. Лишь после составленного квартального баланса можно судить о допущенных ошибках и потерях компании.

Для того чтобы понять концепцию бизнес-плана и процесса планирования бизнеса в целом, важно признать, что план не является документом. План может быть представлен через документ планирования, но бизнес-план сам по себе - это ряд управленческих решений, которые помогут понять, что компания будет делать для успеха в будущем.

В своей самой основной форме, бизнес-планирование является процессом, в котором предприятие принимает следующие решения:

- какие продукты или услуги будут предоставляться;
- с кем будет конкурировать;
- с кем сотрудничать;
- как предприятие будет достигать поставленных целей.

Бизнес-планирование используется всеми организациями от крупных предприятий до малого бизнес и ИП, коммерческих и некоммерческих организаций, вне зависимости от характера бизнеса.

Для небольших компаний, которые работают в достаточно стабильной бизнес-среде, процесс планирования может быть неформальным, а именно обзор

некоторых ключевых аспектов деятельности компании. Когда компания становится больше, или когда бизнес-среда становится менее стабильной и менее предсказуемой, процесс планирования становится более формальным, всеобъемлющим и комплексным. Больше сотрудников участвуют в рассмотрении и планировании различных аспектов деятельности компании. Ключевым моментом является то, что, независимо от размера, все предприятия заняты в той или иной форме бизнес-планирования. В целом, бизнес-план необходим, чтобы обеспечить четкое, точное и осмысленное чувство направления для компании в течение определенного периода времени.

#### Внутреннее использование бизнес-плана.

Бизнес-план может обеспечить несколько внутренних преимуществ для компании. Во-первых, это может повысить производительность путем выявления сильных и слабых сторон деятельности компании и любые потенциальные или возникающие проблемные области. Повышение производительности также является результатом разработки стратегий, которые одновременно строят сильные стороны компании и исправляют слабые стороны. Во-вторых, бизнес-план может довести до руководства и персонала четкие ожидания в отношении производительности и приоритетов компании. В-третьих, для компаний с несколькими отделами, подразделениями бизнес-план поможет эффективно координировать и обеспечивать продуктивность работы. В-четвертых, бизнес-план обеспечивает прочную основу для измерения эффективности работы всей компании и отдельных подразделений и менеджеров. Бизнес-план также устанавливает рамки для рассмотрения ключевых решений в текущем управлении компанией. По мере возникновения новых разработок и возможностей, бизнес-план предусматривает рациональную структуру для оценки их влияния на деятельность и производительность всей компании, и ее отдельных подразделений. Наконец, и возможно, самое главное, бизнес-план и процесс его разработки может быть использован для обучения и мотивации ключевых сотрудников, таких как менеджеры и руководители. Благодаря участию в анализе

прошлой деятельности, оценку влияния тенденций и событий, а также разработки планов действий на будущее, менеджеры и другие ключевые сотрудники могут узнать больше об общей работе компании и отношении их конкретных областей ответственности в достижение общих целей компании.

Внешнее использование бизнес-плана.

Бизнес-план имеет несколько применений в отношении со значительными партиями за пределами компании. Во-первых, он может быть использован для изучения внешних сторон в отношении целей, структуры и деятельности компании. Такое использование становится важным, если носитель, либо финансовых или нефинансовых, внешних сторон имеет огромное значение для успеха компании. Ярким примером является поддержка текущих или потенциальных акционеров или инвесторов [22, с. 144]. Во-вторых, бизнес-план может быть использован для получения финансирования от внешних инвесторов. Если бизнес-план предназначен для этого, важно заранее определить проблемы и типы информации, которые имеют первостепенное значение и интерес для инвесторов. В бизнес-плане могут также сообщать о планируемых действиях, отклоняя конкурентные или нормативные шаги, которые могут находиться на стадии рассмотрения внешними сторонами. Формализуя свои намерения в бизнес-плане, компания берет на себя обязательство к действию. Сообщая эту приверженность, выбранных значительных внешних сторон, компания может предвосхитить действия, которые могут оказать негативное влияние на своих собственных планах и действиях. Многие предприятия могут оказаться в тяжелом финансовом положении или потерять свою платежеспособность, даже предприятия общественного питания и других видов популярных услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежеспособности должна, по идее, беспокоить меньше всего.

Можно сделать вывод, что принятые разного рода решения по обстоятельствам, даже своевременные, не заменяет четкого планирования, которое в сравнении с решениями, представляет собой управленческую

деятельность гораздо более высокого уровня. Нужно сказать, что бизнес-планирование необходимо, в качестве инструмента для принятия решений, который позволяет выявить потребности рынка и сложившуюся ситуацию хозяйствования.

## 1.2 Варианты подходов к созданию бизнес-плана

Использование специальных подходов, технологий и методов разработки бизнес-плана может значительно повысить успешность его эффективной реализации, так как даёт возможность предусмотреть различные аспекты его последующего претворения в жизнь.

Рассмотрим и сравним некоторые из существующих в современной зарубежной литературе моделей бизнес-планирования такие, как Dynamic business idea model «динамическая модель развития бизнес идеи» С. Хоффена, бизнес модель А. Остервальда Канвас и модель Вейла и Витале под названием The Atomic Business Model [8, с.149].

### 1. Dynamic business idea model (DBIM).

В своих работах Хоффен разработал структуру бизнес-плана, которая акцентирует внимание на динамической модели развития бизнес идеи. Согласно данному подходу структура бизнес-плана включает в себя следующие элементы:

1. Основная информация о бизнесе и его основателе;
2. Динамическую модель развития бизнес идеи;
3. Предпосылки для начала основания бизнеса, как нового элемента рынка и предположения о жизнеспособности бизнес идеи;
4. Цели компании;
5. Финансовые ресурсы;
6. Стратегии достижения прибыльности компании;
7. SWOT-анализ бизнеса;
8. Основные выводы и резюме проекта.



Важно отметить, что структура бизнес-плана, разработанная Хоффеном, схожа со многими другими теоретическими подходами к подготовке бизнес-плана, однако предложенная автором DBIM модель, как составная часть бизнес-плана, является уникальной, именно поэтому данный метод представляет особый практический интерес. На следующей диаграмме (рисунок 2) графически отражены основные структурные элементы бизнес-плана.

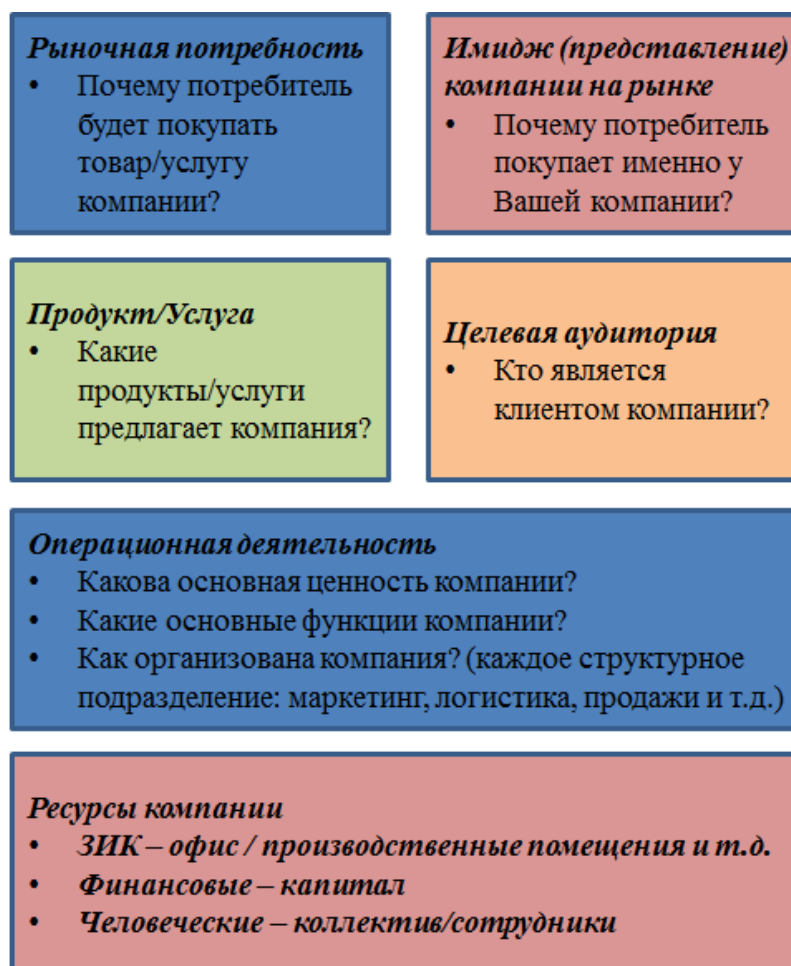


Рисунок 2 – DBIM модель бизнес-плана по Хоффену

Как видно из диаграммы, данный подход к составлению бизнес-плана содержит шесть основных блоков, которые необходимо качественно проанализировать в процессе разработки готового БП. По мнению автора модели, при грамотном определении и анализе каждой категории, бизнес-план будет чётко определён и самое главное будет ясно отражена бизнес идея, которая будет понятна каждой группе стейкхолдеров [6, с.129].

## 2. Бизнес модель Канвас (BMC).

Согласно определению Остервальда, ВМС является инструментом предпринимательского и стратегического управления для разработки и документального оформления бизнес модели, которая существует в виде идеи у основателя бизнеса. Можно говорить о том, что данный подход к составлению бизнес-плана представляет собой «наглядный график», включающий в себя девять элементов, которые можно объединить в 4 группы, а именно:

1. Инфраструктура – определяет, каким образом и с помощью чего бизнес создаёт ценность и состоит из трёх областей:

– ключевые процессы – наиболее важные функции бизнеса по созданию ценности для клиентов;

– основные ресурсы – многообразие ресурсов (человеческих, финансовых и т.д.), которые необходимы для создания ценности клиентам;

– ключевые партнёры бизнеса – те партнёры взаимоотношения, с которыми влияют на процесс создания ценности для клиентов;

2. Ценностное предложение – продукты или услуги, которые создают ценность для конечного клиента компании и отличают её от остальных конкурентов на рынке.

3. Клиенты компании – целевая аудитория, способы взаимодействия, сегментация рынка.

– взаимоотношения с клиентами – способы привлечения новых клиентов, удержания существующих и дальнейшее развитие отношений с каждой из групп;

– каналы сбыта;

– сегментация рынка – определение основной целевой аудитории, потенциальных групп клиентов компании;

4. Финансовые показатели – описание основных двух финансовых потоков компании входящих и исходящих.

– структура затрат – описание основных финансовых моделей и инвестиций, необходимых для создания товаров или услуг;

– источники доходов – способы получения финансовых доходов от деятельности организации.

Основным достоинством бизнес-модели Канвас является то, что она способствует согласованию отдельных элементов деятельности компании и даёт возможность наглядно проиллюстрировать «точки соприкосновения» деятельности структурных подразделений фирмы для нахождения компромисса. Структурные элементы подхода к составлению бизнес-плана представлены на диаграмме (рисунок 3) [21, с.138].



Рисунок 3 - Бизнес модель Канвас – структурные блоки

### 3. «Атомная» бизнес-модель (АВМ).

Данный подход к созданию бизнес-плана был разработан двумя авторами Питером Вейлом и Майклом Витале. Согласно их модели, бизнес-план представляет собой описание ролей и взаимоотношений между потребителями компании, клиентами, поставщиками и партнёрами, а также данный инструмент даёт возможность отразить основные потоки ресурсов такие, как продуктовые, информационные и финансовые и выгоду от обмена ими между основными стейкхолдерами бизнеса [16, с.119].

Согласно модели Вейла и Витале, в ходе разработки бизнес плана проектируется восемь микробизнес моделей (атомных БМ). Каждая из этих моделей описывает отдельный способ ведения бизнеса, но, также все эти модели

могут быть скомбинированы между собой для того, чтобы сформировать итоговый вариант бизнес модели компании и выработать бизнес инициативу. В своих работах авторы разработали формализм (формальную систему/систему обозначений), которая призвана помочь предпринимателю проанализировать бизнес инициативы. Данная формальная система представляет собой графическую презентацию, цель которой выделить наиболее важные структурные единицы бизнес модели. Как уже отмечалась, она включает в себя отражение интересов компании, поставщиков, партнёров и клиентов, основные потоки (информационные, ресурсные, продуктовые и финансовые), а также доходы и затраты.

С точки зрения автора данной работы, такое представление бизнес-модели компании даёт возможность: раскрыть основные противоречия между структурными подразделениями и интересами всех участников бизнеса; подчеркнуть ключевые компетенции, вклад и положение каждого стейкхолдера в цепочке создания ценности в виде конечного продукта или услуги; качественно определить организационную структуру компании и определить систему взаимоотношений с клиентами.

#### 4. «24 шага к успешному стартапу».

Данная методика была описана известным американским предпринимателем Стивом Бланком в его книге «Стартап. Настольная книга основателя» [4, с.121]. Методика создания успешной компании представлена в виде интегрированной панели инструментов, которая подразумевает двадцать четыре шага. Все этапы подразделены на пять блоков, темы которых можно сформулировать посредством следующих вопросов:

- кто ваши клиенты?
- что вы можете предложить вашим клиентам?
- каким образом клиенты будут получать ваш продукт/услугу?
- каким образом вы зарабатываете на своём продукте?
- как вы масштабируете свой бизнес?

Графически данный инструмент представлен на диаграмме (рисунок 4).

Сравнивая представленные модели, нужно отметить, что Атомная модель (ABM), модель Канвас (BMC), модель «24 шага» имеют достаточно чёткую структуру, однако недостаточно качественно раскрывают суть бизнес идеи проекта. Важно также отметить, что модель ABM на практике наиболее часто используется для организации бизнеса в сфере электронной коммерции. Более того, в модели Вейла и Витале нет чёткого описания последовательности необходимых действий при составлении бизнес-плана.

Модель Остервальда, по мнению экспертов, достаточно проста в использовании и чётко отражает блоки, которые необходимо использовать для составления бизнес-плана.



Рисунок 4 – «24 шага к успешному стартапу» [4, с.122]

Однако минусом модели BMC является недостаточное раскрытие информации в блоке отражения сути бизнес идеи, а также качество отражения информации по остальным структурным аспектам.

Что касается существующих в российской литературе подходов к составлению бизнес-планов, то по результатам исследования были выделены четыре основные методики, представленные у разных авторов. Они сведены в одну таблицу и представлены в приложении А. Наиболее полной методикой согласно сводной таблицы можно назвать подход автора Хомкина К.А., а наименее полной - у Рябых Д.А. [14, с.149].

Следует отметить, что в целом все перечисленные варианты структуры, описывающие бизнес-план, базируются на схожей системе этапов планирования. Речь идет о пяти ключевых шагах, а именно:

- формулирование основной концепции бизнеса;
- сбор данных относительно реализуемости и особенностей бизнес-модели;
- фокусирование и уточнение концепции на основе собранных данных;
- детальное описание бизнеса;
- составление плана в убедительной форме.

В соответствии с перечисленными этапами, можно заключить, что по своей сути составление бизнес-плана предполагает переход от концептуальной идеи к конкретной программе действий. При этом, убедительность бизнес-плана определяется исходя из того, насколько подробно проработана бизнес-идея, является ли целевой рынок достаточно крупным, представляются ли финансовые прогнозы реалистичными, можно ли считать управленческий персонал в достаточной степени опытным и компетентным, а также формируется ли четкое представление о том, как инвесторы и кредиторы вернут вложенные деньги и получат добавочную стоимость на свой капитал.

Если говорить о конкретных методиках именно в инвестиционной практике, то наибольшее распространение в России получил стандарт ЮНИДО специализированного учреждения ООН, содействующего промышленному развитию ряда стран с переходной экономикой и развивающихся государств.

Укрупненная структура бизнес-плана по стандарту ЮНИДО показана на рисунке 5.

Однако некоторые особенности бизнеса в России в ней не учтены (специфика документирования, законодательной базы, подходов системы стандартизации и т.п.) [9, с.157].

Помимо ЮНИДО к методикам, признанным опытными инвесторами, включая иностранных, в качестве стандартных и надежных можно отнести следующие:

- стандарт ЕБРР;
- методику аудиторской компании KPMG;
- рекомендации BFM Group;
- методику фирмы Ernst & Young и другие.

В завершение обзора методик отметим, что основным признаком их отличий является состав и порядок размещения разделов бизнес-плана в итоговом документе.



Рисунок 5 – Состав разделов бизнес-плана по методике ЮНИДО [7, с.132]

В целом на основе приведенных выше вариантов структуры бизнес-плана можно подтвердить мнение о том, что она остается схожей, так как по своему смыслу предполагает формирование представления о проекте и его рыночном окружении, а также разработку управленческих действий на различных уровнях

компании, а именно в контексте маркетинга, производства и сбыта продукции, организации и правовой защиты деятельности, объема требуемых инвестиций и ожидаемых финансовых результатов. Тем не менее, в зависимости от конкретных целей составления бизнес-плана и специфики описываемого проекта структура конечного документа может дополняться определенными разделами, необходимыми для формирования более полного массива информации.

### 1.3 Базовое (типовое) содержание бизнес-плана для нового предприятия

Структура, содержание и объем бизнес-плана определяется исходя из специфики деятельности предприятия, его размера и цели разработки бизнес-плана. Содержание и структура бизнес-плана фирмы строго не регламентированы. Как правило, в бизнес-плане предусматриваются разделы, в которых отражаются главные цели бизнеса и основная идея осуществляемой деятельности, дается характеристика специфики производимого предприятием продукта, определяется производственная и организационная структура, прорабатывают финансовый план, в том числе предложения по инвестициям и стратегию финансирования, производят оценку рынка, устанавливают стратегию поведения в рыночных сегментах, отражают перспективы роста организации.

Классическая структура бизнес-плана включает 8-10 разделов. Каждый предприниматель самостоятельно определяет структуру плана в каждом конкретном случае, иногда имеет место сознательное отступление от классической схемы. Необходимо отметить, что следует различать разработку бизнес-плана, ориентированную для новой организации или уже осуществляющего деятельность предприятия, работающего над производством и созданием новых видов изделий, внедрением новых технологий.

В целом же при изучении приведенных выше вариантов структуры бизнес-плана, а также вариантов, предложенных другими авторами, было определено, что в общем виде структура данного документа состоит из некоторых ключевых элементов.



Графически данная структура представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура бизнес-плана проекта [10, с.123]

1. Резюме, определяющее причины выбора идеи и проекта, а также содержащее краткое описание целей и сути проекта, специфики окружающей его отрасли и т.д. [5, с.10]. Это сокращённая версия бизнес-плана. В данном разделе содержится информация о целях и задачах инвестиционного проекта, в нем представлены выводы по всем разделам бизнес-плана.

2. Описание идеи проекта, то есть его концептуального наполнения и причин образования, а также тех целей, которые ставятся перед тем бизнесом, который будет на этой идее базироваться.

3. Анализ рынка, содержащий текущие и прогнозируемые тенденции на уровне макро- и микросреды, а также описание характеристик и деятельности ключевых отраслевых сил (текущие и новые конкуренты, покупатели, поставщики, субституты [6, с. 81]).

Основная задача раздела – это доказать потенциальному инвестору, что данный проект обоснован и будет иметь результат. Анализ и оценка рынка в процессе разработки плана отталкиваются от предположений и имеют прогностический характер, и опираются на предварительную договоренность потенциальными покупателями или торговыми организациями.

4. Анализ внутренних характеристик проекта, которые определяют его стратегические силы и слабости в контексте существующих условий развития внешнего окружения.

Как и в случае с внешней средой, данный пункт способствует формированию представления о текущей ситуации в контексте определенного бизнеса и, тем самым, разработке комплекса стратегических мер по достижению целей его развития.

5. Стратегический план, в который входят стратегические ориентиры развития компании (миссия и видение [2, с. 119]), а также альтернативные пути развития с учетом выявленных рыночных тенденций и ресурсных ограничений проекта.

То есть в данном пункте происходит объединение информации, собранной в ходе анализа внешней и внутренней среды проекта.

6. План маркетинга, включающий в себя систему позиционирования и маркетинг-микс (в сфере услуг он базируется на семи элементах, а именно продукте/сервисе, цене, продвижении, месте сбыта, персонале, процессах и материальном свидетельстве поддержки бренда [5, с.78]).

Основные фигуры раздела: ценообразование, каналы распространения продукции, стимулирование сбыта, реклама.

7. План производства, куда входит его расположение и организация функционирования, связи с поставщиками сырья и материалов, расписание работы и т.д.

Данный пункт в первую очередь относится к предприятиям, которые сами организуют производственную деятельность для создания товаров.

8. План продаж, обосновывающий прогноз спроса на товар/услугу и оценивающий величину ожидаемой выручки от его удовлетворения.

Данный пункт бизнес-плана необходим для понимания потенциальных продаж в рамках проекта, что, в свою очередь, ведет к определению его доходов от основной деятельности.

9. Организационный план, где раскрываются принципы управления и контроля, распределяются должности и функции, оценивается численность требуемого персонала и уровень его подготовки/специализации и т.д.

10. Финансовый план, устанавливающий прогноз по ключевым финансовым результатам проекта (операционная и чистая прибыль, рентабельность), а также по объемам требуемых инвестиций, необходимых для его запуска и развития. Фактически финансовый план объединяет в себе данные маркетингового, производственного и организационного плана (здесь конкретизируются капитальные и операционные расходы), а также плана продаж (здесь определяются ожидаемые доходы проекта).

Финансовый план рассчитан на долгосрочную перспективу, чаще всего от трех до пяти лет. В финансовом плане в обязательном порядке приводятся расчеты, которые дают потенциальным инвесторам и партнерам понять, когда окупаться их вложенные средства.

11. Анализ рисков, который, как правило, базируется на результатах финансового плана и определяет, каким образом они могут измениться в случае возникновения тех или иных ситуаций.

Процесс планирования в макроэкономическом масштабе – дело сложное, ибо многие ее аспекты (кризисы, инфляция, забастовки и т.п.) не поддаются прогнозированию, однако на микроэкономическом уровне залог успеха предпринимательской деятельности изначально во многом предопределяется ее планированием и прогнозированием. Практика показывает, что большую и стабильную прибыль получают именно те фирмы, которые разрабатывают собственные бизнес-планы.

При этом структура бизнес-плана, а также ее внешний вид, очень важны. Это нужно для того, чтобы потенциальные инвесторы или кредиторы отнеслись к работе серьезно, смогли уловить суть проекта и понять, стоит ли вкладываться в данный проект.

## Выводы по разделу один

По результатам критического обзора литературы могут быть сформулированы следующие выводы, имеющие практическое значение для исследования.

1. Согласно одному из наиболее популярных за рубежом и применяемых на практике определений, бизнес-план трактуется, как письменный документ, который описывает цели бизнеса, стратегии их достижения и потребительский рынок, а также финансовые прогнозы компании на нём. Бизнес-план согласно данному определению имеет множество функций, которые варьируются от таких, как обеспечение финансирования до оценки успешности бизнес-идеи [8, с.71].

Документально зафиксированный план бизнеса даёт возможность тому, кто его читает, быстро понять основную концепцию и специфику бизнеса и принять определённые решения или действия, в зависимости от того, кому предназначен бизнес-план (учредителям, инвесторам, кредиторам и т.д.)

2. Существует множество специальных подходов, технологий и методов разработки бизнес-плана. В современной зарубежной литературе моделей бизнес-планирования выделяются такие, как Dynamic business idea model «динамическая модель развития бизнес идеи» С. Хоффена, бизнес модель А. Остервальда Канвас и модель Вейла и Витале под названием The Atomic Business Model [8, с.149].

В российской литературе были выделены четыре основные методики, представленные у разных авторов: Хомкин К.А., Лапыгин Ю.Н., Пелых, Рябых Д.А. [14, с.149].

Если говорить о конкретных методиках именно в инвестиционной практике, то наибольшее распространение в России получил стандарт ЮНИДО специализированного учреждения ООН. Также известны: стандарт ЕБРР, методика аудиторской компании KPMG; рекомендации BFM Group; методика фирмы Ernst & Young и другие.

В целом на основе приведенных выше вариантов структуры бизнес-плана можно подтвердить мнение о том, что она остается схожей, так как по своему

смыслу предполагает формирование представления о проекте и его рыночном окружении, а также разработку управленческих действий на различных уровнях компании, а именно в контексте маркетинга, производства и сбыта продукции, организации и правовой защиты деятельности, объема требуемых инвестиций и ожидаемых финансовых результатов.

3. В наиболее общем виде структура бизнес-плана включает в себя такие пункты как резюме, описание идеи проекта, анализ рынка и внутренних характеристик проекта, стратегический план, план маркетинга, производства и продаж, организационный план, финансовый план и анализ рисков.

В заключение можно отметить, что структура бизнес-плана, а также ее внешний вид играют важную роль. Это нужно для того, чтобы потенциальные инвесторы или кредиторы отнеслись к работе серьезно, смогли уловить суть проекта и понять, стоит ли вкладываться в данный проект.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ МАГАЗИНА КОМПЛЕКТУЮЩИХ ДЛЯ КОМПЬЮТЕРОВ

### 2.1 Резюме проекта

Идея проекта – открытие и продвижение специализированного магазина комплектующих для компьютеров в городе Челябинск.

Целью является извлечение прибыли из интересного создателям занятия.

Рынок компьютерной техники в РФ настоящее время считается более сформированным розничным направлением и конкурентоспособным. При этом стандартный магазин компьютерной техники и комплектующих, каким его привыкли видеть люди на основе мегагигантов рынка (Эльдорадо, М-Видео), постепенно теряет свою популярность. Это объясняется несколькими причинами:

- однообразие ассортимента – в 90% случаев во всех супермаркетах электроники представлены одни и те же товары;

- узость ассортимента – ассортимент, именно комплектующих, очень ограничен, в первую очередь сетевые магазины ориентированы на продажу уже собранных ПК и ноутбуков;

- проблемы с гарантийным обслуживанием – выход из строя электроники можно считать обычным делом, но процедура обмена товара и гарантийный ремонт в крупных магазинах настолько сложные, что многие люди сразу несут технику к сторонним мастерам.

При этом с продвижением онлайн-сервисов по продаже компьютерной техники и комплектующих, а также с популяризацией специализированных магазинов, покупатели отдадут предпочтение последним, потому что там можно купить необходимый товар по приемлемой цене.

На основе сказанного становится ясно, что будущее компьютерных магазинов не за супермаркетами с ограниченным ассортиментом, а за небольшими магазинчиками, которые предлагают востребованную продукцию.

Важным фактором успеха является также расположение магазина. Предлагается арендовать помещение на первом этаже жилого дома вдоль улицы Университетская набережная. Это новый микрорайон «АКАДЕМ Riverside», располагается в Калининском районе. Поскольку микрорайон новый здесь много молодежи, целевой аудитории магазина, чему также способствует близость Челябинского государственного Университета. А цены на аренду, пока район строится, еще приемлемые.

Название магазина – «Апгрейд» (обновление).

Площадь торговой точки – 30 кв. м.

ЦА – среднестатистические пользователи ПК в возрасте 18–55 лет.

Бюджет – собственные средства.

Организационно-правовая форма: ИП. Система налогообложения: УСН 15%.

Для организации и начала деятельности предприятия потребуются инвестиции в объеме 576 675 рублей.

Рассчитанные на основе прогнозирования денежных потоков показатели экономической эффективности свидетельствуют о том, что данный проект является эффективным.

Величина обобщенного накопленного сальдо потока денежных средств положительна, что подтверждает реализуемость проекта.

Дисконтированный срок окупаемости проекта  $DDP = 0,5$ , то есть инвестиции, направленные на реализацию проекта, полностью примерно через полгода.

Индекс доходности инвестиций  $ID = 2,1$ , то есть вдвое больше единицы по нормативу, значит, проект можно рекомендовать к внедрению.

Чистый дисконтированный доход, показывающий абсолютную величину прибыли, приведенную к началу реализации проекта, составляет 640 306 рублей.

Устойчивость проекта к возможным изменениям внутренних показателей проекта была оценена с помощью анализа чувствительности. В качестве результативного показателя, изменение которого оценивалось под влиянием факторных параметров, был выбран чистый дисконтированный доход (NPV).

Проведенный анализ показал, что данный проект характеризуется крайне высокой степенью риска. Даже незначительные изменения объемов продаж или стоимости закупа резко снижают эффективность проекта. Это наиболее критические факторы, поэтому в ходе реализации инвестиционного проекта следует обратить на них особое внимание с целью сокращения уровня риска.

## 2.2 Стратегический анализ

### 2.2.1 Общий обзор рынка компьютеров и комплектующих

Российский рынок компьютерной техники в 2018 году после нескольких лет стагнации вернулся к показателям 2014 года в денежном выражении. Однако в штуках все еще отстает в полтора раза. Вернуться к росту позволил отложенный спрос – пользователи начали менять устройства, купленные 4-5 лет назад, на более дорогие и функциональные. Росту средней цены способствовало также развитие кредитных предложений, считают ретейлеры и дистрибьюторы.

Старший аналитик Gartner назвал две основные причины, мешающие рынку ПК вернуться к росту. Во-первых, сказывается нехватка процессоров Intel, которая остро проявилась во второй половине 2018 года. Из-за этого дефицита у производителей не получилось удовлетворить весь спрос на компьютеры в корпоративном секторе, который возник в результате происходящего в компаниях обновления ИТ-оборудования [1, с. 78]. Эксперты считают, что этот спрос будет перенесен на 2019 год, если, конечно, доступность процессоров улучшится.

Вторым негативным фактором считается политическая и экономическая неопределенность в ряде стране. Эта проблема затронула даже такую сильную экономику, как США, и отразилась на наиболее уязвимых группах покупателей, в том числе на малом и среднем бизнесе.

По словам экспертов, рынок ПК продемонстрировал результаты выше ожиданий благодаря обновлению компьютеров в компаниях, вызванному приближением срока окончания поддержки Windows 7 (январь 2020 года).



Высокие показатели в корпоративном сегменте помогли компенсировать спад в потребительском секторе.

Во всех регионах, кроме США, продажи компьютеров превысили ожидания рынка, хотя в Азиатско-Тихоокеанском регионе были проблемы из-за непростой обстановки на китайском коммерческом рынке. Сохраняющаяся экономическая напряженность между Китаем и США продолжает создавать большую неопределенность в деловой среде в КНР. Поскольку спрос на китайские товары в США падает, это особенно влияет на производственные предприятия всех размеров в Китае, что, в свою очередь, приводит к сокращению ИТ-закупок этими компаниями.

Несмотря на то, что отечественный рынок ПК замедлил рост, все же из-за низкой насыщенности ему еще есть куда расти. Данный факт напрямую влияет на рынок компьютерных комплектующих, поскольку, от объемов производства ПК зависит объем поставок в Россию комплектующих. Кроме того, снижение спроса в сегменте готовой продукции привело к тому, что потребители предпочитают закупать комплектующие и самостоятельно собирать компьютеры или модернизировать их. Но при этом в период кризиса крупные региональные компании сократили заказы комплектующих. Специалисты обещают стабильность роста спроса на компьютерную технику. В среднем, ежегодно показатели будут повышаться на 15%.

Проведенный анализ рынка компьютерной техники в РФ свидетельствует о перспективном развитии в будущие периоды.

### 2.2.2 SWOT анализ

Для оценки собственных возможностей необходимо провести тщательный SWOT–анализ, который поможет выявить ряд факторов, влияющих или могущих повлиять на работу будущего магазина комплектующих для компьютеров. Их принято разделять на внешние и внутренние обстоятельства.

В названии SWOT–анализа каждая буква означает определенную характеристику: S (strength) – сила, W (weakness) – слабость, O (opportunity) – возможности, T (threat) – угрозы [21].

В таблице 2 представлена матрица в количественной оценке факторов, то есть рассмотрены сочетания факторов в разных парных сочетаниях. Оценка производилась экспертным способом по 5-бальной шкале, в которой 5 баллов оценивалось как очень сильная зависимость /связь, а 1 – нейтральная связь.

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа количественной оценки факторов, баллы

SWOT-факторы		Сильные стороны				Слабые стороны			
		Узкая специализация	Индивидуальный подход	Выгодное месторасположение	Квалифицированные консультации	Новая компания, ранее неизвестная на рынке	Сильная зависимость от поставщиков	Отсутствие опыта и деловых связей	
Возможности	Спрос начинает восстанавливаться после кризиса	5	5	5	5	3	4	3	
	Гос. поддержка малого и среднего бизнеса	3	1	1	1	2	3	3	
	Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей	4	4	2	4	4	4	4	
Угрозы	Неблагоприятное изменение цен и курсов иностранных валют	5	1	1	1	3	5	3	
	Рост рыночной власти потребителей	5	5	5	5	5	3	3	
	Высокий уровень конкуренции	4	5	5	5	5	3	5	
	Инфляция, занижающая реальный размер прибыли	4	3	3	3	1	4	3	

Далее, суммируя оценки по столбцам и строкам, получаем сводные оценки, которые позволяют определить совокупную значимость факторов. Данные представлены в таблице 3.

Таким образом, магазин «Апгрейд» сможет привлечь потребителей узкоспециализированным ассортиментом (30 баллов) и профессиональным обслуживанием (24 балла), который не встретишь в других магазинах, индивидуальным подходом к каждому клиенту, который не могут обеспечить крупные магазины (24 балла).

Положительным моментом также является выгодное расположение – в новом районе, пока не освоенном конкурентами и насыщенном потенциальными клиентами (22 балла).

Наиболее слабые стороны заведения: неизвестность компании на рынке (26 баллов) и отсутствие опыта (24 балла).

Наиболее опасные угрозы для компании: высокий уровень конкуренции (32 балла), рост рыночной власти покупателей.

Возможностями являются: восстановление уровня спроса (30 баллов), развитие новых сегментов рынка (26 баллов).

Таблица 3 – Совокупная оценка факторов SWOT-анализа, баллы

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Узкая специализация (только комплектующие)	30	Новая компания, ранее неизвестная на рынке	23
Индивидуальный подход к каждому клиенту	24	Сильная зависимость от поставщиков	26
Выгодное месторасположение	22	Отсутствие опыта и деловых связей в данной сфере	24
Квалифицированные консультации	24		
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Спрос начинает восстанавливаться после кризиса	30	Неблагоприятное изменение цен и курсов иностранных валют	19
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	14	Рост рыночной власти потребителей	31
Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей	26	Высокий уровень конкуренции	32
		Инфляция, занижающая реальный размер прибыли	21

Далее на основе обобщенной матрицы SWOT-анализа построим матрицу по формированию проблемного поля, чтобы выявить ключевые сложности и основные направления развития компании. Разным цветом выделены общие направления, перекрываемые общим для них вариантом решения. Матрица представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Формирование проблемного поля по итогам SWOT-анализа, баллы

SWOT-факторы		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Узкая специализация	Индивидуальный подход	Выгодное месторасположение	Квалифицированные консультации	Новая компания, ранее неизвестная на рынке	Сильная зависимость от поставщиков	Отсутствие опыта и деловых связей
Возможности	Спрос начинает восстанавливаться после кризиса	5	5	5	5	3	4	3
	Гос. поддержка малого и среднего бизнеса	3	1	1	1	2	3	3
	Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей	4	4	2	4	4	4	4
Угрозы	Неблагоприятное изменение цен и курсов иностранных валют	5	1	1	1	3	5	3
	Рост рыночной власти потребителей	5	5	5	5	5	3	3
	Высокий уровень конкуренции	4	5	5	5	5	3	5
	Инфляция, занижающая реальный размер прибыли	4	3	3	3	1	4	3

Варианты решения выявленных проблем представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Стратегическое решение выявленных проблем

Стратегическое решение	Сумма баллов
Открытие магазина комплектующих для компьютеров	40
Сотрудничество с широким спектром поставщиков, в том числе российскими производителями, чтобы снизить влияние курсов валют, заключение долгосрочных выгодных контрактов	47

## Окончание таблицы 5

Стратегическое решение	Сумма баллов
Активная маркетинговая деятельность на рынке для повышения известности и привлечения внимания покупателей, гибкие скидки и акции для клиентов	57
Постоянное повышение квалификации персонала и уровня менеджмента, постепенное установление и развитие деловых связей	24

Таким образом, открывая новый магазин комплектующих «Апгрейд» с его сильными сторонами, можно воспользоваться возможностями восстанавливающего рынка. Для решения проблем с колебаниями курсов иностранных валют и зависимостью от поставщиков, что в конечном итоге влияет и на прибыльность магазина, важно налаживать с поставщиками тесный контакт, расширять спектр партнеров, в том числе сотрудничая с российскими производителями. Для контроля рыночной власти покупателей и получения преимуществ в конкурентной борьбе важно повышать известность компании, активно информировать о новой компании, а также ее преимуществах. И чтобы продолжать активное развитие, важно уделять внимание повышению квалификации персонала, укреплять свою позицию на рынке, выстраивая взаимовыгодные партнерские связи.

### 2.2.3 PEST анализ

Анализ внешней среды помогает выявить факторы как прямого, так и косвенного воздействия на организацию, учет которых показывают общую картину происходящего во внешней среде. В первую очередь необходимо обратить внимание на экономические показатели России, поскольку состояние экономики важно для любой из отраслей.

В настоящее время можно отметить постепенный выход экономики из кризиса. Благодаря повышению цен на нефть и стабилизации макроэкономической ситуации в 2017 г. в России возобновился незначительный рост экономики.

Однако динамика данного роста остается неоднородной. Существенное замедление инфляции до 4,3% в 2018 году и укрепление рубля, с одной стороны, стимулировали рост потребления, но, с другой стороны, оказывали дополнительное давление на розничные цены. Однако реальные располагаемые доходы населения остались все еще в негативной зоне в большой степени из-за изменения в привычках формировать сбережения. Спад в российской экономике привел к тому, что потребители стали более осмотрительными при покупке товаров первой необходимости, включая детские товары. В результате экономического спада потребители стремятся исключить импульсные покупки, сократить расходы за счет снижения объема потребления и перехода на более дешевые товары, снижая средний чек в рознице.

Также при анализе рынка следует учитывать и регуляторную составляющую. С лета 2014 года Россия активно продвигает политику импортозамещения, предоставляя налоговые льготы используя другие методы рыночной стимуляции, что способствует улучшению инвестиционного климата страны.

Более подробно анализ внешней среды представлен в таблице Pest-анализа – таблица 6.

Таблица 6 – Pest-анализ

Группа факторов	Влияние на компанию
(P) Политическая среда	Положительное влияние: – государственная поддержка малого и среднего бизнеса – урегулирование антимонопольного характера, контролируется соблюдение правил и условий конкуренции. Отрицательное влияние: – изменение таможенных пошлин, нетарифное регулирование, что осложняет работу с за рубежом контрагентами
(E) Экономические факторы	Положительное влияние: – постепенный рост экономики с 2017 г. – развитие системы кредитования, снижение процентных ставок по кредитам (для кредитования покупателей или развития бизнеса) – существенное замедление инфляции до 2,5% и укрепление рубля стимулировали рост потребления Отрицательное влияние: – увеличение налоговых ставок – завышение себестоимости – рост цен.

## Окончание таблицы 6

Группа факторов	Влияние на компанию
(S) Социальные факторы	<p>Положительное влияние:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в целом уровень жизни населения повышается.</li> <li>– наблюдается ориентация на качество, качественный продукт.</li> </ul> <p>Отрицательное влияние:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– нарастает убыль населения, а уровень рождаемости в России продолжает снижаться</li> <li>– в связи с кризисом большинство людей стали тщательнее выбирать продукцию</li> </ul>
(Т) Технологические факторы	<p>Положительное влияние:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке, возможные изменения в ключевых технологиях, используемых на рынке.</li> </ul> <p>Отрицательное влияние:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применение конкурентами более продвинутых информационных технологий</li> </ul>

Вывод: в целом макросреда является благоприятной для развития магазина комплектующих для компьютеров. На его деятельность сильно влияют экономические и социальные факторы. Это объясняется тем, что основная деятельность – это продажа, которая очень сильно зависит от уровня финансового состояния своих клиентов.

### 2.2.4 Дерево целей

Цель – создание конкурентоспособного предприятия на рынке Челябинска.

#### 1. Создание организации:

- разработка бизнес-плана;
- документальное оформление;
- подбор персонала.

#### 2. Повышение конкурентоспособности предприятия:

- анализ рынка;
- проведение мероприятий по продвижению предприятия на рынок;
- получение прибыли.

### 3. Достижение окупаемости проекта:

- расчет размера прибыли, необходимого для окупаемости проекта к определенному сроку.
- расчет и принятие мер для снижения рисков.

## 2.3 Маркетинговый анализ

### 2.3.1 Анализ конкурентов

Проанализировать рынок компьютерной техники и комплектующих достаточно сложно, потому что торговых точек различного формата и масштаба деятельности великое множество в любом городе. Челябинск не исключение.

Поскольку формат бизнеса – проект по продаже только комплектующих, то можно исключить из списка часть потенциальных конкурентов – салоны мобильной связи, островки в ТРЦ по продаже чехлов к телефонам и другие мелкие точки.

Конкурентов магазина «Апгрейд» можно разделить на несколько категорий:

- крупные сетевые магазины («Эльдорадо», «М–видео» и пр.), имеющие в ассортименте комплектующие для компьютеров;
- интернет-магазины, имеющие в ассортименте комплектующие для компьютеров;
- специализированные магазины компьютерной техники.

Последние являются наиболее близкими и сильными конкурентами рассматриваемого магазина, поскольку имеют относительно большой ассортимент комплектующих для компьютеров и относительно известны на рынке.

Таким конкурентами на челябинском рынке у «Апгрейд» можно назвать, например, ООО «Форт-Электроникс», «Элист-Электроникс», «Спарк компьютерз» и пр.



ООО «Форт-Электроникс» основано в 1996 году в г. Челябинске. Основное направление деятельности – розничная продажа компьютерной техники. Компания «Форт-Электроникс» является одним из крупнейших в Челябинске производителей и поставщиков персональных компьютеров (ПК) под собственной торговой маркой BEST. Продажи осуществляются через сеть фирменных салонов в Челябинске. Кроме того, в последнее время компания развивает свою сервисную службу.

Фирма «ELIST electronics» уже 9 лет успешно работает на рынке компьютерной техники. Сейчас функционируют четыре магазина. Так же действует бесплатная служба доставки товара потребителю. Кроме того, компания уже много лет является Интернет провайдером, предоставляя доступ в всемирную паутину. С начала 2005 года компания приступила к производству компьютеров под торговой маркой «ELIST electronics». Специалистами компании разработаны и собираются модели системных блоков на базе современных компьютерных технологий, ориентированных как на домашних пользователей, так и на корпоративных клиентов.

Помимо специализированных магазинов, салонов и пр., существуют также компании, где в ассортименте также присутствует компьютерная техника, такие как «Эльдорадо», «М–видео» и пр. Но, как правило, они проигрывают в ассортименте, в компетентности персонала. Но все же необходимо учитывать их как весомых конкурентов, так как эти сети магазинов расширяются, их известность очень высока, степень доверия людей к имени также. Например, компания «Эльдорадо» придерживается политики низких цен, поэтому потребители, которые не ориентируются в ценах на компьютерную технику, могут считать, что в «Эльдорадо» самые низкие цены на компьютеры, а это чаще всего не так.

Серьезную конкуренцию составляют также интернет-магазины.

Например, немецкий интернет-магазин ComputerUniverse привлекает покупателей своими низкими ценами и обилием акций и специальных

предложений. Сайт работает уже более 18 лет, и за это время успел завоевать множество почитателей во всём мире, в том числе и в нашей стране. Также, китайский гигант он-лайн продаж AliExpress. За счёт доступной цены и просто невероятного выбора различных товаров (на сайте представлено более 100 миллионов наименований), эта площадка является одной из самых посещаемых как в России, так и во всём мире. Раздел с комплектующими для самостоятельной сборки ПК пользуется у любителей техники особой популярностью. Здесь можно найти все необходимые детали и не бояться переплаты, так как цены на предоставленные изделия будут на порядок ниже, чем в специализированных магазинах.

Таким образом, магазин «Апгрейд» может конкурировать с:

- крупными сетевыми магазинами – специализированным ассортиментом, профессиональным консультированием, иногда – ценами;
- интернет-магазинами – профессиональным консультированием и наличием товара здесь и сейчас, без ожиданий и предоплат;
- специализированными магазинами компьютерной техники – узкоспециализированным ассортиментом.

Также важным фактором конкурентоспособности является расположение. Выбор района города с наименьшим скоплением конкурентов. В новом районе пока невысокая концентрация конкурентов или второстепенная конкуренция.

### 2.3.2 Анализ покупателей

Потребителей такого продукта, как комплектующие для ПК, можно разделить на две большие группы: B2C рынок (физические лица) и B2B рынок (юридические лица).

Магазин «Апгрейд» ориентирован в первую очередь на розничных покупателей. Целевыми покупателями являются физические лица, которые совершают покупку компьютерной техники впервые, либо хотят сделать апгрейд уже имеющейся техники.

Главными критериями при выборе компьютерных комплектующих со стороны частных лиц выступают возможность выбора, цена и гарантия.

### 2.3.3 Анализ поставщиков

Важнейшим условием успешной работы магазина является подбор надежных поставщиков, у которых можно закупать комплектующие по более низким ценам, одновременно обеспечивая себе гарантии обмена некачественного товара.

Этот этап бизнес-плана не должен представлять трудностей даже для начинающих предпринимателей, потому что поставщиков компьютерной техники сегодня больше, чем достаточно.

Можно воспользоваться одним или несколькими вариантами сразу из предложенных:

- прямое сотрудничество с поставщиками (Китай, Корея);
- закупка товара у официальных представителей в Москве;
- сотрудничество с региональными представителями компьютерной техники;
- приобретение комплектующих в Китае (оригинальные и неоригинальные запчасти);
- иные места закупки, включая крупные оптовые базы, отпускные цены которых незначительно отличаются от официальных поставщиков.

Главное, о чем нужно помнить, – весь товар должен быть сертифицированным. Иначе возникнут проблемы как с качеством продукции, а следовательно, будут претензии от покупателей, так и с законами РФ.

Выбирая поставщиков, следует обращать внимание на качество продукции, скорость доставки и отпускную цену. Нелишним будет найти отзывы о компании, проверить юридические данные через онлайн-сервисы.

### 2.3.4 Анализ рисков

Магазины по продаже комплектующих являются хорошо освоенными видами розничной торговли. Как показывает опыт российских предпринимателей, успех

бизнеса во многом зависит от двух основных факторов: степени уникальности ассортимента и желания предпринимателя вкладываться в развитие бизнеса.

В концепции данного магазина будет лежать именно два этих постулата. Активная позиция по постоянному обновлению ассортимента, индивидуальный подход к клиенту, поиск новых инструментов продвижения в противовес пусканию бизнеса «на самотек» и сотрудничеству с ограниченным числом поставщиков заложены в концепцию магазина. Тем не менее, в процессе деятельности магазин может столкнуться с прогнозируемыми и непрогнозируемыми внешними рисками, которые могут внести трудности в работе и развитии магазина.

Анализ основных рисков и мероприятия по их предотвращению и / или минимизации рассмотрены в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка рисков проекта

Риск	Вероятность наступления	Степень тяжести последствий	Меры по предотвращению
Неустойчивость спроса на продукцию	средняя	средняя	Постоянное обновление ассортимента, сезонные обновления товарного предложения, использование маркетинговых инструментов
Усиление конкуренции на рынке	низкая	средняя	Расширение уникального ассортимента, использование маркетинговых инструментов
Повышение арендной платы	низкая	средняя	Заключение договора аренды на длительный срок с фиксированной платой в рублях
Риски, связанные с человеческим фактором/трудности с персоналом	низкая	низкая	Прописывание всех аспектов деятельности в трудовом договоре, обеспечение всех условий для комфортной работы, поиск новых кадров

### 2.3.5 Ценовая и ассортиментная политика

Ассортимент будет представлен различными марками разной ценовой категории. Это позволит ориентироваться на большой круг покупателей. Каждый из них сможет найти то, что ему нужно.

Упор стоит сделать также на самые современные комплектующие, чтобы удовлетворить запросы такой большой группы клиентов как геймеры, которые постоянно модернизируют игровые системы.

Минимальный ассортимент будет включать популярные модели процессоров, материнских плат, видеокарт и других заменяемых модулей компьютера, расходные материалы – термопаста, системы охлаждения, кабели, шлейфы и т. д.

Основные компоненты любого настольного компьютера

1. Процессор. «Мозг» ПК. Этот чип управляет всеми вычислительными процессами. В мире существуют два производителя процессоров для компьютеров: Intel и AMD. Согласно статистике за второй квартал 2017 года, доля первой компании на рынке составляет 69%, а второй – 31%. У обеих компаний огромное количество различных линеек процессоров. В качестве бюджетных вариантов – процессоры Intel Celeron и Pentium, процессоры AMD серии A и FX. Более дорогие процессоры линейки Intel Core – i3, i5 и i7, процессоры линейки Ryzen

2. Материнская плата. Это плата, которая является связующим звеном между всеми элементами компьютера, именно к ней подключаются все остальные комплектующие.

3. Система охлаждения процессора. Может быть сделана в виде вентилятора (кулера) со стальным или медным радиатором или жидкостной системы охлаждения («водянка»). Здесь должны быть представлены недорогие кулеры с алюминиевыми основаниями и радиаторами, поскольку многие процессоры Intel Core и Celeron в BOX-версиях, с включённой в комплект системой охлаждения от производителя.

4. Оперативная память. Это очень быстрая временная память компьютера, в которой хранится информация о выполняемых в конкретный момент задачах. Прежде всего, смотрим на тип памяти: DDR3 уходит в прошлое, в тренде теперь DDR4, хотя первый вариант иногда ещё встречается в продаже и может быть актуален для максимально дешёвых офисных ПК. В итоге на первое место выходит объём. Память представлена в виде небольших планок с объёмом 2, 4, 8, 16, 32 (и так далее по нарастающей) гигабайт.

5. Видеокарта. Устройство, отвечающее за преобразование битов и байтов информации в реальные визуальные образы, которые отражаются на мониторе. Производителей видеокарт для компьютеров тоже два: компания AMD с её фирменными видеоадаптерами под названием Radeon. Второй – это компания NVIDIA с графическими ускорителями GeForce GTX, и по доле рынка она далеко впереди своего конкурента. В итоге выходит так, что Radeon – это для тех, кто пытается сэкономить, а GeForce – для тех, кто хочет максимальной производительности и готов за это платить больше.

6. Устройство хранения данных. Здесь компьютер хранит всю информацию. Может быть выполнено в виде накопителя на жёстких магнитных дисках (HDD) или твердотельного накопителя (SSD).

7. Корпус. То, что постоянно на виду. Как правило, всё крутится вокруг двух форм-факторов: Midi-Tower и Full-Tower.

8. Блок питания. Узел, который получает энергию от общей электросети и питает все компоненты компьютера.

Распределение примерно следующим образом: 30% бюджетный вариант, 50% средний ценовой сегмент с аналогичными параметрами, 20% игровой вариант с высокими характеристиками.

Конечная стоимость компьютерной техники на рынке зависит от нескольких параметров:

- отпускная цена;
- НДС;

- доставка;
- количество посредников в доставке продукции;
- наличие бонусной программы при заказе большими партиями;
- спрос товара на рынке;
- финансовая возможность предпринимателя по снижению цены до минимального значения;
- объем товарооборота предприятия;
- размер желаемой наценки;
- ценовой сегмент продукции на рынке.

В таблице 8 представлена общая ценовая и ассортиментная политика.

Таблица 8 – Ценовая и ассортиментная политика

Наименование товара	Средняя цена, в рублях
Материнская плата	12 000
Процессор	8 000
Оперативная память	6 000
Видеокарта	15 000
Звуковой адаптер	4 500
Жесткий диск	5 000
Блок питания	3 500
Корпус	5 000
Клавиатура	1 000
Мышь	700
Акустическая система	3 500
Расходные материалы (термопаста, системы охлаждения, кабели, шлейфы)	500

### 2.3.6 Сегментирование рынка. Позиционирование

Сегментацию рынка конечных потребителей комплектующих для компьютеров в данном случае целесообразно проводить по трем направлениям:

- сегментация по выгодам;
- поведенческая сегментация;
- демографическая сегментация.

Сегментация по выгодам сводится к классификации клиентов по конечному использованию товаров. Большинство потребителей используют персональный компьютер для игр, работы, компьютерной графики, обучения и Интернет. Четкое разделение на группы потребителей по интересам не представляется возможным, так как компьютер используется потребителями как минимум для двух целей. Особую категорию клиентов занимают геймеры, которые стремятся постоянно совершенствовать свои компьютеры, чтобы обеспечить максимальную производительность.

Поведенческая сегментация предполагает выяснение истинных мотивов поведения покупателей. Можно выделить следующие покупательские мотивы: ассортимент, цена, профессиональные консультации, гарантийный срок, приверженность к магазину.

Демографическая сегментация. Численность населения города Челябинск по данным Росстата составляет 1 200 703 человек (2019 год).

Сегментацию B2C потребителей также можно провести по уровню дохода.

Малоимущие – предпочитают покупать бюджетные модели комплектующих, малая группа.

Среднедоходная группа - ориентирована в основном на покупку комплектующих среднего ценового сегмента, наиболее активная и многочисленная группа.

Высокодоходная группа – ориентирована на покупку качественных средств среднего и высокого ценового сегмента, предъявляет высокие требования к комплектующим.

Сегментирование рынка представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Сегментирование рынка

Наименование факторов сегментирования	Описание
Географический	1) регион: г.Челябинск; 2) численность населения – 1 200 703 человека.



## Окончание таблицы 9

Наименование факторов сегментирования	Описание
Демографический	1) религия, национальность не имеет значение; 2) возрастные группы: молодые и взрослые люди (от 18-20 до 40-45 лет); 3) уровень дохода – средний.
Психогеографический	1) образ жизни – динамичный; 2) отношение к инновациям – новаторы; 3) социальный класс – значения не имеет.
Поведенческий	1) степень готовности покупателя к восприятию товара – заинтересованный, информированный, желающий; 2) основные выгоды для покупателя – новинки, качество, сервис, цена.

Таким образом, целевая аудитория магазина «Апгрейд» – молодые и взрослые люди, со средним уровнем дохода, динамичным образом жизни, новаторы, уже частично или хорошо осведомленные о товаре, поэтому ищущие качественные новинки по приемлемой цене, а также ожидающие высокого уровня сервиса (профессиональные консультации, гарантии).

### 2.4 Инвестиционный бюджет

Магазин «Апгрейд» будет размещаться в арендуемом помещении. Стоимость аренды в месяц в выбранном районе «Академ Риверсайд» вдоль улицы Университетская Набережная – 30 м<sup>2</sup> от 20 000 рублей. В стоимость аренды включены коммунальные платежи, техобслуживание и ремонт здания, благоустройство территории.

До начала деятельности необходимо произвести текущий ремонт помещения, а также приобрести оборудование, оргтехнику и мебель.

Ремонт помещения не потребует существенных затрат, так как помещения сдаются уже с чистовой отделкой. Какой-то определенной стилистики у магазина «Апгрейд» не будет. Возможен лишь косметический ремонт или разделение помещения гипсокартонном. Заложим в бюджет 10 000 рублей на ремонт.

Оборудование магазина комплектующих для компьютеров на 80% предусматривает стандартный комплект, который подходит любой торговой точке: стеллажи; шкафы; полки; витрины; стойки; кассовый аппарат; прилавок; офисная техника.

Также возникают расходы, связанные с регистрацией ИП: госпошлина, оформление документов.

Для привлечения клиентов не обойтись без яркой вывески, чтобы потенциальные клиенты узнали об открытии нового магазина. Вывеска несет информацию о магазине, находящейся внутри здания, на котором она расположена. Другими словами такой тип наружной рекламы одновременно является и средством информации и рекламы.

На первом этапе можно использовать плоский вариант вывески — самый простой вид не световой вывески. Традиционно изготавливаются как баннерное панно на металлокаркасе.

Несомненные плюсы:

- по стоимости это самые бюджетные вывески – от 1000 рублей за 1 кв. м, однако они также смотрятся солидно и презентабельно;
- разнообразие форм и цветовых решений;
- легкость в обслуживании, более просты в изготовлении;
- неприхотливы к погоде.

Также необходимо предусмотреть расходы на проведение рекламной кампании в интернете.

На начальном этапе достаточно создания сайта-визитки с качественным дизайном, состоящего всего из трех разделов: название компании/о компании; информация об услугах; контактная информация. Средняя стоимость создания стандартного сайта-визитки в Челябинске – около 7000 рублей. После создания сайта можно заняться продвижением его в сети интернет. Магазин «Апгрейд» стоит включить во все справочники и желтые страницы города, чтобы пользователи интернета могли везде найти информацию о ней. Часто эти ресурсы

позволяют размещать ссылку на сайт, в этом случае можно существенно увеличить посещаемость ресурса. Очень полезно будет занести компанию в карты Яндекса и Google, так посетителям будет проще сориентироваться.

Расходы на рекламу, в том числе, будут включены в текущие расходы магазина в таблице 10.

Реклама магазина будет распространяться в социальных сетях, что обойдется в 10 000 рублей месяц. Еще один важный вид рекламы контекстная реклама Яндекс.Директ. Контекстная реклама — это рекламные объявления, которые показываются в различных поисковых системах и на страницах веб-сайтов. Это недорогие платные объявления, размещённые в виде блока, которые предлагают купить товар или воспользоваться услугой компании. Основным конкурентным преимуществом контекстной рекламы является то, что она действует избирательно на узкую аудиторию. Рекламное объявление показывается только тем, кто хочет его увидеть и зависит от поискового запроса пользователя или от тематики страницы сайта, на которой демонстрируется это объявление.

Стоимость такой рекламы оценивается по переходам и по кликам, 1 переход - 80 коп. Минимальный бюджет рекламной кампании – 10 000 рублей.

Таким образом, общий бюджет на продвижение составляет 30 000 рублей.

Сведем все проведенные расчеты в инвестиционный бюджет (таблица 10).

Таблица 10 - Инвестиционный бюджет

Объект инвестиций	Цена за единицу, в рублях	Количество	Сумма, в рублях
Организационные расходы, в т.ч.	-	-	24 000
– ремонт	10 000	1	10 000
– регистрация ИП	4 000	1	4 000
– вывеска	3 000	1	3 000
– создание сайта	7 000	1	7 000
Основные средства, в т.ч.	-	-	181 100
– кассовый аппарат	10 000	1	10 000
– стационарный компьютер	30 000	2	60 000
– МФУ	10 000	1	10 000
– рабочий стол	5 000	1	5 000
– стул	700	3	2 100

Окончание таблица 10

Объект инвестиций	Цена за единицу, в рублях	Количество	Сумма, в рублях
– стеллаж (большой)	10 000	3	30 000
– стеллаж (маленький)	5 000	10	50 000
– прилавок	4 000	1	4 000
– прочие ОС	10 000		10 000
Инвестиции в оборотный капитал, в т.ч.	–	–	371 575
–закупка первой партии товара	–	–	184 875
– аренда	–	–	20 000
– заработная плата	–	–	104 000
– страховые взносы	–	–	31 200
– реклама	–	–	20 000
– канцтовары	–	–	500
– оплата мобильной связи и интернет	–	–	1 000
– непредвиденные расходы	–	–	10 000
Итого	–	–	576 675

Таким образом, общие начальные инвестиции для открытия магазина составляют 576 675 тысяч рублей.

## 2.5 Организационный план

### 2.5.1 Регистрация магазина

Магазин комплектующих не требует оформления специальной лицензии и дополнительных документов. Все, что нужно, это регистрация предпринимательской деятельности. Для торговой точки площадью 30 кв. м. оптимальным вариантом является статус индивидуального предпринимателя.

Порядок регистрации ИП:

1. Сбор документов – паспорт, ИНН, заявление, квитанция оплаченной госпошлины.
2. Обращение в налоговую службу с документацией.
3. Выбор системы налогообложения (УСН 15%).

4. Указание кодов ОКВЭД – 47.41.3 (реализация комплектующих и периферийных устройств в розницу).

5. Получение разрешения на ведение предпринимательской деятельности – максимальный срок ожидания не превышает 5 дней.

Далее необходимо собрать дополнительный пакет документов, который предоставляется в СЭС и пожарную инспекцию. В итоге будет проведена проверка и вынесено решение о возможности открытия компьютерного магазина в выбранном помещении. При соответствии торговой площади санитарным нормам и требованиям пожарной безопасности проблем с получением разрешения на ведение бизнеса не возникнет.

Законодательство не предъявляет специальных норм к торговой площади компьютерного магазина, кроме прописанных в СанПиНе и пожарной безопасности. Основные из них – наличие коммуникаций (вентиляция, канализация, водопровод, электричество в исправном состоянии), функционирующие запасные выходы, здание, не относящееся к разрушенным.

Остальные требования к помещению предъявляются предпринимателем лично исходя из коммерческих соображений:

- высокая проходимость людей;
- удобный подход/подъезд;
- отсутствие большого количества конкурентов;
- наличие ЦА;
- возможность установки вывески;
- главный вход магазина должен выходить на проезжую часть.

В качестве помещения рассматриваем торговые площади на первых этажах многоквартирных домов.

## 2.5.2 Организационная структура

Для магазина площадью 30 кв. м. потребуются: директор, 1–2 продавца-консультанта, уборщица. Бухгалтер будет работать на аутсорсинге.

Руководство магазином осуществляет директор. Он отвечает за все организационные моменты бизнеса, ведет переговоры с арендодателем, обеспечивает контроль работы продавцов, занимается стратегическим продвижением фирмы, проводит закупку товара, ищет новые каналы поставки.

Продавцы будут осуществлять продажи и консультирование клиентов, работать с ККМ, осуществлять выкладку товаров. У сотрудников должен быть не только опыт работы в торговле, но и познания в компьютерной технике не ниже среднего уровня. В этом случае покупатель всегда получит исчерпывающий ответ на свой вопрос и сразу определится с выбором техники (рисунок 7).

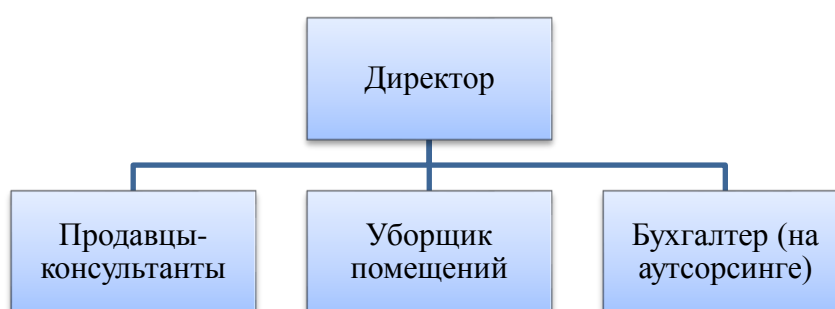


Рисунок 7 – Организационная структура магазина

На первом этапе предлагается принять в штат 2 продавца для посменной работы. При необходимости (наплыве покупателей, сложностях с клиентом) директор может подключиться.

### 2.5.3 Штатное расписание

На предприятие планируется штат персонала из 4 человек – одного директора, двух продавцов – консультантов и одного уборщика помещений. Максимальный оклад у генерального директора, минимальный – у уборщика.

У руководителя график работы свободный. График работы продавцов 2 дня через 2 с 10-00 до 19-00 часов. Уборщик помещений принимается на неполный рабочий день (около 2 часов вечерняя уборка помещений ежедневно). Штатное расписание представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Штатное расписание

Подразделение согласно организационной структуре	Должность	Количество штатных единиц	Оклад
Администрация	Директор	1	20 000
Отдел продаж	Продавец-консультант	2	12 500
АХО	Уборщик помещений	1	5 000

Идеальный вариант для расчета зарплаты продавцам – это оклад плюс процент от продаж (50% на 50%, кроме первого месяца). Таким образом, у продавцов будет мотивация продавать больше продукции в свою смену.

Также в общем случае, суммы страховых взносов за работников по трудовым договорам составляют 30% от всех выплат в их пользу и состоят из: взносов на обязательное пенсионное страхование работников ОПС – 22%; социальное страхование ОСС – 2,9%; медицинское страхование ОМС – 5,1%.

Все проведенные расчеты сведем в общий фонд оплаты труда сотрудников магазина (таблица 12).

Таблица 12 – Фонд оплаты труда (ФОТ)

Должность	Штатных ед.	Оплата труда руб./мес.	ФОТ руб./мес	Страховые взносы руб./мес	Итого ФОТ руб./мес
Директор	1	40 000	40 000	12 000	52 000
Продавец-консультант	2	25 000	50 000	15 000	65 000
Уборщик помещений	1	5 000	5 000	1 500	6 500
Итого	4	70 000	95 000	28 500	123 500

## 2.6 Финансовый план

### 2.6.1 План продаж

Основная часть доходов магазина будет приходиться на продажи комплектующих (видеокарты, процессоры, материнские платы).

Около 3-5% – на расходные материалы. В этом случае средний чек варьируется в пределах 7 тысяч рублей.

При невысокой проходимости людей в первое время (примерно 15-20 человек в день) покупательская способность достигает 15–20% (то есть около 3 покупателей в день) со средним чеком 7 тысяч рублей. Это составляет ежедневный доход в район 21 тысячи рублей.

Валовый месячный оборот примерно 500-600 тысяч рублей.

Ярко выраженной сезонности нет, но в холодное время года люди больше находятся дома, в помещении, следовательно, больше времени у компьютера, больше занимаются модернизацией своей техники. В ноябре–декабре обычно бывает традиционная предновогодняя лихорадка, когда существенно увеличивается спрос на многие категории товаров. Люди находятся в поиске подарков на Новый год или хотят порадовать себя, устроив «геймерский марафон» в длинные новогодние каникулы.

Некоторый упадок спроса можно спрогнозировать весной, летом и в начале осени, когда устанавливается относительно теплая погода, люди больше времени проводят вне дома, уезжают в отпуска, на базы отдыха и т.д., компьютеру и его обновлению уделяется меньше времени.

Таким образом, необходимо спрогнозировать величину выручки с учетом выше обозначенных параметров.

Как можно наблюдать в таблице 13, прогнозируемая выручка за год работы составит 5 480 тысяч рублей, при этом будет продано 1427 единиц товара.

Таблица 13 – План продаж, в штуках и рублях.

Показатели	I кв.		II кв.		III кв.		IV кв.		Год	
	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.
Материнская плата	15	180 000	12	144 000	10	120 000	20	240 000	57	684 000
Процессор	20	160 000	15	120 000	10	80 000	25	200 000	70	560 000
Оперативная память	30	180 000	25	150 000	20	120 000	35	210 000	110	660 000
Видеокарта	25	375 000	20	300 000	15	225 000	30	450 000	90	1 350 000
Звуковой адаптер	25	112 500	20	90 000	15	67 500	30	135 000	90	405 000



## Окончание таблицы 13

Показатели	I кв.		II кв.		III кв.		IV кв.		Год	
	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.
Жесткий диск	20	100 000	15	75 000	10	50 000	25	125 000	70	350 000
Блок питания	30	105 000	25	87500	20	70 000	35	122 500	110	385 000
Корпус	15	75 000	12	60 000	10	50 000	18	900 00	55	275 000
Клавиатура	30	30 000	25	25 000	20	20 000	40	40 000	115	115 000
Мышь	50	35 000	40	28 000	30	21 000	60	42 000	180	126 000
Акустическая система	30	105 000	25	87 500	20	70 000	35	122 500	110	385 000
Расходные материалы	100	50 000	70	35 000	50	25 000	150	75 000	370	185 000
Итого	390	1 507 500	304	1 202 000	230	918 500	503	1852000	1 427	5 480000

### 2.6.2 Смета материальных затрат

Ниже в таблице 14 представлена общая смета материальных затрат на продукцию для реализации. Расчет произведен в натуральной и стоимостной форме, исходя из планов продаж.

Таблица 14 – Смета материальных затрат, в штуках и рублях

Показатели	I кв.		II кв.		III кв.		IV кв.		Год	
	Шт.	Тыс. руб.	Шт.	Тыс. руб.	Шт.	Тыс. руб.	Шт.	Тыс. руб.	Шт.	Тыс. руб.
Материнская плата	15	90 000	12	72 000	10	60 000	20	120 000	57	342 000
Процессор	20	56 000	15	42 000	10	28 000	25	70 000	70	196 000
Оперативная память	30	63 000	25	52 500	20	42 000	35	73 500	110	231 000
Видеокарта	25	131 250	20	105 000	15	78 750	30	157 500	90	472 500
Звуковой адаптер	25	39 375	20	31 500	15	23 625	30	47 250	90	141 750
Жесткий диск	20	35 000	15	26 250	10	17 500	25	43 750	70	122 500
Блок питания	30	36 750	25	30 625	20	24 500	35	42 875	110	134 750
Корпус	15	26 250	12	21 000	10	17 500	18	31 500	55	96 250
Клавиатура	30	10 500	25	8 750	20	7 000	40	14 000	115	40 250
Мышь	50	12 250	40	9 800	30	7 350	60	14 700	180	44 100
Акустическая система	30	36 750	25	30 625	20	24 500	35	42 875	110	134 750
Расходные материалы	100	17 500	70	12 250	50	8 750	150	26 250	370	64 750
Итого	390	554 625	304	442 300	230	339 475	503	684 200	1427	2 020 600

В таблице 15 представлена общая смета затрат на оплату труда, исходя из расчетов ФОТ, произведенных в п.2.5. Организационный план.

Таблица 15 – Смета затрат на оплату труда и страховые взносы, в рублях

Показатели	I кв	II кв	III кв	IV кв	год
Постоянные (зарплата)	150 000	150 000	150 000	150 000	600 000
Переменные (премия)	162 000	108 000	81 000	189 000	540 000
ФОТ итого	312 000	258 000	231 000	339 000	1 140 000
Страховые взносы	93 600	77 400	69 300	101 700	342 000
Итого	405 600	335 400	300 300	440 700	1 482 000

### 2.6.3 Смета расходов на амортизацию

В таблице 16 представлена общая смета расходов на амортизацию оборудования, необходимого для работы магазина.

Таблица 16 – Смета расходов на амортизацию, в рублях

Наименование	I кв	II кв	III кв	IV кв	год
Кассовый аппарат	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000
Стационарный компьютер	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Стеллаж (большой)	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000
Стеллаж (маленький)	2 499	2 499	2 499	2 499	9 996
Прилавок	399	399	399	399	1 596
Итого	8 898	8 898	8 898	8 898	35 592

### 2.6.4 Смета прочих расходов

В таблице 17 представлена смета прочих расходов, не отраженных в предыдущих пунктах. Расчет произведен на основании данных из п.2.4. Инвестиционный бюджет.

Таблица 17 – Смета прочих расходов, в рублях

Наименование	I кв	II кв	III кв	IV кв	год
Аренда	60 000	60 000	60 000	60 000	24 0000
Реклама	20 000	15 000	10 000	25 000	70 000
Бухгалтерские услуги	7 000	7 000	7 000	7 000	28 000
Итого	87 000	82 000	77 000	92 000	338 000

## 2.6.5 Бюджет доходов и расходов

На основании представленных выше данных по затратам и прогнозному плану продаж, сформирован бюджет доходов и расходов, представленного в таблице 18.

Таблица 18 – Бюджет доходов и расходов

Наименование	I кв	II кв	III кв	IV кв	год
Выручка	1 507 500	1 202 000	918 500	1 852 000	5 480 000
Себестоимость реализации	1 056 123	868 598	725 673	1 225 798	3 876 192
Прибыль	451 377	333 402	192 827	626 202	1 60 3808
Налог на прибыль	67 707	50 010	28 924	93 930	24 0571
Чистая прибыль	383 671	283 392	163 903	532 272	1 363 237

Таким образом, чистая прибыль (за вычетом налога на прибыль) за год по прогнозу составит 1 363 237 рублей.

## 2.7 Оценка эффективности инвестиционного проекта

Базовым моментом времени является дата начала реализации проекта. Приведение разновременных платежей к базовой дате осуществляется с помощью процедуры дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования показывает, какую величину денежных средств мы получим с учетом фактора времени и рисков, насколько будет уменьшаться денежный поток в  $n$ -м году, исходя из заданной ставки дисконтирования.

В качестве ставки дисконтирования для оценки проекта было выбрано значение процента по заемному капиталу. Ставка процента по заемному капиталу – это ставка процента, под которую предприятие может взять в долг в настоящее время. Средняя ставка по кредитам малому бизнесу составляет в Челябинске 15% в 2019 году. Коэффициент был получен из таблиц коэффициентов дисконтирования.

Данные по затратам и выручке получены из п.2.6 Финансовый план данной работы.

Базой для расчета показателей эффективности являются так называемые чистые денежные потоки (Net Cash-Flow, NCF). Денежный поток - это совокупность показателей бизнес-плана, отражающих движение денежных средств в реальном времени. В данном случае денежный поток включает в себя выручку от реализации, текущие и инвестиционные затраты, налоговые платежи. Поскольку ранее уже производились расчеты затрат и доходов планируемого к открытию магазина, то в данном случае денежный поток был определен как чистая прибыль с учетом амортизации.

Необходимым и достаточным условием финансовой реализуемости инвестиционного проекта является неотрицательность для каждого шага расчета величины обобщенного накопленного сальдо потока денежных средств. В данном случае можно отметить, что проект является реализуемым.

Дисконтированный денежный поток (ДДП) был рассчитан путем умножения на коэффициент дисконтирования. По правилу дисконтирования нулевой период проекта (первый год) является периодом инвестиций, стоит задача привести чистые денежные потоки проекта к периоду первых инвестиций в проект, то есть к нулевому периоду, поэтому чистый денежный поток нулевого периода не дисконтируется.

Накопленный дисконтированный денежный поток (НДДП) рассчитывается путем суммирования прошлого и нынешнего ДДП.

Проведем расчет срока окупаемости проекта, который предполагает вычисление соответствующего промежутка времени, по окончании которого инвестированные средства будут равны полученной прибыли. Дисконтированный срок окупаемости проекта  $DDP = 576\,675 / 1\,216\,981 = 0,5$ . Таким образом, срок окупаемости проекта составляет около полугода. То есть проект довольно быстро окупится, что очень важно в данном случае, так как инвестором вкладываются собственные средства.

Другой важный показатель эффективности проекта – NPV, то есть чистый доход, который принесет проект с учетом дисконтирования. Показатель NPV

заключается в суммировании дисконтированных чистых денежных потоков (ДДП) с 1 по n-ый период проекта и прибавлении к нему отрицательного денежного потока 0-го периода (инвестиций). Но поскольку, судя по данным таблицы, данный проект окупится уже в первый год, то в расчет берем ДДП только первого года, то есть  $NPV = 1\,216\,981 - 576\,675 = 640\,306$  рублей. Таким образом, это выгодно для инвестора по данному проекту.

Положительное значение NPV значит, что денежный поток проекта за рассматриваемый срок при установленной ставке дисконтирования покрыл своими поступлениями инвестиции и текущие затраты. В данном случае показатель  $NPV > 0$ , то есть проект должен быть принят.

Индекс доходности инвестиций ID - соотносит объем инвестируемого капитала с предстоящей суммой чистого денежного потока по проекту. То есть в данном случае  $ID = 1\,216\,981 / 576\,675 = 2,1$ . К реализации принимают инвестиционные проекты со значением показателя индекса доходности инвестиций выше 1. В данном случае проект можно рекомендовать к внедрению.

Представим все рассчитанные показатели, отражающие оценку эффективности инвестиционного проекта в перспективе 5 лет, в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка эффективности проекта в перспективе 5 лет, в рублях

Показатель	0	1	2	3	4	5	Итого
1. Выручка	0	5 480 000	5 754 000	6 041 700	6 343 785	6 660 974	30 280 459
2. Текущие затраты	0	3 876 192	4 031 240	4 232 802	4 444 442	4 666 664	21 251 339
МЗ	0	2 020 600	2 101 424	2 206 495	2 316 820	2 432 661	11 078 000
З/п	0	1 140 000	1 185 600	1 244 880	1 307 124	1 372 480	6 250 084
СВ	0	342 000	355 680	373 464	392 137	411 744	1 875 025
Амортизация	0	35 592	37 016	38 867	40 810	42 850	195 134
Прочие	0	338 000	351 520	369 096	387 551	406 928	1 853 095
3. Прибыль	0	1 603 808	1 722 760	1 808 898	1 899 343	1 994 310	9 029 120
4. Налог на прибыль	0	240 571	258 414	271 335	284 902	299 147	1 354 368
5. Чистая прибыль	0	1 363 237	1 464 346	1 537 564	1 614 442	1 695 164	7 674 752
6. Денежный поток	0	1 398 829	1 501 362	1 576 430	1 655 252	1 738 014	7 869 886
7. Коэффициент дисконтирования	1	0,87	0,756	0,658	0,572	0,497	–

## Окончание таблицы 19

Показатель	0	1	2	3	4	5	Итого
8. ДДП	0	1 216 981	1 135 030	1 037 291	946 804	863 793	5 199 899
9. НДДП	0	1 216 981	2 352 011	3 389 302	4 336 106	5 199 899	16 494 298
10. Инвестиции	576 675	–	–	–	–	–	576 675
NVP	640 306	–	–	–	–	–	–
ID	2,11	–	–	–	–	–	–
DDP	0,47	–	–	–	–	–	–

Таким образом, при инвестициях в 576 675 рублей и предполагаемой выручке в 5 480 000 рублей в первый год, проект по открытию магазина комплектующих для компьютеров окупится примерно за полгода. Небольшой срок окупаемости и высокий индекс доходности подтверждают прибыльность проекта.

### 2.8 Анализ и оценка рисков инвестиционного проекта

#### 2.8.1 Анализ чувствительности проекта

Анализ чувствительности проводится для того, чтобы учесть и спрогнозировать влияние изменений различных первоначальных параметров на показатели эффективности проекта. Расчет ключевого показателя для всех выбранных факторов представлен в таблице 20.

По сути, этот анализ определяет устойчивость проекта к возможным изменениям экономической ситуации и внутренних показателей проекта.

В качестве ключевого показателя эффективности инвестиций был выбран чистый дисконтированный доход (NPV), т.к. он показывает насколько возрастет стоимость вложенного капитала в результате реализации проекта. В систему основных факторных показателей, оказывающих влияние на его изменение, вошли объем продаж и текущие затраты (таблицы 20 и 21).

В таблице 20 представлен расчет показателей чувствительности проекта при изменении выручки, но сохранении неизменными других показателей. При изменении выручки соответственно меняется прибыль, денежный поток, NPV.

При снижении выручки на 15% NPV резко снижается на 607 869 рублей, но остается положительным. При росте выручки на 15% NPV наоборот прирастает на 607 869 рублей.

Таблица 20 – Анализ чувствительности проекта при изменении выручки, в рублях

Показатели	–	–15%	–10%	–5%	5%	10%	15%
Выручка	5 480 000	4 658 000	4 932 000	5 206 000	5 754 000	6 028 000	6 302 000
Постоянные затраты	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000
Текущие (переменные) затраты	2 020 600	2 020 600	2 020 600	2 020 600	2 020 600	2 020 600	2 020 600
В т. ч. амортизация	35 592	35 592	35 592	35 592	35 592	35 592	35 592
Общие затраты	3 876 192	3 876 192	3 876 192	3 876 192	3 876 192	3 876 192	3 876 192
Операционная прибыль	1 603 808	781 808	1 055 808	1 329 808	1 877 808	2 151 808	2 425 808
Налог на прибыль	240 571	117 271	158 371	199 471	281 671	322 771	363 871
Чистая прибыль	1 363 237	664 536	897 436	1 130 337	1 596 137	1 829 037	2 061 937
Коэффициент дисконтирования	0, 87	0, 87	0, 87	0, 87	0, 87	0, 87	0, 87
Чистый денежный поток	1 398 829	700 129	933 029	1 165 929	1 631 729	1 864 629	2 097 529
Дисконтированный ЧДП	1 216 981	609 112	811 735	1 014 358	1 419 604	1 622 227	1 824 850
NPV	640 306	32 437	235 060	437 683	842 929	1 045 552	1 248 175
Изменение NPV	–	– 607 869	– 4 05 246	– 202 623	202 623	405 246	607 869

В таблице 21 представлен расчет показателей чувствительности проекта при изменении затрат, но сохранении неизменными других показателей. При снижении затрат на 15% NPV увеличивается на 224 135 рублей. При росте затрат на 15% NPV наоборот снижается на 224 135 рублей, но остается положительным.

Проведенные расчеты показали, что данный проект характеризуется крайне высокой степенью риска к изменению как объема продаж, так и стоимости закупок. Таким образом, изменение этих факторов является критическим и поэтому в ходе реализации проекта следует обратить на них особое внимание с целью сокращения рисков. В ходе реализации проекта необходимо постоянно улучшать программу маркетинга и сбытовую политику, чтобы повышать объёмы продаж. И регулярно отслеживать закупочные цены, мониторить и заключать договоры с наиболее выгодными поставщиками.

Таблица 21 – Анализ чувствительности проекта при изменении затрат, в рублях

Показатели	–	–15%	–10%	–5%	5%	10%	15%
Выручка	5 480 000	5 480 000	5 480 000	5 480 000	5 480 000	5 480 000	5 480 000
Постоянные затраты	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000
Текущие (переменные) затраты	2 020 600	1 717 510	1 818 540	1 919 570	2 121 630	2 222 660	2 323 690
в т. Ч. Амортизация	35 592	35 592	35 592	35 592	35 592	35 592	35 592
Общие затраты	3 876 192	3 573 102	3 674 132	3 775 162	3 977 222	4 078 252	4 179 282
Операционная прибыль	1 603 808	1 906 898	1 805 868	1 704 838	1 502 778	1 401 748	1 300 718
Налог на прибыль	240 571	286 034	270 880	255 725	225 416	210 262	195 107
Чистая прибыль	1 363 237	1 620 863	1 534 988	1 449 112	1 277 361	1 191 486	1 105 610
Коэффициент дисконтирования	0, 87	0, 87	0, 87	0, 87	0, 87	0, 87	0, 87
Чистый денежный поток	1 398 829	1 656 455	1 570 580	1 484 704	1 312 953	1 227 078	1 141 202
Дисконтированный ЧДП	1 216 981	1 441 116	1 366 404	1 291 693	1 142 269	1 067 558	992 846
NPV	640 306	864 441	789 729	715 018	56 594	490 883	416 171
Изменение NPV	–	224 135	149 423	74 712	–74 712	–149 423	–224 135

Проведенные расчеты показали, что данный проект характеризуется крайне высокой степенью риска к изменению, как объема продаж, так и стоимости закупа. Таким образом, изменение этих факторов является критическим и поэтому в ходе реализации проекта следует обратить на них особое внимание с целью сокращения рисков. В ходе реализации проекта необходимо постоянно улучшать программу маркетинга и сбытовую политику, чтобы повышать объёмы продаж. И регулярно отслеживать закупочные цены, мониторить и заключать договоры с наиболее выгодными поставщиками.

График чувствительности для всех неопределенных факторов, который позволяет сделать вывод о наиболее критичных аспектах инвестиционного проекта и скорректировать их, представлен на рисунке 8.



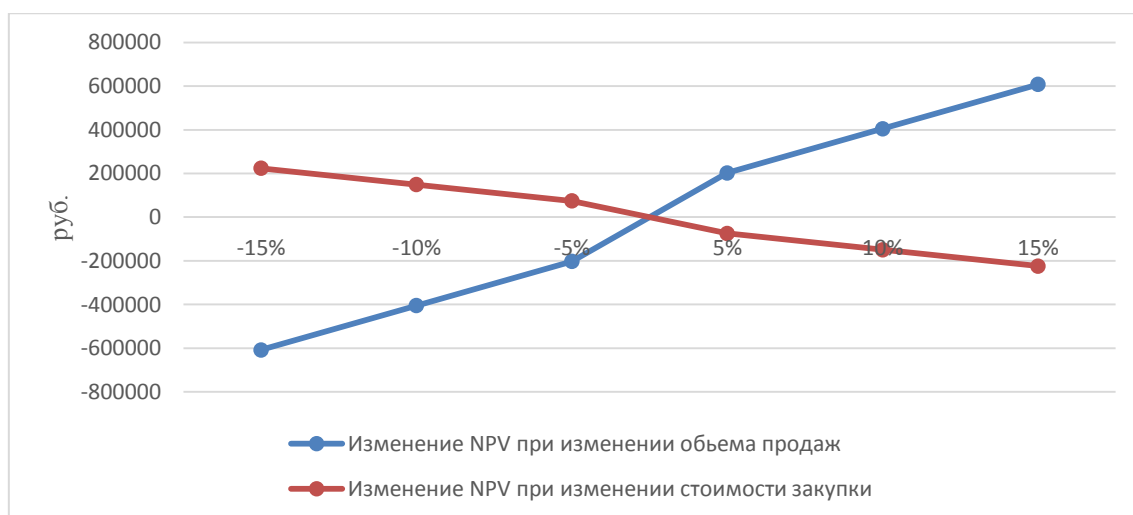


Рисунок 8 – Анализ чувствительности

### 2.8.2 Анализ безубыточности проекта

Анализ безубыточности служит одним из самых важных элементов информации, используемой при оценке эффективности проектов. Расчет точки безубыточности позволяет понять, при каком объеме реализации он становится безубыточным, то есть следует установить такую критическую точку, ниже которой предприятие теряет доходы, а выше – получает их.

Для построения графика безубыточности необходимо провести некоторые расчеты.

К постоянным затратам отнесем затраты на оплату труда, страховые взносы, аренду, амортизацию (1 820 000 рублей).

К переменным – закупочную стоимость товаров, рекламу (2 020 600 рублей).

Выручка составляет 5 480 000 рублей.

Далее определим порог рентабельности (точку безубыточности) для проекта. Для этих целей следует рассчитать коэффициент валовой маржи. Он считается как отношение валовой маржи к выручке от реализации:  $(5\,480\,000 - 2\,020\,600) / 5\,480\,000 = 0,63$

Зная коэффициент валовой маржи — 0,63, считаем порог рентабельности:  $1\,820\,000 / 0,63 = 2\,883\,043$  рубля.

Графически точка безубыточности представлен на графике (рисунок 9).

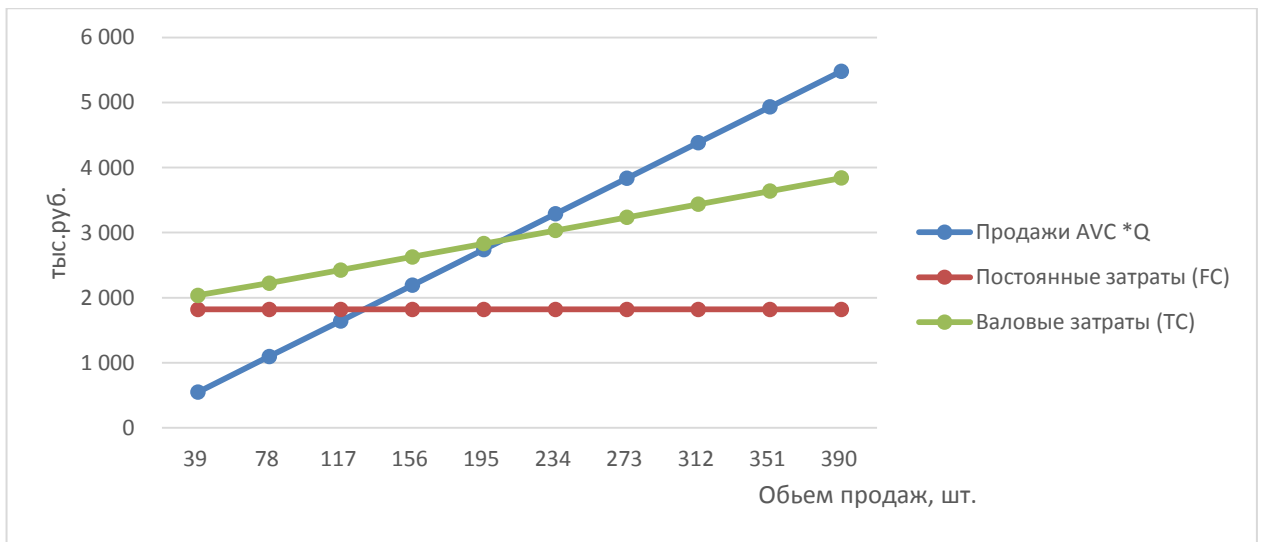


Рисунок 9 – Точка безубыточности

Точка безубыточности изображена на графике 10 на пересечении линии валовых затрат с линией выручки. Она составляет 2 883 043 рубля и 205 штук продукции, которую необходимо реализовать, чтобы покрыть все затраты и получить нулевую прибыль.

#### Выводы по разделу два

Идея проекта – открытие и продвижение специализированного магазина комплектующих для компьютеров в городе Челябинск.

Целью является извлечение прибыли из интересного создателям занятия.

Стандартный магазин компьютерной техники и комплектующих, каким его привыкли видеть люди на основе мегагигантов рынка (Эльдорадо, М–Видео), постепенно теряет свою популярность. При этом с продвижением онлайн-сервисов по продаже компьютерной техники и комплектующих, а также с популяризацией специализированных магазинов, покупатели отдадут предпочтение последним, потому что там можно купить необходимый товар по приемлемой цене.

На основе сказанного становится ясно, что будущее компьютерных магазинов не за супермаркетами с ограниченным ассортиментом, а за небольшими магазинчиками, которые предлагают востребованную продукцию.

Название магазина – «Апгрейд» (обновление).

Площадь торговой точки – 30 кв. м.

ЦА – среднестатистические пользователи ПК в возрасте 18–55 лет.

Бюджет – собственные средства.

Организационно-правовая форма: ИП. Система налогообложения: УСН 15%.

Для организации и начала деятельности предприятия потребуются инвестиции в объеме 576 675 рублей.

Рассчитанные на основе прогнозирования денежных потоков показатели экономической эффективности свидетельствуют о том, что данный проект является эффективным ( $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $DPP <$  горизонт планирования).

Чистый дисконтированный доход, показывающий абсолютную величину прибыли, приведенную к началу реализации проекта, составляет 640 306 рублей.

Инвестиции, направленные на реализацию проекта, полностью окупятся через 6 месяцев.

Устойчивость проекта к возможным изменениям внутренних показателей проекта была оценена с помощью анализа чувствительности. В качестве результативного показателя, изменение которого оценивалось под влиянием факторных параметров, был выбран чистый дисконтированный доход (NPV). Проведенный анализ показал, что данный проект характеризуется крайне высокой степенью риска. Даже незначительные изменения объемов продаж или стоимости закупа резко снижают эффективность проекта. Это наиболее критические факторы, поэтому в ходе реализации инвестиционного проекта следует обратить на них особое внимание с целью сокращения уровня риска.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласно одному из наиболее популярных за рубежом и применяемых на практике определений, бизнес-план трактуется, как письменный документ, который описывает цели бизнеса, стратегии их достижения и потребительский рынок, а также финансовые прогнозы компании на нём. Бизнес-план согласно данному определению имеет множество функций, которые варьируются от таких, как обеспечение финансирования до оценки успешности бизнес-идеи [8, с.71].

Существует множество специальных подходов, технологий и методов разработки бизнес-плана.

В наиболее общем виде структура бизнес-плана включает в себя такие пункты как резюме, описание идеи проекта, анализ рынка и внутренних характеристик проекта, стратегический план, план маркетинга, производства и продаж, организационный план, финансовый план и анализ рисков.

Разработка бизнес-плана была рассмотрена в работе на практическом примере.

Идея проекта – открытие и продвижение специализированного магазина комплектующих для компьютеров в городе Челябинск.

Целью является извлечение прибыли из интересного создателям занятия.

Рынок компьютерной техники в РФ настоящее время считается более сформированным розничным направлением и конкурентоспособным. При этом стандартный магазин компьютерной техники и комплектующих, каким его привыкли видеть люди на основе мегагигантов рынка (Эльдорадо, М-Видео), постепенно теряет свою популярность. При этом с продвижением онлайн-сервисов по продаже компьютерной техники и комплектующих, а также с популяризацией специализированных магазинов, покупатели отдают предпочтение последним, потому что там можно купить необходимый товар по приемлемой цене.

На основе сказанного становится ясно, что будущее компьютерных магазинов не за супермаркетами с ограниченным ассортиментом, а за небольшими магазинчиками, которые предлагают востребованную продукцию.

Название магазина – «Апгрейд» (обновление).

ЦА – среднестатистические пользователи ПК в возрасте 18–55 лет.

Минимальный ассортимент будет включать популярные модели процессоров, материнских плат, видеокарт и других заменяемых модулей компьютера, расходные материалы – термопаста, системы охлаждения, кабели, шлейфы и т. д.

Важным фактором успеха является также расположение магазина. Предлагается арендовать помещение на первом этаже жилого дома вдоль улицы Университетская набережная. Это новый микрорайон «АКАДЕМ Riverside», располагается в Калининском районе. Поскольку микрорайон новый здесь много молодежи, целевой аудитории магазина, чему также способствует близость Челябинского государственного Университета. А цены на аренду, пока район строится, еще приемлемые.

Площадь торговой точки – 30 кв. м.

Магазин «Апгрейд» сможет конкурировать с:

- крупными сетевыми магазинами - специализированным ассортиментом, профессиональным консультированием, иногда – ценами;
- интернет-магазинами – профессиональным консультированием и наличием товара здесь и сейчас, без ожиданий и предоплат;
- специализированными магазинами компьютерной техники – узкоспециализированным ассортиментом.

Бюджет проекта – собственные средства.

Организационно-правовая форма: ИП. Система налогообложения: УСН 15%.

Для организации и начала деятельности предприятия потребуются инвестиции в объеме 576 675 рублей.

Рассчитанные на основе прогнозирования денежных потоков показатели экономической эффективности свидетельствуют о том, что данный проект является эффективным ( $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $DPP <$  горизонт планирования).

Чистый дисконтированный доход, показывающий абсолютную величину прибыли, приведенную к началу реализации проекта, составляет 640 306 рубля.

Инвестиции, направленные на реализацию проекта, полностью окупятся через 6 месяцев.

Устойчивость проекта к возможным изменениям внутренних показателей проекта была оценена с помощью анализа чувствительности. В качестве результативного показателя, изменение которого оценивалось под влиянием факторных параметров, был выбран чистый дисконтированный доход ( $NPV$ ). Проведенный анализ показал, что данный проект характеризуется крайне высокой степенью риска. Даже незначительные изменения объемов продаж или стоимости закупа резко снижают эффективность проекта. Это наиболее критические факторы, поэтому в ходе реализации инвестиционного проекта следует обратить на них особое внимание с целью сокращения уровня риска.

Таким образом, цели и задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, достигнуты, что подтверждено расчетами.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 248 с.
- 2 Афонасова, М.А. Бизнес–планирование: учебное пособие / М. А. Афонасова. – Томск: Эль Контент, 2015. – 108 с.
- 3 Багиев, Г.Л. Маркетинг. Учебник для вузов / Г.Л. Багиев. – М.: Экономика, 2017. – 425 с.
- 4 Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. –160 с.
- 5 Головань, С.И. Бизнес–планирование и инвестирование / С.И. Головань, М.А. Спиридонов. – Ростов на Дону: Феникс, 2018. – 302 с.
- 6 Горемыкин, В.А. Бизнес–план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес плана / В.А. Горемыкин. – М.: Ось–89, 2015. – 576 с.
- 7 Горохов, Н.Ю. Бизнес–планирование и инвестиционный анализ / Н.Ю. Горохов, В.В. Малев. – М.: Информационно–издательский дом Филинь, 2017. – 208 с.
- 8 Грибалева, Н.П. Бизнес–план. Практическое руководство по составлению / Н.П. Грибалева, И.П. Игнатов. – Спб.: Белл, 2016. – 203 с.
- 9 Досушева, Е.Е. Основные принципы реализации инвестиционного проекта / Е.Е. Досушева // Интернет–журнал «Науковедение». – 2018. – №1. – С. 9–32.
- 10 Дубровин, И.А. Бизнес–планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2017. – 431 с.
- 11 Кочеткова, А.В. Бизнес–план / А. В. Кочеткова. – М.: Инфра-М, 2015. – 292 с.
- 12 Липсиц, И.А. Бизнес–план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц. – М.: Дело, 2017. – 112 с.
- 13 Михайлова, Э.А. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Э.А. Михайлова, Л.Н. Орлова. – Рыбинск: РГАТА, 2018. – 176 с.

- 14 Орлова, Е.Р. Бизнес–план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е. Р. Орлова. – М.: Омега–Л, 2015. –152 с.
- 15 Попадюк, Т.Г. Бизнес–планирование. Учебник для вузов / Т. Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 323 с.
- 16 Попова, В.М. Бизнес–планирование: Учебник для вузов/ В.М Попова, С.И. Ляпунова, – М.: Финансы и статистика, 2015. – 816 с.
- 17 Попова, В.М. Сборник бизнес–планов с комментариями и рекомендациями / В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 488 с.
- 18 Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: Методологические аспекты. Монография / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 272 с.
- 19 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2015 г. – 336 с.
- 20 Семенова, В.М. Экономика предприятия. Учебник для студентов вузов / В.М. Семенова. – Спб.: Дело, 2016. – 381с.
- 21 Соловьева, И.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие для практических занятий / И.А. Соловьева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 48 с.
- 22 Стрекалова, Н.Д. Бизнес–планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с.
- 23 Уткин, Э.А. Бизнес–план компании / Э.А Уткин. – М.: ЭКМОС, 2015. – 102 с.
- 24 Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов / В.З. Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 470 с.
- 25 Шевчук, Д.А. Бизнес–планирование: учебное пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 208 с



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

	РАЗДЕЛ	ЮНИДО	ЕБРР	KPMG	BFM Group
	Титульный лист	(1)	(1)	(1)	(1)
	Меморандум о конфиденциальности		(2)	(2)	(2)
	Резюме: краткое содержание бизнес-плана	(2)	(3)	(3)	(3)
	Общие положения (BFM Group)				(4)
	Описание отрасли и компании, реализующей бизнес-идею	(3)			
	Предприятие		(4)		(4.1)
	Проект		(5)		(4.2)
	Описание продукции (услуг)	(4)		(4)	(5.2)
	Общая информация о проекте		(5.1)		
	План маркетинга (Анализ рынка, отрасли, конкурентоспособности)	(5)	(5.3)	(5)	(5.3, 5.4, 5.8)
	Целевые рынки			(6)	
	Стратегия рекламы и продвижения			(7)	(5.6, 5.7)
	Организация внешнеэкономической деятельности				(5.5)
	Управление			(8)	
	План производства (Затраты на подготовку производства (KPMG))	(6)	(5.4)	(8.3)	(8)
	Организационный план (Организация и ключевой персонал (KPMG))	(7)		(8.1)	(6)
	Постоянное потребление активов			(8.2)	
	Экологическая оценка		(5.6)		
	Финансовый план (ЮНИДО)	(8)		(9.4, 9.5, 9.6)	(9)
	Финансовый анализ (KPMG)			(9)	
	Себестоимость реализованной продукции			(9.1)	
	Инвестиционный план проекта		(5.2)		(7)
	Финансовый план (интерпретации ЕБРР)		(5.5)		
	Оценка эффективности проекта	(9)			(9.1, 9.2)
	Анализ безубыточности			(9.2)	
	Количественный анализ			(9.3)	
	Финансирование (ЕБРР)		(6)		
	Графики получения и погашения кредитных средств		(6.1)		
	Залог и поручительство		(6.2)		
	Оборудование и работы, финансируемые за счет кредитов		(6.3)		
	SWOT-анализ		(6.4)	(5.4)	(5.1)
	Гарантии и риски	(10)	(6.5)	(9.7)	(12,10)
	Приложения	(11)	(7)	(10)	(11)

Рисунок А.1 – Сравнение типовых структур бизнес-планов основных зарубежных методик