

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ
МАГАЗИНА РАЗВИВАЮЩИХ ИГРУШЕК**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения группы 05001421
Коновченко Екатерины Николаевны

Научный руководитель:
к.э.н., доцент каф.
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты методов анализа чувствительности и оценки бизнес-плана	7
1.1 Оценка и анализ экономической эффективности бизнес-планов	7
1.2 Анализ чувствительности как метод оценки бизнес-плана	14
Глава 2 Расчет основных маркетинговых и финансово-экономических параметров бизнес-плана открытия магазина развивающих игрушек..	17
2.1 Оценка тенденций развития рынка развивающих игрушек в регионе и актуальность открытия магазина	17
2.2 Финансовый план и оценка рисков проекта.....	27
2.3 Анализ устойчивости и чувствительности бизнес-плана	34
Заключение.....	44
Список литературы	48

Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что на данный момент экономическая политика Российской Федерации направлена на активное развитие малого бизнеса. Для этого разработаны различные государственные программы, которые могут упростить выход на рынок для индивидуального предпринимателя. По статистическим данным наблюдается значительное увеличение новообразованных малых предприятий. При этом статистика демонстрирует и обратную сторону этого процесса. Проблема в том, что количество предприятий, которые обанкротились и прекратили свою деятельность, показывает аналогичный рост. Причиной этому зачастую становится недобросовестное отношение начинающих бизнесменов к этапу планирования бизнеса, либо полное его игнорирование.

Планирование играет важную роль для достижения успеха. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Планирование как процесс предполагает сбор информации, систематическую подготовку и принятие решений по формированию будущего предприятия. Если же принятие решений осуществляется без их систематической подготовки, то в таком случае они называются интуитивными решениями. Для благоприятного развития бизнеса это неприемлемая практика. Успешный предприниматель, в виду постоянной изменчивости внешней среды, вынужден постоянно просчитывать свои будущие действия, моделировать разные варианты развития, разрабатывать бизнес-модели, оценивать последствия принимаемых решений.

Планирование достаточно трудоемкий процесс, который состоит из нескольких финансово-экономических этапов. Одним из основных этапов, который и определяет жизнеспособность проекта, это аналитический этап. Именно на этом этапе дается оценка эффективности плана. Проводится прогноз ожидаемых доходов, рассчитывается минимальный временной период, в течение которого поступления от операционной деятельности покроют за-

траты на осуществление бизнес плана, определяется срок окупаемости с учетом разной ценности денег во времени и т.д. Также одним из консалтинговых методов оценки эффективности бизнес-плана является анализ чувствительности, который определяет степень влияний внешних, внутренних и маркетинговых факторов на результаты деятельности. Таким образом, аналитический этап бизнес-плана позволяет понять предпринимателю, будет ли его деятельность успешной, стоит ли реализация проекта вложенных инвестиций, а также позволит привлечь потенциальных инвесторов.

Объект исследования – система финансово-экономических показателей устойчивости и чувствительности бизнес-плана.

Предмет исследования – методы исследования чувствительности к вариации ее финансово-экономических параметров.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ чувствительности бизнес-плана по открытию магазина развивающих игрушек к вариациям входящих в нее маркетинговых и финансово-экономических параметров.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- исследовать теоретические аспекты оценки эффективности бизнес-плана;
- изучить анализ чувствительности как метод оценки бизнес-плана;
- проанализировать тенденции развития рынка развивающих игрушек в регионе и обосновать актуальность открытия магазина;
- разработать финансовый план и дать оценку рискам;
- провести анализ устойчивости и чувствительности бизнес-плана;
- обосновать актуальность выбранного маркетинговых и финансово-экономических показателей бизнес-плана по открытию магазина развивающих игрушек.

Теоретико-методологическая основа исследования. В качестве научной базы была использована информация из трех групп источников.

Первая группа источников включает нормативную базу, регулирующую коммерческую деятельность, в том числе федеральные законы, указы и постановления: Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», Федеральный закон «О рекламе», Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», Указ Президента Российской Федерации «О свободе торговли», Указ Президента Российской Федерации «О гарантиях права граждан на охрану здоровья при распространении рекламы», Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе...», Приказ Минэкономки РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)», «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов».

Вторая группа источников включает литературу, которая раскрывает проблемы составления и реализации бизнес-плана. Сюда входят работы таких авторов как Стрекалова Н. Д., Байкалова А.И., Дубравин И. А., Савельев Ю.В., Бронникова Т.С., Барроу П., Горемыкин В.А., Попов В.М., Лапыгин Д. Ю., Петухова С.В., Зудбинова Т. Ю., Филина Ф.Н., Жданчиков П. А., Ушаков И.И. и других.

В третью группу источников входят статистические, аналитические документы, экспертные оценки аналитиков, на основе которых произведен расчет показателей эффективности и анализ финансовых результатов бизнес-плана.

Эмпирическую базу исследования составили методики разработки бизнес-плана UNIDO (United National Industrial Development Organization), EBRD (European Bank of Reconstruction and Development), KPMG, TESIS

(Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States), периодические издания и монографии.

Методы исследования. При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: экономический анализ (для определения основных показателей эффективности бизнес-плана), синтез (для соединения полученных результатов в единое целое), наблюдение (для получения данных о конечных потребителях), сравнение (для анализа опыта конкурентов), нормативный, балансовый, экономико-математический, графический, прогнозный, расчет показателей, группировка.

Практической значимостью исследования являются полученные в ходе исследования результаты, которые могут способствовать открытию собственного бизнеса.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

Глава 1 Теоретические аспекты методов анализа чувствительности и оценки бизнес-плана

1.1 Оценка и анализ экономической эффективности бизнес-планов

Планирование является необходимым инструментом для успешного функционирования, как действующих компаний, так новообразованных предприятий [22, с. 191]. Именно на этапе планирования формируется направление развития бизнеса. В бизнес-плане, который является документальным отображением планирования, определяются цели и задачи, перспективы развития, анализируются варианты реализации бизнес-идей, оцениваются потенциальная прибыль и риски, которые могут возникать в процессе деятельности.

Бизнес-план может иметь несколько назначений. Во-первых, бизнес-план является отличным инструментом для самоконтроля за выполнением поставленных задач, так как в бизнес-плане четко прописываются определенные шаги, которые приведут к тому или иному результату. Во-вторых, бизнес-план является документом, который демонстрирует потенциальным инвесторам рациональность вложения капитала в бизнес-идею [12, с. 24]. Особенно ценен для инвесторов раздел бизнес-плана, который отображает эффективность проекта.

Оценка эффективности бизнес-плана является одним из значимых этапов в процессе планирования, так как именно этот этап определяет жизнеспособность проекта, то есть насколько успешной может быть реализация бизнес-идеи, как рационально будут размещены инвестиции и т.д.

Эффективность определяется показателями, которые основаны на соотношении затрат и прогнозируемых доходов [23, с. 154]. Зачастую, когда говорят об эффективности проекта, то имеют в виду именно экономическую, так как цель любого бизнеса – это получение прибыли. Качественные методы

оценки эффективности могут охарактеризовать только социальный эффект и не могут дать ответ, будет ли бизнес успешным.

Для оценки бизнес-плана используют две группы методов: статистические и динамические [14]. Первая группа не учитывает тот факт, что во времени ценность денег меняется и как следствие результаты могут быть завышены. Вторая группа основывается на дисконтировании денежного потока и учитывает меняющуюся ценность денег.

В первой группе представлены два метода, а именно простой срок окупаемости PBP (Payback Period) и бухгалтерская норма дохода ARR (Accounting Rate of Return).

Простой срок окупаемости (PBP), который также называют периодом окупаемости, представляет собой минимальный временной срок, в течение которого средства, инвестируемые в реализацию бизнес-идеи, могут быть погашены чистым денежным потоком от операционной деятельности [16, с. 163]. Обычно этот показатель измеряют в годах или месяцах. Расчет периода окупаемости производится путем деления суммы инвестиционных затрат на величину годового дохода.

$$PBP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF \geq I_0, \quad (01)$$

где I_0 – инвестиционные затраты в нулевой момент времени; CF – денежный поток в t-й момент времени.

Для того, чтобы определить значимость простого срока окупаемости в оценке эффективности, необходимо определить преимущества и недостатки данного метода. К преимуществам следует отнести следующие положения:

- этот метод достаточно простой в расчетах;
- удобен для бизнес-планов, которые прогнозируют небольшой денежный оборот;
- предоставляет возможность быстрой оценки эффективности без трудоемких расчетов.

Недостатками периода окупаемости являются:

- отсутствие учета денежного потока за пределами окупаемости;
- невозможность получения точной оценки уровня рисков от привлечения инвестиций.

В одной группе с периодом окупаемости стоит метод, который называется бухгалтерской нормой доходности (ARR) [14]. Этот показатель демонстрирует эффективность инвестируемых средств в виде процентного соотношения среднегодовой прибыли к среднегодовому размеру инвестиций. В случае, если предполагается, что все капитальные затраты будут списаны в течение реализации бизнес-плана, то среднегодовой размер инвестиций определяется делением инвестиций на два. Если же предполагается наличие остаточной стоимости, то ее оценка должна быть включена в расчеты бухгалтерской нормы доходности. Формула бухгалтерской нормы доходности выглядит следующим образом:

$$ARR = \frac{PN}{1/2 \times (I + RI)}, \quad (2)$$

где PN – среднегодовая прибыль; I – исходная сумма инвестиций; RI – остаточная стоимость.

Достоинства данного метода заключаются, также как и периода окупаемости в простоте расчетов и легкости понимания получаемых значений. В том числе к достоинству метода можно отнести то, что бухгалтерская норма доходности может быть индикатором рисков проекта, то есть этот показатель демонстрирует период времени, в течение которого вложения инвесторов будут подвержены влиянию риска.

К недостаткам метода можно отнести следующее:

- показатель не учитывает изменение ценности денежных средств во времени;
- основывается на расчете бухгалтерской отчетности, а не на расчете денежного потока;

- игнорирует тот факт, что активы имеют разную продолжительность эксплуатации;
- не показывает изменения цены капитала в результате инвестиций.

Таким образом, можно сделать вывод, что статистические методы оценки эффективности бизнес-плана достаточно просты в расчетах, что делает их понимание и интерпретацию, полученных значений, намного проще. Но при этом существует значительный недостаток, а именно, отсутствие учета ценности денежных средств во времени.

Для того чтобы фактор времени в оценке эффективности бизнес-плана учитывался, обращаются к динамическим методам [27, с. 325]. Сопоставление между собой затрат и результатов, которые возникают в разные временные периоды реализации бизнес плана, является необходимым условием для рациональной оценки проекта. Для обеспечения этого условия используют дисконтирование денежного потока, то есть определяют стоимость будущих затрат и доходов на сегодняшний момент.

И первым методом из группы динамических является дисконтированный срок окупаемости DPBP (Discounted Payback Period) [14]. В отличие от простого срока дисконтированный срок окупаемости учитывает изменение ценности денег во времени. С помощью этого метода рассчитывают временной период, в течение которого первоначально вложенный капитал может быть погашен с требуемой нормой доходности:

$$DPBP = \min n, \quad \text{при котором} \quad \sum_{t=1}^n CF_1 \times \frac{1}{(1+i)^t} = I_0, \quad (3)$$

где i – ставка дисконтирования; I_0 – инвестиции в 0-й момент времени; CF_1 – денежный поток в t -й период.

Зачастую на практике ставка дисконтирования приравнивается к ставке банковского процента по первоклассным облигациям. В случае, если будущие инвестиции зависят от объема поступлений, то ставка дисконтирования

может быть представлена нормой доходности, которую устанавливает сам инвестор.

Преимуществами этого метода являются следующие положения:

- как обозначалось ранее, ДРВР учитывает ценность денег во времени;
- дает реальную картину о возврате первоначальных инвестиций;
- значение, полученное в ходе расчетов, может стать показателем вероятности наступления риска для инвесторов: чем меньше период окупаемости, тем меньше риск невозврата инвестируемых средств.

К недостаткам можно отнести то, что дисконтированный срок окупаемости не дает представления об увеличении стоимости предприятия, поэтому необходимы расчеты чистой приведенной стоимости. Также стоит отметить, что при расчете данного метода не учитываются денежные потоки, полученные за пределами периода окупаемости.

Следующим методом в динамической группе является чистая приведенная стоимость NPV (Net Present Value) или чистый дисконтированный доход ЧДД [16, с. 163]. Он характеризуется как абсолютный результат реализации бизнес-плана и представляет собой разницу между приведенной стоимостью денежных потоков в будущем и приведенной стоимостью затрат всего прогнозируемого периода:

$$NPV = \sum_{t=1}^T CF_1 \times \frac{1}{(1+i)^t} - I_0, \quad (4)$$

Где CF_1 – денежный поток в t-й период; i – ставка дисконтирования; I_0 – начальные инвестиции; T – горизонт расчета (срок жизни проекта).

Если чистая приведенная стоимость имеет положительное значение, то бизнес-план является эффективным. И чем выше этот показатель, тем эффективнее бизнес-план. В случае отрицательного значения NPV наблюдается обратная ситуация. Бизнес-план не будет являться эффективным, так как будущие доходы не смогут покрыть затрат.

Достоинствами данного метода являются:

- четкость показателя для управленческих решений при выборе объекта инвестирования;
- использование ставки дисконтирования отражает свойство стоимости денег к обесцениванию;
- ставка дисконтирования может включать дополнительные риски проекта.

К недостаткам следует отнести следующее:

- сложность расчета ставки дисконтирования может исказить результаты оценки показателя NPV. Это характерно для сложных проектов, включающих множество рисков;
- сложность прогнозирования денежных потоков;
- не учет нематериальных преимуществ и ценностей.

Еще одним показателем эффективности бизнес плана является индекс прибыльности PI (Profitability Index) [23, с. 205]. Он рассчитывается путем деления приведенной стоимости дохода на приведенную стоимость затрат на реализацию бизнес-плана, которые включают также и первоначальные инвестиции. Индекс прибыльности является относительным показателем, который демонстрирует количество доходов на единицу затрат:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T CF_t \times \frac{1}{(1+i)^t}}{I_0}, \quad (5)$$

Где CF_t – денежный поток в t-й период; I_0 – начальные инвестиции; i – ставка дисконтирования; T – срок жизни проекта.

При значении $PI > 1$ следует говорить об эффективности бизнес-плана, при отрицательном значении следует отказаться от реализации проекта. В случае, если индекс прибыльности равен нулю, следует пересмотреть некоторые положения и прогнозы бизнес-плана для повышения эффективности его реализации.

Последним методом является внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Returns). Этот показатель представляет собой такую ставку дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость имеет нулевое значение [14]. Это означает, что при такой ставке дисконтирования инвестор сможет восполнить только первоначальные инвестиции. При этом период дисконтирования должен быть привязан к сроку жизни проекта:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0, \quad (6)$$

Где I_0 – начальные инвестиции; CF_t – денежный поток в t-й период; T – длительность проекта; IRR – внутренняя норма доходности.

Внутренняя норма доходности может рассчитываться вручную путем подбора ставки дисконтирования, при которой NPV будет равняться 0 [23, с. 207]. Но для того, чтобы получить точный расчет величины IRR следует использовать программное обеспечение, например, Microsoft Excel.

Достоинством данного метода является в первую очередь простота интерпретации значения и отсутствие необходимости устанавливать ставку дисконтирования. При этом IRR имеет высокую степень неоднозначности при нерегулярных денежных поступлениях.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый метод из выше представленных имеет свои достоинства и недостатки, поэтому для полноценной оценки эффективности бизнес-плана требуется комплексный подход. Следует провести расчет всех показателей и на основе их анализа принять решение о будущем реализации бизнес-плана. В случае отрицательных значений целесообразно будет либо отказаться от внедрения бизнес-идеи, либо определить основные пункты, которые повлияли на эффективность, и внести изменения с последующим пересчетом всех показателей.

1.2 Анализ чувствительности как метод оценки бизнес-плана

Выше рассмотренные методы оценки эффективности бизнес-плана являются базовыми в экономической практике, но они не дают представления об устойчивости бизнеса к постоянно изменяющейся среде. Эту характеристику можно выявить с помощью анализа чувствительности (Sensitivity Analysis), который в англоязычных источниках также называется «What-if analysis», что переводится как «что если» [22, с. 193]. По большому счету именно такое название и отображает суть данного анализа, так как в его ходе рассматривается влияние изменений исходных параметров на результат.

Анализ чувствительности проекта помогает установить факторы, оказывающие наиболее сильное воздействие на основные финансовые показатели проекта и вызывающие повышение инвестиционного риска. На основе результатов анализа чувствительности проекта предприятие может разработать наиболее эффективную стратегию его реализации.

Проводится по отношению к трём группам факторов [16, с. 194]:

1) Факторы прямого действия:

- переменные издержки;
- постоянные издержки;
- торговая цена;
- объём реализованной продукции;
- стоимость привлекаемого капитала;
- планируемый объём продаж.

2) Косвенные факторы:

- фактор времени;
- управление запасами;
- условия формирования капитала.

3) Факторы внешней среды:

- уровень инфляции по основным группам затрат и поступлений;

- уровень валютного курса;
- уровень ставки рефинансирования и др.

Значения показателей эффективности проекта приводятся в таблице. Они рассчитываются при соответствующем критическом значении изменения исходного анализируемого параметра. Критическое значение – значение изменения исходного анализируемого параметра, при которой динамический срок окупаемости проекта выходит за горизонт расчёта и / или ЧДД принимает «-» значение, и / или ВНД принимает значение ниже ставки дисконтирования.

Анализ чувствительности проводится с целью учета и прогноза влияния изменения входных параметров инвестиционного проекта на результирующие показатели [14]. Наиболее удобный вариант – это относительное изменение одного из входных параметров (к примеру – все притоки денежных средств минус 5%) и анализ произошедших изменений в результирующих показателях.

Для анализа чувствительности главное – это оценить степень влияния изменения каждого из входных параметров, чтобы предусмотреть наилучшее развитие ситуации в проекте.

Таким образом, рассматривается обычно пессимистический, реальный и оптимистический прогнозы и рассчитываются результаты инвестиционного проекта. Результаты анализа чувствительности учитываются при сравнении взаимозаменяемых и не взаимозаменяемых, с ограничением по максимальному бюджету инвестиционных проектов.

При прочих равных условиях выбирается инвестиционный проект (проекты) наименее чувствительный к ухудшению входных параметров.

В инвестиционном проектировании анализ чувствительности играет важную роль для учета неопределенности и выделения факторов, которые могут повлиять на эффективность проекта [17, с. 563]. Кроме того, анализ чувствительности во многом является основой при принятии ряда управлен-

ческих решений. Так, например, если цена продукта оказалась критическим фактором, то можно следует пересмотреть программу маркетинга или оптимизировать затратную часть, чтобы снизить стоимость проекта. Если же проведенный количественный анализ рисков проекта выявит его высокую чувствительность к изменению объема производства, то следует сделать акцент на повышении производительности, например, обучению персонала менеджменту и др.

Недостатком метода является тот факт, что анализ чувствительности является однофакторным, в то время как изменение одного параметра может повлечь за собой изменение других [12, с. 244].

Для получения более детальной картины проводят анализ сценариев, который рассматривает не только чувствительность ЧДД к изменениям ключевых переменных, но и диапазон вероятных значений переменных. Также используют метод имитационного моделирования или метод Монте-Карло. Он объединяет анализ чувствительности и анализ распределений вероятностей входных переменных. Моделирование требует относительно мощной системы программного обеспечения, в то время как анализ сценариев можно провести на компьютере в среде электронных таблиц.

Глава 2 Расчет основных маркетинговых и финансово-экономических параметров бизнес-плана открытия магазина развивающих игрушек

2.1 Оценка тенденций развития рынка развивающих игрушек в регионе и актуальность открытия магазина

Рынок детских товаров в России, несмотря на различные экономические тенденции, сохраняет стабильность. В частности это связано с отношением потребителей к этому сегменту рынка. «Лучшее – детям!» является движущим фактором стабильности ритейла детских товаров. Так в период 2011-2013-х годах рынок набирал стремительные обороты. В связи с последующими политическими и экономическими событиями, рост объемов продаж значительно снизился. По данным РБК в 2015 году рост объема продаж детских товаров снизился на 8,3% в сравнении с 2014 году, а в 2016 этот показатель снизился еще на 7,4%. По результатам 2017 года наблюдается рост на 9,5%. Эта динамика сохраняется и в первом квартале 2018 года.

В связи со снижением покупательской способности изменились и предпочтения потребителей. Товары высокой ценовой категории и премиум-класса отошли значительно на второй план. Крупные торговые сети делают акцент на игрушках средней и низкой ценовой категории. В то же время, потребители стали уделять большее внимание качеству и непосредственному назначению игрушек. Так большую популярность приобретают обучающие и развивающие игрушки, в том числе наблюдается некоторое смещение в сегмент DIY (Do It Yourself). Также рынок значительно переместился на интернет-площадки. Многие потребители уже оценили преимущества приобретения товаров в интернет-магазинах, а именно экономию времени, доставку на дом и различные акции и скидки, которые чаще всего доступны через интернет. На данный момент доля интернет-продаж составляет 5% от объема, и по мнению экспертов, этот процент будет увеличиваться в дальнейшем. Именно

эти факторы влияют на актуальность открытия магазина детских развивающих игрушек ручной работы.

Описание бизнеса.

Наименование фирмы: ИП Коновченко Е.Н.

Торговое название: «Занимательные игрушки от Фокси».

Юридический адрес: г.Белгород, ул. Некрасова, 17б.

Организационно-правовая форма: индивидуальный предприниматель.

Планируемая дата регистрации: 01.02.2019г.

Аккаунт: vk.com/foxy_club.

Место нахождения: фактического местоположения нет, так как реализация продукции предполагается через социальные сети.

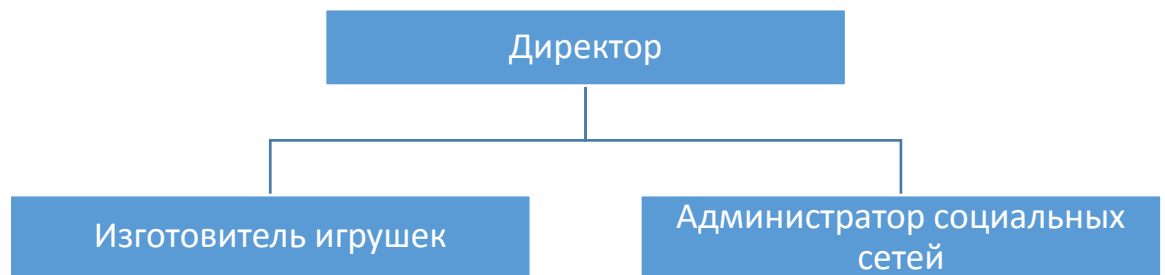


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура

Ключевой персонал бизнеса представлен в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Ключевой персонал

Должность	ФИО	Навыки и сильные стороны
Изготовитель игрушек	Баранова Н. А.	Навыки работы с инструментами и знание технологии изготовления игрушек
Продавец	Коновченко Е. Н.	Знание методик детского развития, знание техник продаж, опыт работы на рынке детских игрушек
Администратор групп в социальных сетях	Коновченко А. С.	Навыки ведение групп в социальных сетях, умение подобрать необходимый тематический контент, навыки коммуникации с клиентами

Необходимый персонал на данном этапе имеется в наличии. Для оформления годовой и налоговой отчетной документации планируется обращение в аутсорсинговые компании. Опыт ведения бизнеса отсутствует, имеется опыт работы в детских образовательных учреждениях (2013-2014гг. педагог-организатор в Луганском областном лицее) и опыт работы с детскими развивающими игрушками (2015-2016гг. продавец-консультант в магазине детских развивающих игрушек «Маленький Сократ»). Для повышения квалификации сотрудников планируется приобретение специализированной литературы по воспитанию детей и описанию развивающих методик, просмотр тематического видеохостинга. Для личного развития руководителя предусматривается систематическое изучение юридических, экономических и управленческих материалов.

Текучесть кадров не ожидается, так как все участники операционной деятельности являются членами семьи индивидуального предпринимателя и максимально заинтересованы в продуктивной работе и стабильном развитии бизнеса [3].

Основная продукция представлена детскими развивающими игрушками ручной работы. Сегмент развивающих игрушек имеется также и в крупных торговых сетях, но уникальность предложения заключается в индивидуальном подходе к каждому клиенту. Изготовление игрушек происходит в соответствии с пожеланиями покупателя. Можно выбрать цвет, наполняемость деталями и т.д.

В отношении ценообразования планируется следовать стратегии средних цен, а также стратегии неокругленных «психологических» цен [10, с. 54]. Средние цены сейчас на рынке детских товаров являются преимущественным сегментом, так как покупательская способность клиентов значительно снизилась, товары премиум-класса для большинства покупателей стали не доступны, а сегмент низких цен не вызывают у потребителя доверия.

В развитии бизнеса особенный акцент делается на ценности продукции. Многие родители заинтересованы в раннем развитии ребенка, но боль-

шинство не осведомлены в тонкостях таких методик. Именно поэтому в рассматриваемом магазине покупатель может получить не только товар, но и качественную консультацию.

Таблица 2.1.2 - Виды предлагаемой продукции

Продукт	Описание	Цена
Бизиборд	Занимательная дощечка, на которой закреплены различные детали (щеколды, выключатели, краны и т.д.) Служит для развития мелкой моторики рук, а также знакомит ребенка с элементами быта без нанесения вреда ребенку.	1499-3999руб. (цена варьируется от размера и количества элементов)
Мягкие домики и книжки	Изготавливаются из мягкой ткани и содержит пуговицы, липучки, замочки и молнии. Могут быть выполнены по мотивам сказок. Развивают мелкую моторику, воображение и речь.	799-1999руб. (цена варьируется от размера и количества элементов)
Фетровые мозаики	Изготавливаются из фетра. Могут представлять собой геометрические мозаики, а также мини театры по сказкам. Развивают образное мышление.	699-999руб. (цена варьируется от размера и количества элементов)

В производственном процессе задействованы 2 сотрудника из текущего персонала, а именно Коновченко Е. Н. и Баранова Н. А. Доставка продукции осуществляется посредством самовывоза самим клиентом, а также возможна доставка по городу за дополнительную плату.

Третьими лицами, задействованными в производственном процессе, являются поставщики. Основными являются поставщики тканей (хлопок, фетр, гипюр и др.), поставщики деревянных пластин, магазины бытовых товаров (щеколды, замки, молнии и др.). Предполагается оплата поставок непосредственно при получении.

Определенного графика работы не предполагается, так как продажа и коммуникация с клиентами будет осуществляться через сеть интернет, в частности в сообществах в социальных сетях. Особая активность ожидается в выходные дни и в будние с 17:00 до 21:00. Прежде всего, это связано с личной занятостью клиентов.

Исследование рынка было проведено с помощью наблюдения в ходе трудовой деятельности в магазине детских развивающих игрушек «Маленький Сократ». Наблюдение определило тип товаров, которые пользуются наибольшим спросом. К таким товарам можно отнести комплексные игрушки, которые имеют несколько факторов влияния на развитие ребенка. Также была определена целевая аудитория, в которую входят мужчины и женщины в возрасте 25-45 лет со средним уровнем дохода, у которых есть дети в возрасте 1-5 лет. Приблизительное количество потенциальных клиентов варьируется в пределах 15000-20000 человек [47].

В ходе проведения маркетингового исследования [33] рынка детских развивающих игрушек было проведено анкетирование, в котором приняли участие респонденты, среди которых были женщины и мужчины в возрасте от 16 до 60 лет с разным семейным положением (рисунок 2.1.1).



Рисунок 2.1.1 – Семейное положение респондентов

По данным проведенного анкетирования среди опрошенных людей у 54% есть дети, у 44% детей нет и 2% удержались от ответа. Несмотря на данную статистику, более 80% опрошенных совершают покупки детских игрушек (рисунок 2.1.2).



Рисунок 2.1.2 – Данные о совершении покупок детских игрушек респондентами

На вопрос о том, как часто респонденты посещают магазины детских игрушек 38% опрошенных затруднились дать ответ, 30% заглядывают в магазин раз в месяц, 24% раз в год и 8% раз в неделю. При этом 64% опрошенных совершают покупку в средней ценовой категории (рисунок 2.1.3).



Рисунок 2.1.3 – Предпочтение ценовой категории

Для респондентов, которые имеют детей, был предложен вопрос о том, какого вида игрушки есть у их детей. После анкетирования был подведен итог, что родители отдают предпочтение мягким и пластиковым игрушкам. Покупки детских игрушек опрошенные совершают в больших магазинах, специализирующихся на продаже детских товаров, а также имеющих широкий

ассортимент продукции. Также было установлено, что при выборе игрушек покупатели обращают внимание на качество, внешний вид и безопасность товара, для некоторых важен производитель и предпочтение ребенка.

Основная цель опроса состояла в определении заинтересованных детскими развивающими игрушками, так как именно в этом рыночном сегменте предполагается реализация продукции. И по результатам, несмотря на лидерство мягких игрушек, более 50% опрошенных ответили положительно (рисунок 2.1.4).



Рисунок 2.1.4 – Интерес к сектору развивающих игрушек

Таким образом, по итогам опроса можно сделать вывод, что даже те покупатели, у которых нет детей, для тех или иных целей приобретают игрушки. Наибольшей популярностью пользуются мягкие и пластиковые игрушки. В тоже время больше половины опрошенных респондентов интересуются сектором развивающих игрушек и готовы отдать свое предпочтение именно этому виду товаров.

В целом белгородская область является благоприятным регионом с достаточно высоким уровнем жизни населения. Рождаемость стимулируется различного рода социальными мероприятиями, которые разрабатываются региональными органами власти. Также на увеличение рождаемости значительно влияет миграционный приток из стран СНГ. В частности из Украины по данным миграционной службы за последние несколько лет прибыли око-

ло 3000 человек [47]. Действие материнского капитала стимулирует мигрантов на рождение детей, что тоже положительно влияет на прирост населения в области.

Таблица 2.1.2 – PEST-анализ рынка детских игрушек Белгородской области

<i>Политические</i>	<i>Экономические</i>
<ul style="list-style-type: none"> • политика государства в отношении рождения ребенка и предоставление материнского капитала способствуют благоприятному развитию рынка детских игрушек • недостаточное регулирование импорта иностранных детских игрушек, в частности китайских • действие закона «О защите прав потребителей» 	<ul style="list-style-type: none"> • жесткая конкуренция за счет высокого импорта дешевых товаров из Китая • благоприятная динамика повышения спроса потребителей детских товаров • уровень годовой инфляции в России по итогам апреля 2018 составляет 2,3%
<i>Социокультурные</i>	<i>Технические</i>
<ul style="list-style-type: none"> • принцип «Все лучшее – детям» • развитие интеллектуального потенциала будущего поколения • повышенное чувство ответственности к обеспечению счастливого детства • социологическая направленность общества на воспитание здорового и развитого поколения 	<ul style="list-style-type: none"> • повышение уровня требований к качеству, экологичности товаров • особое внимание к технологии производства детских игрушек • щепетильное отношение в выборе исходных материалов

Исходя из PEST-анализа, можно увидеть, что в целом наблюдается благоприятная динамика в развитии рынка детских игрушек, но при этом из-за снижения покупательской способности потребителей достаточно проблематично конкурировать с более дешевыми товарами из Китая. Для определения положения будущего проекта необходимо провести SWOT-анализ, с помощью которого определяются сильные и слабые стороны бизнеса, а также обозначаются возможные преимущества и угрозы.

Таблица 2.1.3 – SWOT-анализ

<i>Возможности:</i>	<i>Угрозы</i>
<ul style="list-style-type: none"> • широкая потребительская аудитория • развитая инфраструктура города • высокая рождаемость в регионе • социальная ориентированность бизнеса на развитие молодого поколения 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение спроса • снижение покупательской способности • перебои в поставках • вероятность ликвидации бизнеса • порча продукции
<i>Сильные стороны:</i>	<i>Слабые стороны:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • специализация магазина на развивающих игрушках; • производство продукции ручной работы высокого качества; • высокое качество товара; • индивидуальный подход к каждому клиенту. 	<ul style="list-style-type: none"> • неизвестная торговая марка; • наличие сильных конкурентов; • высокая конкуренция с товарами из Китая, которые реализуется по низкой цене.

Из SWOT-анализа видно, что основной слабой стороной является высокая конкуренция. Рынок Белгорода насыщен магазинами различных размеров от малых торговых площадок до больших супермаркетов. В большинстве магазинов присутствует и категория развивающих игрушек. В ходе наблюдения было определено, что большинство развивающих товаров являются однотипными.

Таблица 2.1.4 – Основные конкуренты в г. Белгород

Название конкурента	Доля на рынке	Ценность для клиента
Детский Мир	35%	Известный бренд, разноплановая продукция (одежда, питание, игрушки), высокий уровень доверия, наличие интернет-площадки.
Бубль Гум	25%	Имидж, большой ассортимент, широкий диапазон цен.
Дочки-сыночки	22%	Известный бренд, большой выбор продукции, наличие интернет-площадки.
Бегемотик	18%	Известный бренд, большой ассортимент, наличие интернет-площадки.

Основными конкурентами являются торговые сети Детский Мир, Бубль Гум, Дочки-сыночки и Бегемотик [47]. Все представленные торговые марки имеют развитую сеть магазинов по всей территории Российской Федерации и заняли устойчивую позицию на рынке детских товаров. С крупными гигантами достаточно сложно конкурировать малым предприятием, поэтому в больших городах наблюдается тенденция, при котором сети магазинов вытесняют маленькие магазины.

При таких обстоятельствах следует больше ресурсов вкладывать не в количество продукции и широту ассортимента, а больше работать над созданием ценности продукции и качественно планировать работу с клиентом. В рамках этого направления планируется ряд мероприятий:

1. создание тематического сообщества социальных сетях;
2. сотрудничество с аналогичными сообществами;
3. размещение рекламы в других сообществах для привлечения подписчиков;
4. работа с размещаемым контентом в сообществе (статьи, методики, видео);
5. консультация по методикам раннего развития.

Все эти мероприятия необходимы до запуска реализации бизнес-плана, так как раскрученное сообщество станет отличной торговой площадкой. Так же в процессе развития тематического сообщества можно отслеживать новые тенденции на рынке детских игрушек и в соответствии с ними корректировать бизнес-план.

Таким образом, можно сделать вывод, что бизнес-идея, отраженная в бизнес-плане, имеет возможность для успешного развития, несмотря на высокую конкуренцию. Ключ к стабильному функционированию находится в создании уникальности продукции и постоянной работе с клиентами, так как потребители в сегодняшних экономических условиях относятся тщательней к подбору товаров для своих детей. Они также готовы тратить значительную сумму на приобретение игрушек, но при покупке обращают внимание на ряд

особенностей: качество, материал, функциональность, а также сопутствующий сервис. Именно на эти особенности и планируется делать акценты в деятельности интернет-магазина.

2.2 Финансовый план и оценка рисков проекта

Для реализации различных бизнес-проектов необходимо в первую очередь рассчитать первоначальные затраты и объем требуемых инвестиций [22, с. 192]. Зачастую предстартовый этап включает определение приемлемой арендной платы и поиск подходящей коммерческой недвижимости, закупка необходимого оборудования, выбор организационно-правовой формы и регистрация предприятия, а также определение ключевого персонала и т.д.

В отношении представленного бизнес-плана, первоначальные затраты значительно сокращены за счет предполагаемого объема производства и реализации, в том числе за счет привлечения членов семьи индивидуального предпринимателя, а также за счет выбора интернета-ресурса в качестве торговой площадки. В связи с этим нет необходимости в поиске недвижимости, часть необходимого оборудования (компьютер, телефон, принтер и т.д.) находится в личном пользовании владельца, поэтому не входит в первоначальные затраты.

В связи с тем, что для успешного функционирования интернет-магазина требуется предпродажная раскрутка сообществ в социальных сетях, планируется задействовать значительные интеллектуальные ресурсы, в том числе и денежные средства на раскрутку и рекламу. Приблизительная сумма необходимая на раскрутку составляет 5000 руб. Данная сумма может быть изменена в ходе предпродажного этапа.

Также необходимо приобретение некоторого оборудования, которое отсутствует в личном пользовании. В целом первоначальные затраты представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Первоначальные расходы

Первоначальные расходы	Стоимость, руб.
Постановка на учет/регистрация ИП	800
Раскрутка групп в соц. Сетях	5000
Шуруповерт	3000
Швейная машина	5000
Всего:	13800

Также на момент старта бизнес-проекта предполагается наличие готовой продукции, которая будет выступать и как продукция для реализации, и как часть рекламной презентации. Запасы готовой продукции представлены в таблице 2.2.2. Себестоимость указана с учетом только переменных издержек.

Таблица 2.2.2 – Запасы готовой продукции

Наименование продукции	Количество, шт.	Себестоимость, руб.	Сумма затрат, руб.
Бизиборд	5	952	4760
Мягкие книжки	5	938	4690
Фетровые мозаики	5	298	1490
Всего:	15	2188	10940

Таким образом, общие первоначальные затраты на момент старта реализации бизнес-плана составляет 24740 руб. Для комфортного развития бизнеса планируется внесение на баланс предприятия собственных средств в размере 100000 руб. Предполагается, что данный объем инвестиций будет достаточным для покрытия первоначальных расходов, а также непредвиденных затрат.

В таблице 2.1.2 были отражены основные виды продукции и ее цены. Цены имеют определенную вариацию в денежном эквиваленте в зависимости от размера и наполняемости деталями. Для упрощения расчетов финансово-

го раздела бизнес-плана за основу берутся определенные комплектации игрушек, представленные в последующих таблицах.

Таблица 2.2.3 – Материалы и комплектующие для бизиборда

Наименование	Ед. изм.	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Щит мебельный	шт.	1	527	527
Задвижка	шт.	1	93	93
Замок	шт.	1	35	35
Петля	шт.	1	14	14
Ручка	шт.	1	70	70
Ручка-капля	шт.	1	90	90
Выключатель	шт.	1	57	57
Молния	шт.	3	6	18
Липучка	шт.	2	24	48
Итого:				952

Таблица 2.2.4 – Материалы и комплектующие для мягких книжек

Наименование	Ед. изм.	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Ткань	кв. м.	2	400	800
Пуговицы (набор)	Шт.	1	72	72
Молния	Шт.	3	6	18
Липучка	Шт.	2	24	48
Итого:				938

Таблица 2.2.5 – Материалы и комплектующие для фетровых мозаик

Наименование	Ед. изм.	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Фетр 0,5*0,7	Шт.	2	89	178
Липучка	Шт.	5	24	120
Итого:				298

Помимо переменных затрат на материалы и комплектующие также существуют затраты, которые будут относиться к постоянным издержкам, а именно затраты на приобретение набора ниток (399руб./шт.) и набора красок (565 руб./ шт.), что составляет 964 руб. ежемесячно.

К постоянным затратам относится и оплата труда, так как заработная плата является четко установленной и не зависит от объема продаж. Официально на предприятии числится изготовитель игрушек Баранова Н. А., размер заработной платы которой составляет 15000 руб./мес. Выполняющий обязанности администратора Коновченко А.С. имеет другой вид занятости и в интернет-магазине задействован на добровольных началах.

К постоянным издержкам также относится и затраты на рекламу и продвижение. Предполагается ежемесячные затраты в размере 1000 руб. Общая ежемесячная сумма постоянных издержек отображена в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 – Постоянные издержки в месяц

Наименование	Сумма, руб.
Материалы и комплектующие	964
Заработная плата (с учетом налога ЕСН)	18300
Маркетинговые издержки	1000
Итого:	20264

План сбыта продукции составлялся с учетом нескольких факторов влияния. Прежде всего, объемы реализации зависят от спроса на продукцию. По результатам проведенных наблюдений в ходе маркетингового исследования был определен возможный объем реализации и перспективы его роста. Также в процессе составления плана сбыта учитывались покупательская способность в Белгородской области, а также сезонность спроса. Так в зимний период продажи значительно выше в связи с рядом праздников, таких как Новый год, День защитника отечества и 8 марта. Объем реализации и его предполагаемая динамика во времени отображены на рисунке 2.2.1.

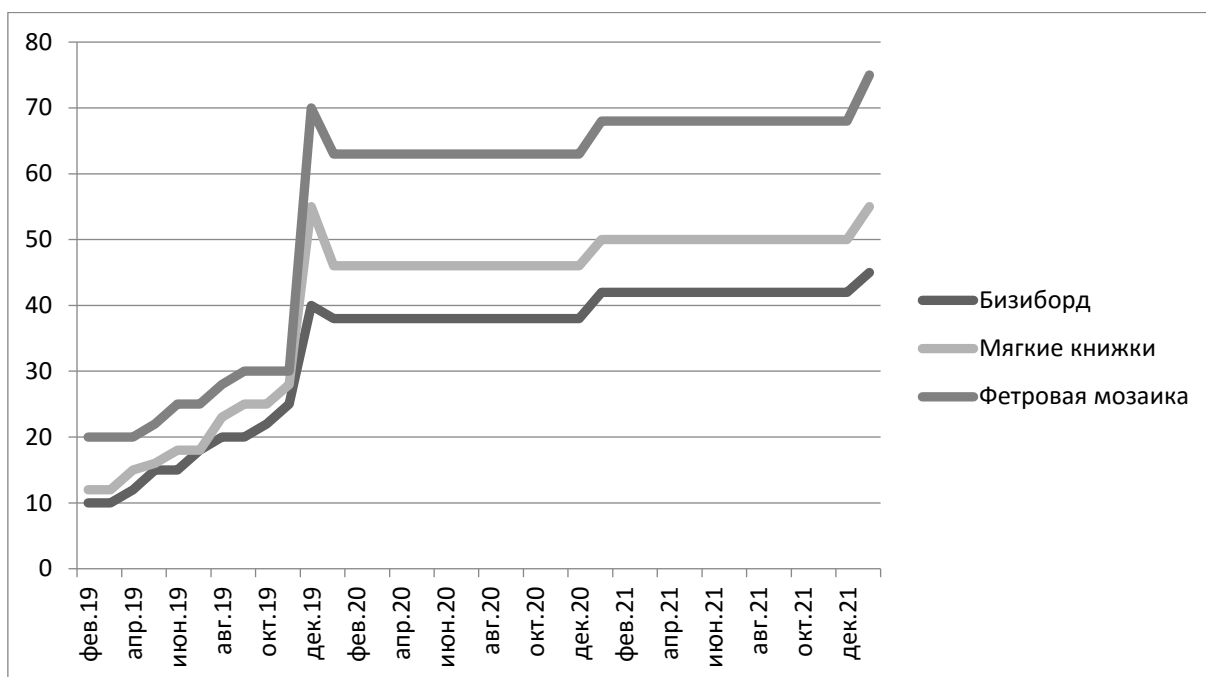


Рисунок 2.2.1 – Объем сбыта 2019-2021 гг.

На рисунке 2.2.1 отчетливо видно, что особый подъем продаж приходится в канун Нового года. Следовательно, в этот период целесообразно в производственном процессе задействовать всех участников операционной деятельности.

После рассмотрения основных статей расходов и доход можно составить таблицу «Прибыли и убытки» для обобщения информации о формировании предполагаемого конечного финансового результата деятельности (таблица 2.2.7).

Таблица 2.2.7 – Прибыли и убытки

Строка	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019
Валовый объем продаж	46 758,00	46 758,00	54 153,00	61 747,00	66 642,00	66 642,00	83 729,00
Чистый объем продаж	46 758,00	46 758,00	54 153,00	61 747,00	66 642,00	66 642,00	83 729,00
Материалы и комплектующие	26 736,00	26 736,00	31 454,00	35 844,00	38 614,00	38 614,00	48 958,00
Суммарные прямые издержки	26 736,00	26 736,00	31 454,00	35 844,00	38 614,00	38 614,00	48 958,00
Валовая прибыль	20 022,00	20 022,00	22 699,00	25 903,00	28 028,00	28 028,00	34 771,00
Производственные издержки	964,00	964,00	964,00	964,00	964,00	964,00	964,00
Маркетинговые издержки	6 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Зарплата производственного персонала	18 300,00	18 300,00	18 300,00	18 300,00	18 300,00	18 300,00	18 300,00
Суммарные постоянные издержки	25 264,00	20 264,00	20 264,00	20 264,00	20 264,00	20 264,00	20 264,00
Амортизация	8 000,00						
Суммарные непроизводственные издержки	8 000,00						
Другие доходы	100 000,00						
Убытки предыдущих периодов			242,00				
Прибыль до выплаты налога	86 758,00	-242,00	2 435,00	5 639,00	7 764,00	7 764,00	14 507,00
Налогооблагаемая прибыль	86 758,00		2 193,00	5 639,00	7 764,00	7 764,00	14 507,00
Налог на прибыль	13 013,70		328,95	845,85	1 164,60	1 164,60	2 176,05
Чистая прибыль	73 744,30	-242,00	2 106,05	4 793,15	6 599,40	6 599,40	12 330,95

Продолжение табл. 2.2.7

Строка	9.2019	10.2019	11.2019	12.2019	2020 год	2021 год	1.2022
Валовый объем продаж	87 925,00	91 123,00	100 117,00	189 835,00	2 013 250,00	2 212 080,00	323 650,00
Чистый объем продаж	87 925,00	91 123,00	100 117,00	189 835,00	2 013 250,00	2 212 080,00	323 650,00
Материалы и комплектующие	51 430,00	53 334,00	59 004,00	110 530,00	1 167 800,00	1 283 160,00	168 930,00
Суммарные прямые издержки	51 430,00	53 334,00	59 004,00	110 530,00	1 167 800,00	1 283 160,00	168 930,00
Валовая прибыль	36 495,00	37 789,00	41 113,00	79 305,00	845 450,00	928 920,00	154 720,00
Производственные издержки	964,00	964,00	964,00	964,00	11 568,00	11 568,00	964,00
Маркетинговые издержки	1 000,00	1 000,00	1 000,00	3 000,00	12 000,00	12 000,00	1 000,00
Зарплата производственного персонала	18 300,00	18 300,00	18 300,00	18 300,00	219 600,00	219 600,00	18 300,00
Суммарные постоянные издержки	20 264,00	20 264,00	20 264,00	22 264,00	243 168,00	243 168,00	20 264,00
Амортизация							
Суммарные непроизводственные издержки							
Другие доходы							
Убытки предыдущих периодов							
Прибыль до выплаты налога	16 231,00	17 525,00	20 849,00	57 041,00	602 282,00	685 752,00	134 456,00
Налогооблагаемая прибыль	16 231,00	17 525,00	20 849,00	57 041,00	602 282,00	685 752,00	134 456,00
Налог на прибыль	2 434,65	2 628,75	3 127,35	8 556,15	90 342,30	102 862,80	20 168,40
Чистая прибыль	13 796,35	14 896,25	17 721,65	48 484,85	511 939,70	582 889,20	114 287,60

Исходя из полученных данных, можно увидеть, что в апреле 2019 года ожидается получение чистой прибыли в размере 2106 руб. с дальнейшим увеличением, так в 2021 году годовая чистая прибыль ожидается в размере 582899 руб.

На прогнозируемые результаты могут повлиять различные факторы, в том числе риски могут привести к отклонениям различной степени [17, с. 249]. Для этого необходимо определить основные риски, дать им оценку и разработать стратегии реагирования. Любая организация сталкивается с неопределенностями. Риски обуславливаются как внешними, так и внутренними факторами. Рациональный подход к управлению рисками является необходимым условием для безопасного функционирования предприятия. Риски могут быть известными и неизвестными. Работать с неизвестными рисками практически невозможно, так как определить критические точки, в которых начинается рискованная ситуация, не представляется возможным. Относительно известных рисков можно максимально точно спрогнозировать критические точки, степень влияния, а также разработать ряд мероприятий, которые направлены не только на смягчение последствий, но и на ликвидацию критических точек, насколько это возможно [17, с. 135]. Риски рассматриваемого бизнес-плана представлены в таблице 2.2.8.

Таблица 2.2.8 – Риски бизнес-плана

Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
Неплатежеспособность	Ликвидация бизнеса	Постоянный мониторинг финансовой деятельности магазина.	Пересмотрение направлений деятельности, обращение к заемным средствам.
Высокая конкуренция	Снижение спроса	Изучение спроса потребителей, анализ ассортимента, анализ конкурентов.	Разработка новых мероприятий по продвижению продукции на основе анализа конкурентов и анализа потребительского спроса.
Порча продукции	Появление дополнительных расходов -> снижение чистой прибыли	Поддержание условий правильного хранения товаров.	Реализация дефектной продукции по скидкам не менее 70%
Изменение налоговой политики РФ	Появление дополнительных расходов -> снижение чистой прибыли	Создание страховых фондов на случай появления дополнительных расходов.	Оптимизация денежных потоков, редакция статей расходов.
Сбои поставок	Дефицит продукции -> снижение спроса, снижение репутации	Занесение в договор с поставщиками пункта о материальной компенсации в случае сбоя поставок.	Поиск более надежных поставщиков.

Одним из самых ожидаемых рисков является высокая конкуренция. Как отмечалось в параграфе 2.1, на рынке белгородской области существует несколько крупных торговых сетей, которые охватывают более 75% всего рынка детских товаров. С данными конкурентами достаточно сложно находиться на одном уровне за счет наличия у них широкого ассортимента различного назначения. Подобная многопрофильность привлекает потребителя, так как позволяет в одном месте приобрести разнообразные товары – от питания до игрушек для разного детского возраста. В работе с этим риском планируется ряд мероприятий по созданию уникальности товара, что позволит значительно снизить степень влияния риска на деятельность интернет-магазина.

По предполагаемым объемам сбыта неплатежеспособность для магазина имеют низкую степень реализации. Но во многом наступление данного риска также зависит от правильно спланированной работы с конкурентами и потребителями. Именно снижение спроса ведет к потере платежеспособности. На случай наступления риска необходимо наличие иного сценария развития бизнеса, который будет включать другую продукцию по другим ценам.

Так как игрушки магазина изготавливаются без использования конвейера, а посредством ручной работы, то нельзя исключать человеческий фактор и возможную неумышленную порчу продукции. Также продукция может получить дефекты в ходе транспортировки. В этом случае, чтобы снизить финансовые потери, можно выставить товар по сниженной цене. Это предложение может стать интересным для тех потребителей, которые не могут позволить продукцию по средней цене. Что же касается сбоя поставок, то на этот случай предполагается обращение в розничные магазины г. Белгорода, в которых реализуются необходимые материалы и комплектующие.

Таким образом, можно сделать вывод, что за счет того, что рассматриваемый бизнес получит свою реализацию на интернет-площадке, стартовый капитал значительно ниже, чем при открытии обычного магазина. Именно поэтому уже по итогам третьего месяца работы предполагается получение чистой прибыли. Также есть возможность для минимизации постоянных расходов, но это достижимо только при правильной организации работы с конкурентной средой.

2.3 Анализ устойчивости и чувствительности бизнес-плана

Одним из финальных этапов разработки бизнес-плана является оценка эффективности. Этот этап важен, как и для владельцев реализуемого бизнеса, так и для потенциальных инвесторов. Именно оценка эффективности инвестиций позволяет определить целесообразность вложения денежных средств в реализацию бизнес-плана.

Основные показатели, необходимые для оценки эффективности бизнес-плана, были рассмотрены в параграфе 1.1. На основании представленной информации были проведены расчеты и их результаты представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Оценка эффективности инвестиций

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	21,00
Период окупаемости - РВ, мес.	2,69
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	3,33
Средняя норма рентабельности - ARR, %	3 677,19
Чистый приведенный доход – NPV	1 050 209
Индекс прибыльности – PI	81,50
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	421,83

Период расчета интегральных показателей - 36 мес.

Исходя из полученных результатов, можно увидеть, что период окупаемости бизнес-проекта составляет 2,69 месяца или 2 месяца и 21 день. Это достаточно быстрый период окупаемости, который достигнут за счет низкого объема инвестиций. Также следует учитывать изменение стоимости денежных средств во времени. Ставка дисконтирования для рассматриваемого бизнес-проекта составляет 21% годовых. С учетом данной ставки период окупаемости увеличивается и составляет 3,33 месяца или 3 месяца и 9 дней.

Чистый дисконтированный доход (NPV) составляет 1050209 руб., что является хорошим показателем, так как положительное значение NPV является признаком эффективности проекта. И чем больше это значение, тем больше можно говорить об успешной реализации бизнес-плана. Также об эффективности можно судить и по другим показателям. Так индекс прибыльности (PI) составляет 81,50 руб. Это означает, что на каждый инвестируемый рубль приходится 81,50 руб. дохода. За счет достаточно высокого индекса прибыльности достигается быстрая окупаемость проекта.

Показатель внутренней нормы доходности (IRR) нецелесообразно рассчитывать для данного бизнес-плана, так как нет ярко выраженных инвестиционных затрат на старте проекта.

Средняя норма доходности (ARR) также имеет положительное значение и свидетельствует о прибыльности, но ARR не учитывает изменения стоимости денежных средств во времени. Однако этот показатель имеет высокое значение в размере 3677,19%, следственно можно предположить, что с учетом дисконтирования значение не приобретет отрицательные результаты.

Одним из основных элементов, необходимых для дальнейшего функционирования, является определение точки безубыточности по отдельным видам продукции. Точка безубыточности демонстрирует, какой объем продукции необходимо реализовать, для того чтобы покрыть все издержки, возникающие в ходе операционной деятельности. Для расчета точки безубыточности был взят временной отрезок 01.02.2019-31.12.2012. На рисунке 2.3.1 представлено графическое изображение точки безубыточности для бизбордов.

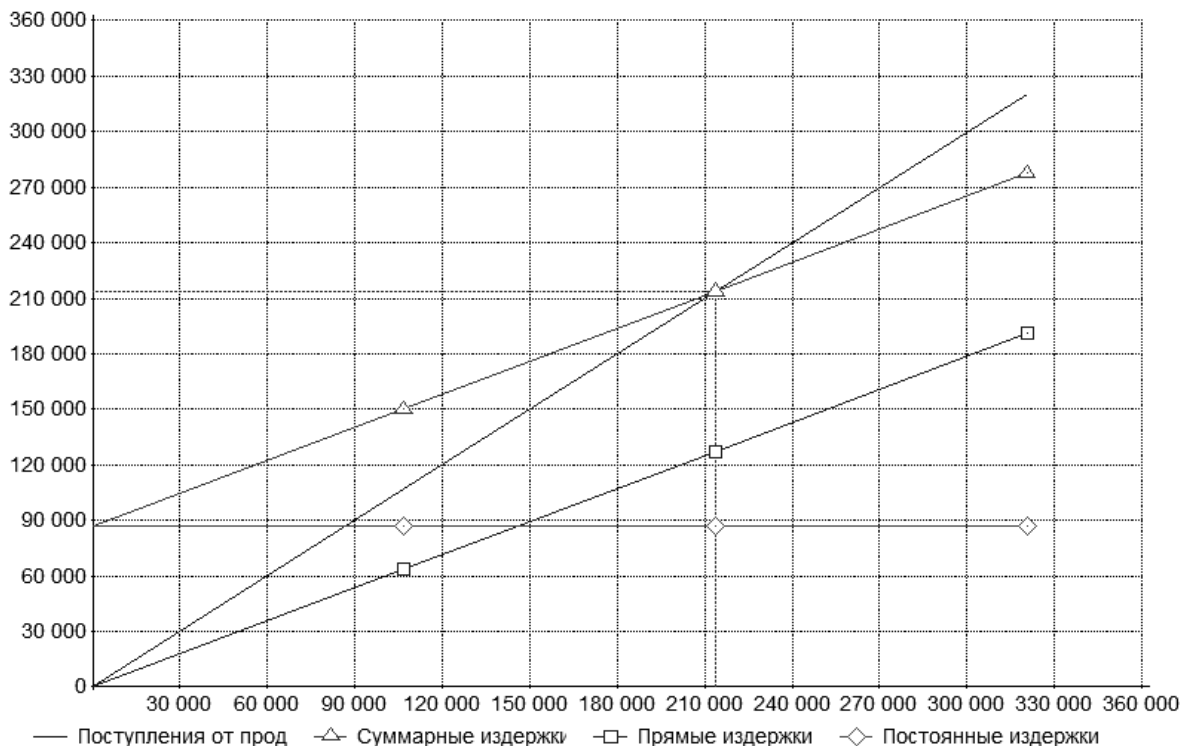


Рисунок 2.3.1 – Точка безубыточности для бизбордов (02.2019-12.2019)

В рассматриваемый период предполагается реализация 204 бизбордов по цене 1599 руб. при себестоимости без учета постоянных издержек 952 руб. Суммарный объем сбыта в рублях составляет 326196 руб., что составляет 36,43% от общего объема сбыта всех товаров. При условии, что точка безубыточности равняется отношению суммарных постоянных затрат и разницы цены и себестоимости единицы продукции, то получается, что суммарные издержки полностью покрываются при реализации 134 бизбордов на сумму 213699 руб.

Предполагаемый объем реализации мягких книг за первый год деятельности составляет 247 шт. по цене 1399 руб. при себестоимости 938 руб. В денежном эквиваленте объем сбыта составляет 345553 руб., что составляет 38,53% от общего объема. Точка безубыточности достигается при реализации 196 мягких книжек на сумму 274065 руб. Графическое изображение представлено на рисунке 2.3.2.

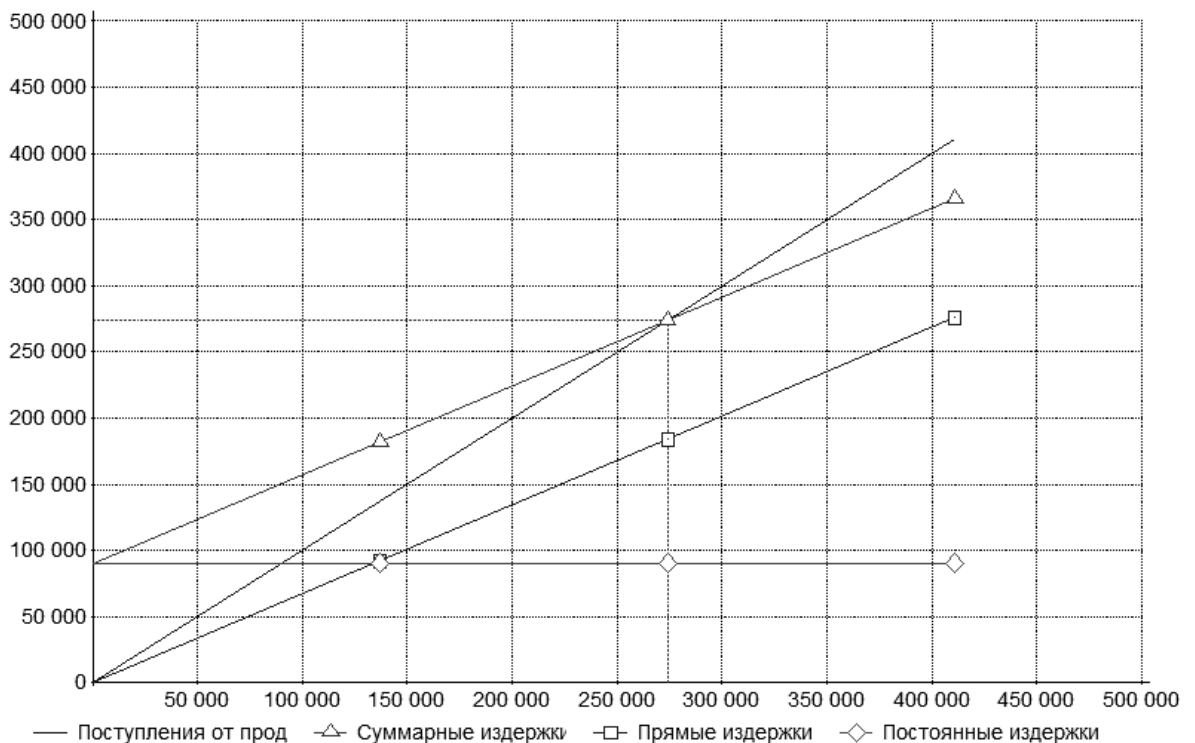


Рисунок 2.3.2 – Точка безубыточности для мягких книжек (02.2019-12.2019)

И последним видом продукции являются фетровые мозаики. Объем сбыта за первый год деятельности составляет 320 шт. на общую сумму 223680 руб. Суммарные издержки на производство и реализацию фетровых мозаик покрываются при объеме сбыта в 152 шт. на сумму 106550 руб. (рисунок 2.3.3).

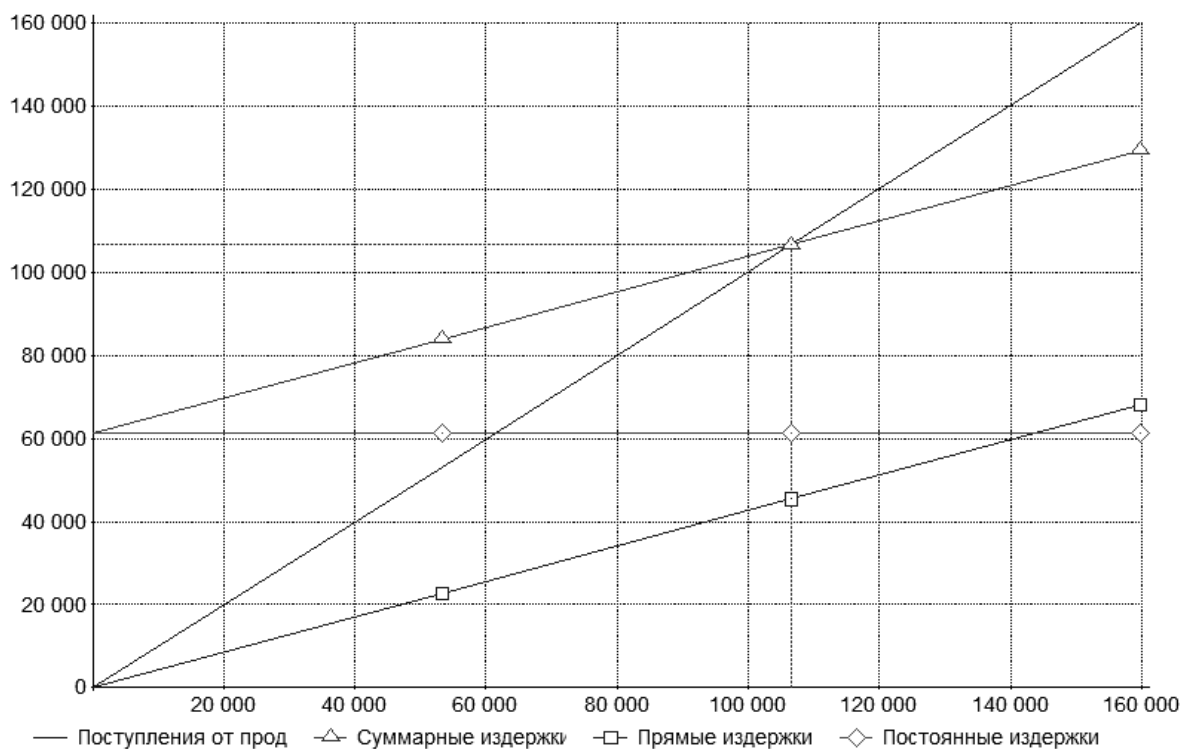


Рисунок 2.3.3 – Точка безубыточности для фетровых мозаик (02.2019-12.2019)

Исходя из полученных результатов, можно увидеть, что планируемы объем сбыта выше точки безубыточности по каждому виду продукции, что свидетельствует о прибыльности бизнеса.

Как отмечалось ранее, любая организация существует в постоянно изменяющейся среде. Различные экономические, политические, социальные факторы могут повлиять на размер тех или иных переменных параметров. Именно для определения устойчивости к подобным изменениям проводится анализ чувствительности бизнес-плана.

В параграфе 1.2 было отмечено, что для проведения анализа чувствительности необходимо выбрать несколько результирующих параметров, а также переменные данные, изменение которых могут в той или иной мере повлиять на результаты финансовой деятельности предприятия.

Для анализа чувствительности представленного бизнес-плана были выбраны несколько результирующих параметров, а именно чистый дисконтированный доход, средняя норма рентабельности и индекс прибыльности. В качестве исходных данных были выбраны 3 показателя – цена сбыта, объем сбыта, а также общие издержки. Анализ проводится в предельных границах – от -30% до 30%. Выбраны данные границы с помощью экспертной оценки.

Первым рассмотрим индекс прибыльности PI. Результаты расчетов представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Анализ чувствительности индекса прибыльности (PI)

	PI (цена сбыта)	PI (объем сбыта)	PI (общие издержки)
-30%	1,15	25,22	84,43
-20%	8,44	42,36	83,44
-10%	35,87	62,57	82,46
0	81,50	81,50	81,50
10%	153,19	105,99	80,54
20%	332,29	138,96	79,60
30%	1579,80	185,69	78,68

Наибольшее отклонение индекс прибыльности получает при изменении цены сбыта. При максимальном рассматриваемом снижении цены на 30% индекс прибыльности снижается до 1,15 руб. дохода на 1 руб. инвестируемых средств. Это является хорошим результатом, так как индекс не принимает значения меньше единицы, что является отрицательным результатом. Графическое представление отражено на рисунке 2.3.4.

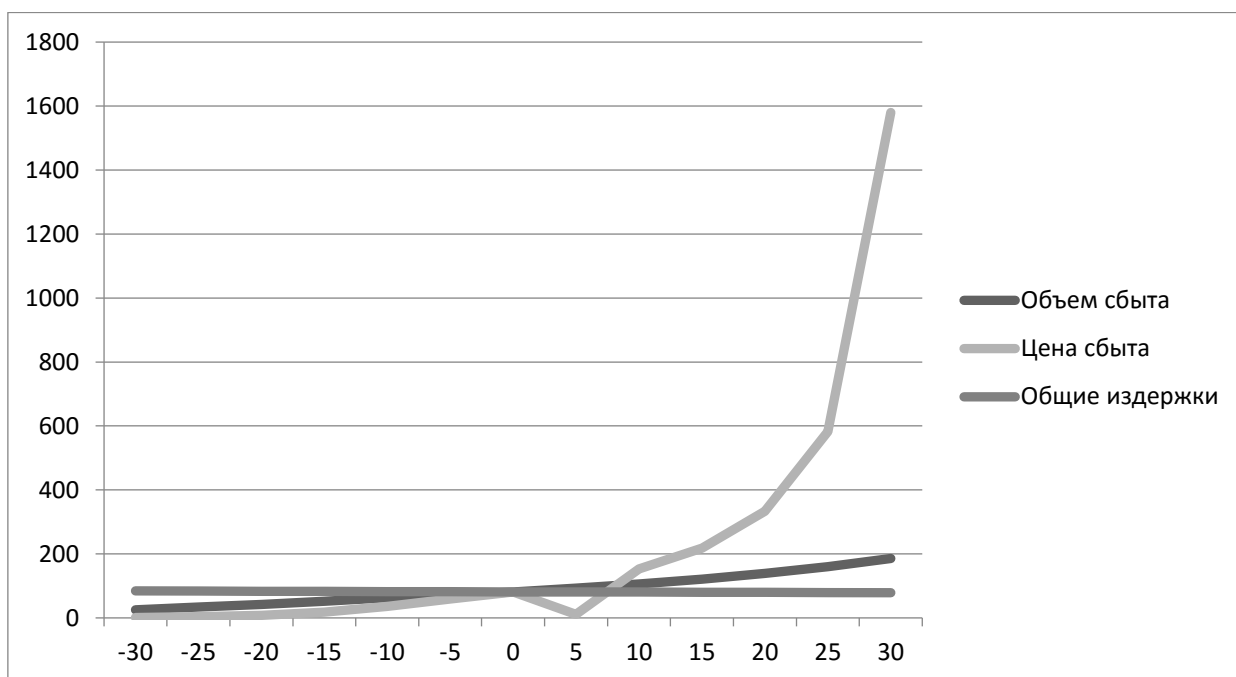


Рисунок 2.3.4 – Анализ чувствительности индекса прибыльности (PI)

Изменение объема сбыта и общих издержек не влекут за собой критических изменений индекса прибыльности. Следовательно, можно сделать вывод, что в случае необходимости снижения цены на продукцию финансовый план остается рентабельным при падении на 30 %.

Следующим результирующим параметром, который следует рассмотреть, является средняя норма доходности (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 – Анализ чувствительности средней нормы доходности (ARR)

	ARR (цена сбыта)	ARR (объем сбыта)	ARR (общие издержки)
-30%	42,14	1122,61	3805,73
-20%	364,39	1903,66	3762,28
-10%	1610,21	2821,12	3716,44
0	3677,18	3677,18	3677,18
10%	6917,03	4785,45	3635,52
20%	15009,69	6276,59	3594,42
30%	71381,34	8390,50	3553,88

Также как и на индекс доходности, на среднюю норму доходности влияет в наибольшей степени колебания цены. Так при снижении цены сбыта на 30 % ARR составляет 42,1% (рисунок 2.3.6). Это значение показывает, что на один рубль инвестиций приходится 0,42 руб. чистой прибыли. Это является критическим результатом для благоприятного развития бизнеса.

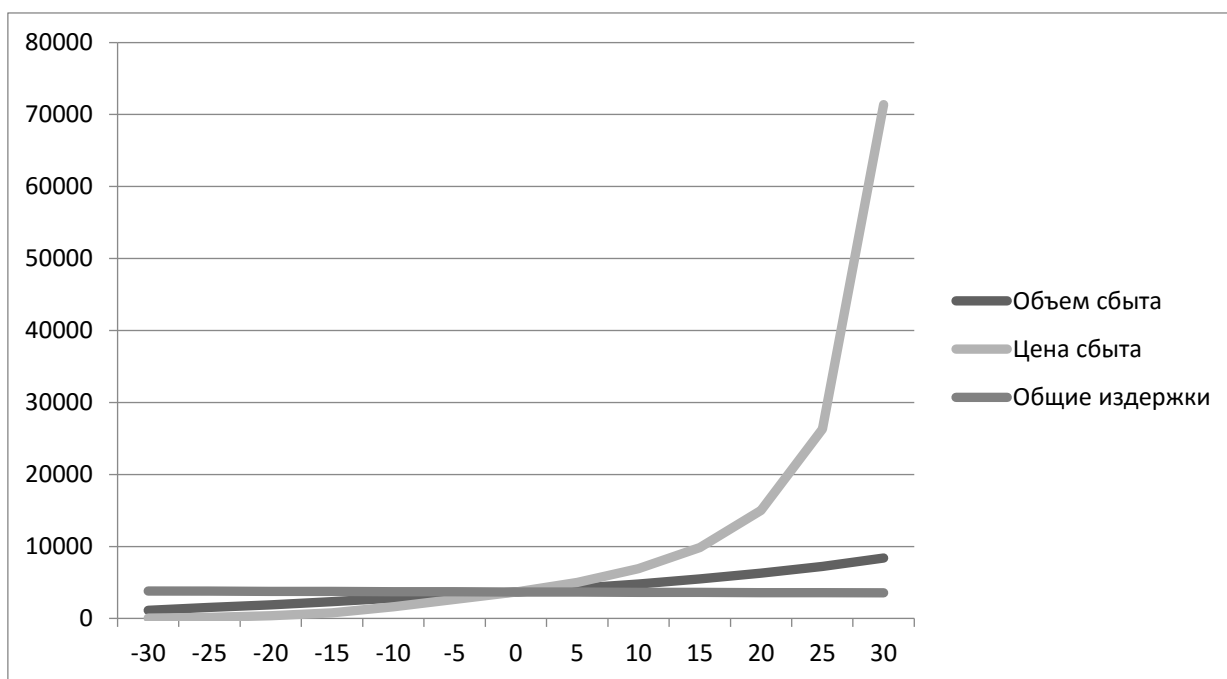


Рисунок 2.3.6 – Анализ чувствительности средней нормы доходности (ARR)

Последним проанализируем чистый дисконтированный доход (NPV). Чаще всего именно относительно NPV проводят анализ чувствительности, так как это наиболее наглядный показатель эффективности, который демонстрирует текущую стоимость будущих доходов. Это абсолютный показатель, который учитывает изменчивость стоимости денежных средств. Результаты расчетов отражены в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6 – Анализ чувствительности чистого дисконтированного дохода (NPV)

	NPV (цена сбыта)	NPV (объем сбыта)	NPV (общие издержки)
-30%	15951,66	618715,29	1065853,64
-20%	369197,16	762620,32	1060639,06
-10%	710020,68	906435,26	1055424,37
0	1050209,33	1050209,33	1050209,33
10%	1390294,25	1193971,59	1044994,30
20%	1730378,62	1337733,30	1039779,21
30%	2070462,98	1481495,01	1034563,60

Значительные изменения, как и в предыдущих расчетах, связаны с изменением цены. При 30-процентном снижении цены NPV с 1050209,33 руб. падает до 15951,66 руб. Значение не становится отрицательным, что говорит об устойчивости проекта.

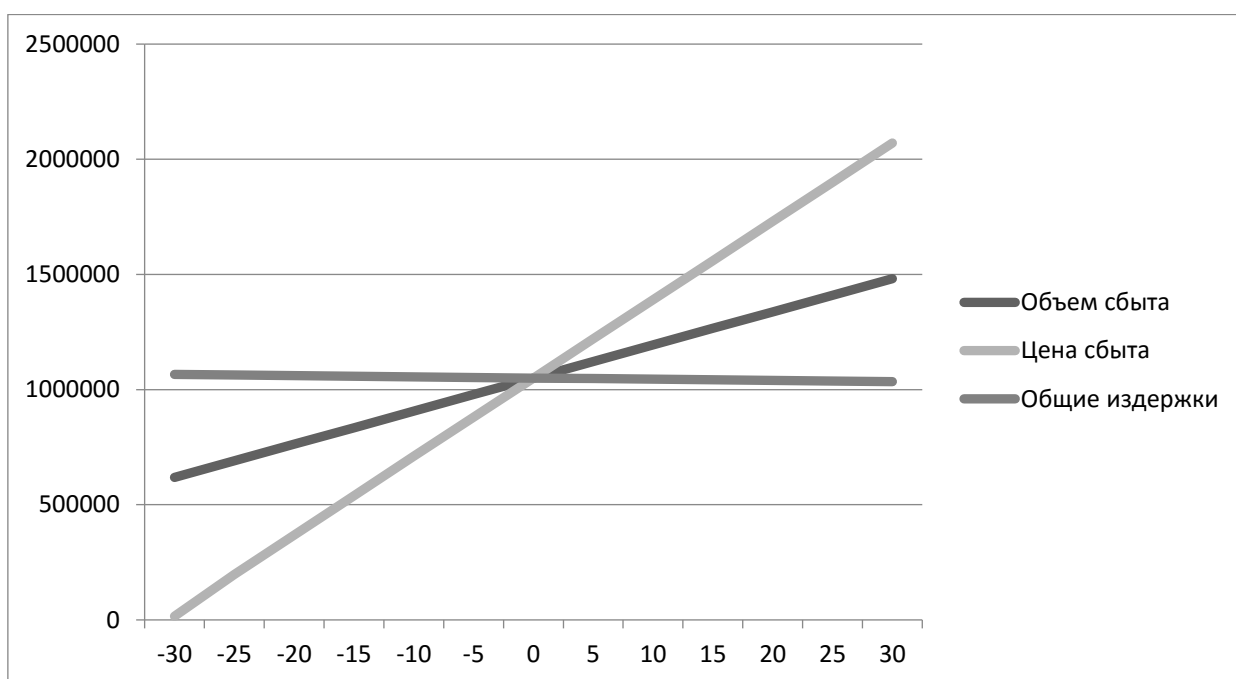


Рисунок 2.3.7 – Анализ устойчивости чистого дисконтированного дохода (NPV)

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что бизнес-план не чувствителен к изменениям исходных данных до 30%. Динамика, отраженная на графиках свидетельствует о получении отрицательных результатов в ходе снижения цены и объема сбыта более чем на 30%, но входе экспертного заключения подобное снижение имеет очень низкую вероятность.

Результирующие параметры показали максимальное реагирование на изменение цены сбыта. При 30% снижении этого показателя предприятие не становится убыточным, но теряет привлекательность для инвесторов, но это не является критическим моментом, так как привлечение капитала извне не предусматривается.

Наименьшее влияние на результирующие параметры оказывает изменение общих издержек. Это связано с минимизацией общих издержек в ходе разработки бизнес-плана.

Таким образом, исходя из оценки эффективности и анализа чувствительности бизнес-плана, были получены положительные результаты расчетов, что свидетельствует о жизнеспособности разработанного проекта и о возможности получения реального дохода.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты разработки и оценки эффективности бизнес-плана, в том числе аспекты проведения анализа чувствительности. Также в ходе написания ВКР был разработан бизнес-план по открытию магазина детских развивающих игрушек «Занимательные игрушки от Фокси».

По итогам проведенной работы можно сделать некоторые выводы. Планирование является неотъемлемой частью повседневной жизни любого человека. Что же касается бизнеса, то этап планирования обязателен абсолютно для любых организаций, как для новообразованных, так и для крупных торговых сетей. В ходе планирования получает четкое представление дальнейшее направление развития предприятия. Бизнес-план содержит абсолютно все аспекты благоприятного функционирования организации, если он профессионально составлен. Именно поэтому оценка эффективности и анализ чувствительности бизнес-плана являются крайне важным этапом в планировании. Показатели эффективности подразделяются на две группы – статистические и динамические показатели. Первая группа легкодоступна для понимания и расчетов и демонстрирует обобщенные результаты, в то время как вторая группа учитывает изменение ценности денег во времени и подходит для оценки долгосрочных проектов. При этом оценка эффективности происходит в соответствии с прогнозируемыми показателями в бизнес-плане, но любая организация существует в среде с повышенной степенью неопределенности, следовательно, необходимо учитывать, что прогнозируемые значения могут не совпадать с фактически полученными в будущем. Для этого проводится анализ чувствительности бизнес-плана, в ходе которого можно увидеть, как реагируют основные показатели эффективности при изменении исходных данных.

Так как выпускная квалификационная работа имеет проектно-исследовательский характер, то в ходе работы над практической частью был

разработан бизнес-план интернет-магазина «Занимательные игрушки от Фокси». Интернет-магазин специализируется по изготовлению и реализации детских развивающих игрушек для детей от 1 до 5 лет. К основной продукции относятся бизборды, мягкие книжки и фетровые мозаики по средним ценам.

В ходе маркетингового исследования была проведена сегментация рынка и определена целевая аудитория, а именно женщины в возрасте от 25 до 45 лет преимущественно с детьми до 5 лет. Так же была проанализирована конкурентная среда. Рынок Белгородской области насыщен магазинами с детскими товарами. В том числе более 75% рынка занимают крупные торговые сети, такие как «Детский мир», «Бубль Гум», «Бегемотик» и т.д. Конкурировать маленькому предприятию достаточно проблематично, поэтому акцент необходимо сделать не на количестве и разнообразии ассортимента, а на качестве и уникальности предложения. Также планируется предпродажный этап, который будет включать в себя развитие и раскрутку групп в социальных сетях, которые будут наполняться полезным контентом для молодых родителей. Правильная подготовительная работа с данными группами позволит переквалифицировать их в торговые площадки.

Минимизация первоначальных затрат за счет привлечения заинтересованных лиц из окружения индивидуального предпринимателя и использования личного оборудования позволяет окупить проект через 2 месяца и 20 дней (с учетом ставки дисконтирования – 3 месяца и 9 дней).

Как и любое предприятие, рассматриваемый интернет-магазин имеет долю неопределенности в ходе функционирования, что приводит к возникновению рисков. Именно поэтому при разработке бизнес-плана была осуществлена оценка рисков. Риски, связанные с конкурентной средой, имеют наибольшую вероятность возникновения, а последствия ведут к возможности наступления неплатежеспособности и ликвидации бизнеса, поэтому основные мероприятия по предупреждению и нейтрализации последствий связаны с анализом конкурентной среды и работой с потребителями.

В ходе оценки эффективности бизнес-плана были получены основные показатели, которые отображают финансовые результаты на основании прогнозируемых объемов сбыта. К этим показателям относятся:

- чистый дисконтированный доход (NPV) – 1050209 руб.;
- средняя норма рентабельности (ARR) – 3677,19%;
- индекс прибыльности (PI) – 81,50 руб.;
- модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR) – 421,83%.

Полученные результаты свидетельствуют об эффективности бизнес-плана.

Также была определена точка безубыточности для каждого вида продукции, которая демонстрирует необходимый объем сбыта для покрытия затрат на производство и реализацию. Для бизбордов точка безубыточности составляет 134 шт./г., для мягких книжек – 196 шт./г., для фетровых мозаик – 320 шт/г. С учетом прогнозируемого спроса годовой объем сбыта превышает значения точки безубыточности.

Так как темой выпускной квалификационной работы является «Анализ безубыточности бизнес-плана по открытию магазина детских развивающих игрушек», основной акцент в разработке бизнес-плана был сделан на анализе безубыточности. В качестве анализируемых показателей были выбраны чистый дисконтированный доход, средняя норма рентабельности и индекс прибыльности. Данные показатели рассматривались в ходе изменения цены сбыта, объема сбыта и общих издержек. С помощью экспертного метода были определены предельные границы изменений от -30% до 30%.

В ходе анализа было выявлено, что в рамках заявленных отклонений основные показатели эффективности не приобретают отрицательные значения. Это свидетельствует о том, что бизнес-план обладает устойчивостью к изменениям переменных параметров.

Таким образом, в ходе написания выпускной квалификационной работы была проведена проектно-исследовательская работа, результатом которой стал бизнес-план по открытию магазина детских развивающих игрушек «Занимательные игрушки от Фокси». Проведенный анализ прогнозируемых финансовых результатов свидетельствует об эффективности бизнес-плана и возможности практической реализации бизнеса.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года: текст с последними изм. и доп. На 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 29 с. – (Законы и кодексы).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : части первая, вторая: текст с изм. и доп. на 4 апр. 2018 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
3. Российская Федерация. Государственная Дума. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ [Электронный ресурс] : текст с изм. и доп. на 5 фев. 2018 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
4. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс] : федер. закон от 08.08.2001 г. №129-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
5. О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федер. закон от 07.02.1992 г. № 2300-1(ред. от 18.04.2018) // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
6. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 27.11.2017 г.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
7. О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : постановление правительства Российской Федерации от 04.04.2016 г. №265 // Справочная правовая система «Консультант Плюс».

8. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учебное пособие / А.В. Аверин. – Москва : Изд. РАГС, 2013. – 224 с.
9. Алиев, В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert [Текст] / В.С. Алиев. – Москва : Инфра-М, Форум, 2017. – 893 с.
10. Акуленок, Д.Н. Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления [Текст]: научное издание / Д.Н. Акуленок, В.П. Буров, В.А. Морошкин. – Москва : Гном-Пресс, 2013. – 234 с.
11. Андреева, Т. В. Цепочка создания стоимости продукта. Формирование и оценка эффективности [Текст] / Т.В. Андреева. – Москва : Инфра-М, РИОР, 2016. – 170 с.
12. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И.Ансофф – Москва : Экономика, 2013. – 519 с.
13. Байкалова, А. И. Бизнес-планирование [Текст] / А. И. Байкалова. – Томск: ФГОУ ДПОС «Томский институт переподготовки и агробизнеса», 2016. – 66 с.
14. Бариленко, В.И. Основы бизнес-анализа [Текст] / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.]; под ред. В.И. Бариленко. – Москва : КНОРУС, 2016. – 272 с.
15. Барроу, П. Бизнес-план, который работает [Текст] / П. Барроу. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 288 с.
16. Бизнес планирование [Текст] / В. А. Богомолова, Н. М. Белоусова, О. В. Кублашвили, Р. Ю. Ролдугина. – Москва: МГУП им. Ивана Федорова, 2014. – 250 с.
17. Близкий, Р.С. Бизнес-планирование [Текст] / Р.С. Близкий, И.А. Бедрачук, Ю.С. Лебединская. – Владивосток: ВГУЭС, 2015. – 151 с.
18. Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта [Текст] / Т.С. Бронникова. – Москва : Альфа-М, Инфра-М, 2018. – 224 с.

19. Бухтерева, О.С. Социология рекламы в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] / О.С.Бухтерева. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 127 с.
20. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Д. И. Валигурский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : «Дашков и К», 2013. – 520 с.
21. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов [Текст] / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело, 2015. – 888 с.
22. Воробьев, С. Н. Управление рисками в предпринимательстве [Текст] / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. – Москва: «Дашков и К», 2013. – 772 с.
23. Глубокий, С.В. Товаропроводящая сеть предприятия: эффективные решения по организации, маркетингу и менеджменту [Текст] / С.В. Глубокий. – Минск : Изд-во Гревцова, 2015. – 376 с.
24. Горбов, А. А. Бизнес-план как ключевой фактор успешного предпринимательства [Текст] / А. А. Горбов // ОБЛІК, ЕКОНОМІКА, МЕНЕДЖМЕНТ: НАУКОВІ НОТАТКИ / Міжнародний збірник наукових праць. – Луцьк, 2014. – С. 191-197.
25. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов [Текст]: научно-практическое пособие / В. Л. Горбунов. – Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФА-М, 2013. – 248 с.
26. Горемыкин, В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес плана [Текст] / В. А. Горемыкин. – Москва : Ось-89, 2011. – 592 с.
27. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Текст] / В.А. Горемыкин. – Москва : Юрайт, 2018. – 509 с.
28. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз [Текст] / Т. И. Григорьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2013. – 462 с.
29. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] / И. А. Дубровин. – Москва : «Дашков и К», 2016. – 432 с.

30. Евграфова, Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 35. – С. 153 – 158.
31. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации [Текст] / Н.Б. Ермасова. – Москва : ИТК Дашков и К, 2014. – 380 с.
32. Кантор, Е. Л. Планирование на предприятии [Текст] / Е.Л. Кантор, Г.А. Маховикова, И.И. Дрогомирецкий. – Москва : Вектор, 2013. – 160 с.
33. Кильдеева, Р.А. Составление бизнес-плана предприятия. Теория и практика планирование [Текст] / Р.А. Кильдеева. – Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2015 – 150 с.
34. Карамов, О.Г. Бизнес-планирование [Текст] / О.Г. Карамов. – Москва : ЕАОИ, 2017. – 126 с.
35. Кондраков, Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства [Текст] / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 446 с.
36. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования [Текст] / А.В. Коротков. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 595 с.
37. Крутик, А. Б. Инвестиции и экономический рост предпринимательства [Текст]/ А. Б. Кутик, Е. Г. Никольская. – Москва : Лань, 2017. – 544 с.
38. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование [Текст] / А.М. Лопарева. – Москва : Форум, 2015. – 176 с.
39. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование [Текст] / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – Москва : Форум, 2016. – 288 с.
40. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг [Текст] / Р. Б. Ноздрева. – Москва : Аспект Пресс, 2016. – 446 с.
41. Орлова, Е. Р. Бизнес-план. Методика составления и анализ типовых ошибок [Текст] / Е.Р. Орлова. – Москва : Омега-Л, 2015. – 160 с.

42. Петров, К.Н. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами [Текст] / К.Н. Петров – Москва : ООО "И.Д. Вильяме", 2017. – 336 с.
43. Петухова, С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект [Текст]/ С. В. Петухова. – Москва : Дело, 2014. – 146 с.
44. Романова, М.В. Бизнес-планирование [Текст] / М.В. Романова. – Москва: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2014. – 240 с.
45. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования [Текст] / А.М. Сатаев. – Москва : Юриспруденция, 2016. – 128 с.
46. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами [Текст] / Е.Н. Станиславчик. – Москва : Ось-89, 2009. – 128 с.
47. Статистический ежегодник. Белгородская область 2017 [Электронный ресурс]: стат. сб. / Белгородстат. - 2017. Режим доступа: http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/resources/9e7823804462cf7b90e2b78327254801/0109_2016.pdf
48. Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия [Текст] / Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова. – Москва : Финансы и статистика, 2017. – 159 с.
49. Уткин, Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности [Текст] / Э.А. Уткин. – Москва : Тандем, Акалис, 2015. – 346 с.
50. Фролова, Т.А. Экономика предприятия [Текст] / Т.А. Фролова. – ТТИ ЮФУ, 2017. – 110 с.
51. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий [Текст] / А.Д. Шеремет, ёёР.С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 343 с.

Приложения

Приложение А

Прогнозируемый баланс 2019-2022 гг. (руб.)

Строка	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019
Денежные средства	105 698,00	92 442,30	94 877,30	100 187,35	107 105,50	113 704,90	127 047,30
Суммарные текущие активы	105 698,00	92 442,30	94 877,30	100 187,35	107 105,50	113 704,90	127 047,30
Основные средства	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
Накопленная амортизация	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
СУММАРНЫЙ АКТИВ	105 698,00	92 442,30	94 877,30	100 187,35	107 105,50	113 704,90	127 047,30
Отсроченные налоговые платежи	13 013,70		328,95	845,85	1 164,60	1 164,60	2 176,05
Суммарные краткосрочные обязательства	13 013,70		328,95	845,85	1 164,60	1 164,60	2 176,05
Добавочный капитал	18 940,00	18 940,00	18 940,00	18 940,00	18 940,00	18 940,00	18 940,00
Нераспределенная прибыль	73 744,30	73 502,30	75 608,35	80 401,50	87 000,90	93 600,30	105 931,25
Суммарный собственный капитал	92 684,30	92 442,30	94 548,35	99 341,50	105 940,90	112 540,30	124 871,25
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	105 698,00	92 442,30	94 877,30	100 187,35	107 105,50	113 704,90	127 047,30

Продолжение приложения А

Строка	9.2019	10.2019	11.2019	12.2019	2020 год	2021 год	1.2022
Денежные средства	141 102,25	156 192,60	174 412,85	228 326,50	739 238,58	1 323 171,15	1 449 055,25
Суммарные текущие активы	141 102,25	156 192,60	174 412,85	228 326,50	739 238,58	1 323 171,15	1 449 055,25
Основные средства	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
Накопленная амортизация	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
СУММАРНЫЙ АКТИВ	141 102,25	156 192,60	174 412,85	228 326,50	739 238,58	1 323 171,15	1 449 055,25
Отсроченные налоговые платежи	2 434,65	2 628,75	3 127,35	8 556,15	7 528,53	8 571,90	20 168,40
Суммарные краткосрочные обязательства	2 434,65	2 628,75	3 127,35	8 556,15	7 528,53	8 571,90	20 168,40
Добавочный капитал	18 940,00	18 940,00	18 940,00	18 940,00	18 940,00	18 940,00	18 940,00
Нераспределенная прибыль	119 727,60	134 623,85	152 345,50	200 830,35	712 770,05	1 295 659,25	1 409 946,85
Суммарный собственный капитал	138 667,60	153 563,85	171 285,50	219 770,35	731 710,05	1 314 599,25	1 428 886,85
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	141 102,25	156 192,60	174 412,85	228 326,50	739 238,58	1 323 171,15	1 449 055,25

Приложение Б

Cash flow за 2019-2022 гг. (руб.)

Строка	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019
Поступления от продаж	46 758,00	46 758,00	54 153,00	61 747,00	66 642,00	66 642,00	83 729,00
Затраты на материалы и комплектующие	15 796,00	26 736,00	31 454,00	35 844,00	38 614,00	38 614,00	48 958,00
Суммарные прямые издержки	15 796,00	26 736,00	31 454,00	35 844,00	38 614,00	38 614,00	48 958,00
Общие издержки	6 964,00	1 964,00	1 964,00	1 964,00	1 964,00	1 964,00	1 964,00
Затраты на персонал	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Суммарные постоянные издержки	21 964,00	16 964,00	16 964,00	16 964,00	16 964,00	16 964,00	16 964,00
Другие поступления	100 000,00						
Налоги	3 300,00	16 313,70	3 300,00	3 628,95	4 145,85	4 464,60	4 464,60
Кэш-фло от операционной деятельности	105 698,00	-13 255,70	2 435,00	5 310,05	6 918,15	6 599,40	13 342,40
Баланс наличности на начало периода		105 698,00	92 442,30	94 877,30	100 187,35	107 105,50	113 704,90
Баланс наличности на конец периода	105 698,00	92 442,30	94 877,30	100 187,35	107 105,50	113 704,90	127 047,30

Продолжение приложения Б

Строка	9.2019	11.2019	12.2019	2020 год	2021 год	1.2022
Поступления от продаж	87 925,00	100 117,00	189 835,00	2 013 250,00	2 212 080,00	323 650,00
Затраты на материалы и комплектующие	51 430,00	59 004,00	110 530,00	1 167 800,00	1 283 160,00	168 930,00
Суммарные прямые издержки	51 430,00	59 004,00	110 530,00	1 167 800,00	1 283 160,00	168 930,00
Общие издержки	1 964,00	1 964,00	3 964,00	23 568,00	23 568,00	1 964,00
Затраты на персонал	15 000,00	15 000,00	15 000,00	180 000,00	180 000,00	15 000,00
Суммарные постоянные издержки	16 964,00	16 964,00	18 964,00	203 568,00	203 568,00	16 964,00
Другие поступления						
Налоги	5 476,05	5 928,75	6 427,35	130 969,92	141 419,42	11 871,90
Кэш-фло от операционной деятельности	14 054,95	18 220,25	53 913,65	510 912,08	583 932,58	125 884,10
Баланс наличности на начало периода	127 047,30	156 192,60	174 412,85	228 326,50	739 238,58	1 323 171,15
Баланс наличности на конец периода	141 102,25	174 412,85	228 326,50	739 238,58	1 323 171,15	1 449 055,25