

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа технологий управления бизнесом

УДК _____

Директор ВШТУБ, д.э.н.,
профессор

_____ И.В. Ильин
« ____ » _____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Разработка мероприятий по увеличению объема продаж
организации (на примере ООО «ИННЕР»)

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Выполнил студент гр. 437332/0701 _____ Докторов.А.А.

Руководитель:

Доцент к.э.н. _____ И.Н. Александров

Нормоконтролер: ст. преподаватель _____ В.В. Вилькен

Санкт-Петербург
2017

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
RUSSIAN FEDERATION
Federal State Autonomous Educational Institution
higher education
«St. Petersburg Polytechnic University of Peter the Great»
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Business Management Technologies

UDC _____

Director of the GSBMT, Doctor of
Economics, Professor
_____ I.V. Ilyin

« _____ » _____ 2017
yr.

ISSUED QUALIFICATION OF BACHELOR
on the topic of: Development of measures to increase the sales volume of
the organization (by the example of LLC «INNER»)

Direction: 38.03.02. - Management

Completed student gr. 437332/0701 _____ Doktorov A.A.

Leader _____ I.N. Alexandrov

Normocontroller, art. teacher _____ V.V. Vilken

Saint-Petersburg
2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский
политехнический университет Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа технологий управления бизнесом

УДК 331.108.38

Инв. № _____

УТВЕРЖДАЮ
Директор ВШТУБ, д.э.н., профессор
_____ И.В. Ильин
«__» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной работы бакалавра

студента группы 437332/0701 Докорова Александра Александровича

1. Тема выпускной работы: Разработка мероприятий по увеличению объема продаж организации (на примере ООО «ИННЕР»);

2. Срок сдачи студенткой законченной работы: «25»мая 2017г

3. Исходные данные к проекту:

- бухгалтерская и управленческая отчетность компании, аналитический и информационный материал консалтинговых агентств;

4.Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

-Дать общую характеристику компании, проанализировать ее структуру, финансово-хозяйственную деятельность, стратегию развития;

-Провести анализ возможности совершенствования деятельности на примере рассматриваемой компании;

- Разработать мероприятия по увеличению объема продаж рассматриваемой компании

- Провести анализ эффективности предложенных мероприятий;

5. Перечень графического материала: диаграммы и таблицы для иллюстрации расчетов.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе:

7. Дата выдачи задания «9» марта 2017г.

Руководитель,

к.э.н., доцент

(Александров И.Н.)

подпись

расшифровка

Задание принял к исполнению «__» _____ 20__ г.

Студент

(Докторов А.А.)

подпись

расшифровка

РЕФЕРАТ

63 с., 40 табл., 11 рис., 13 источников.

СБЫТ, РЫНОК, МАГАЗИН, СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ,
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ,
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ЧИСТАЯ
ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ

Объектом исследования является магазин–склад ООО «Иннер». Целью выпускной квалификационной работы является анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия для разработки мероприятий по увеличению объема продаж. Был проведен анализ рыночного окружения и внутренней среды компании, выявлены тенденции и предложены стратегические решения.

По итогам анализа разработан инвестиционный проект увеличения объема продаж за счет расширения сбытовых возможностей а так же диверсификации и дана его финансово-экономическая оценка. Рассчитаны прогнозируемые выручка, затраты от реализации проектов, их экономический эффект, простая норма прибыли и период окупаемости. По итогам расчетов предложены наиболее эффективные варианты.

ABSTRACT
of bachelor thesis

63 sheets, 40 tables, 11 drawings, 13 springs.

MARKETING, MARKET, SHOP, BUILDING MATERIALS,
STRATEGIC ANALYSIS, FINANCIAL ANALYSIS, EFFICIENCY,
INVESTMENT PROJECT, NET VALUE PRICE

The object of research is the store-warehouse of LLC «Inner». The purpose of the final qualifying work is to analyze the financial and economic activities of the enterprise to develop measures to increase sales. An analysis of the company's market environment and internal environment was conducted, trends were identified and strategic solutions were proposed.

Based on the results of the analysis, an investment project was developed to increase sales by expanding sales opportunities as well as diversifying and giving its financial and economic assessment. Calculated projected revenue, costs from the implementation of projects, their economic effect, a simple rate of return and a payback period. Based on the results of calculations, the most effective options are proposed.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА I. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Раздел 1.1 Описание деятельности компании.....	11
Раздел 2.1 Анализ конкуренции в отрасли.....	14
Раздел 3.1 SWOT – анализ.....	17
Раздел 4.1 PEST – анализ.....	19
Раздел 5.1 Модель McKinsey.....	21
Раздел 6.1 Анализ и разработка стратегического видения	23
Раздел 7.1 Обоснования интернет магазина.....	24
Раздел 8.1 Выбор стратегии развития	27
ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Раздел 1 – Структура имущества.....	29
Раздел 2 - Оценка стоимости чистых активов организации	32
1.3.1. Анализ и оценка уровня и динамики показателей прибыли.....	33
1.3.2 Анализ и оценка уровня и динамики изменения статей и разделов консолидированного баланса	35
1.3.3. Анализ финансовой устойчивости	39
Прогноз банкротства	40
ГЛАВА III Разработка и расчет проекта по увеличению объема продаж строительной компании и его финансово-экономическая оценка на примере ООО «Иннер»	
3.1. Коммерческая оценка инвестиционного проекта	42
3.2 Расчёт инвестиционных затрат.....	42
3.3 Расчёт текущих затрат.....	43
3.3.1 Расчёт затрат на персонал.....	44
3.3.2 Расчёт аренды.....	45
3.3.3Реклама в сети интернет.....	45
3.4 Переменные издержки	45
3.5 Суммарные текущие затраты по каждому проекту.....	45
3.6 Суммарные текущие затраты по группам проектов	46
3.7 Налоговое окружение	46
3.8 Расчеты предполагаемой выручки и прибыли	47
3.9 Анализ рисков проекта	46
3.10 Прогнозные финансовые показатели.....	55
Раздел 3.11 Заключительная сводная таблица.....	60

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63

ВВЕДЕНИЕ

Вне зависимости от экономического состояния в стране, строительная отрасль всегда находится в движении. Россия сейчас переживает не простые времена, и такие показатели как демографическая яма, снижение социального интереса к рабочим профессиям и как следствие потеря навыков у уже живущего поколения к работе руками и просто интерес к ней пагубно сказываются на торговле строительными материалами. На сегодняшний день не только перед компаниями, но даже перед государством стоит задача привлекать молодых людей к сфере производства, потому как именно она является двигателем экономики, который был успешно использован такими странами как Китай для запуска работы экономики, а так же Соединёнными Штатами Америки в первой половине 20ого века.

Сейчас для Российских компаний нет задачи выживать, однако достаточно всего лишь пустить дела компании на самотёк и это непременно приведёт если не к полному краху бизнеса, то как минимум к серьёзным потерям. Для обеспечения развития необходимы мероприятия направленные на планирование действия по дальнейшему развитию, а так же анализ и внутренней и что не менее важно внешней среды, в которой проходит деятельность того или иного предприятия. И именно стратегическое планирование является главным инструментом, который помогает эволюции компании. Помимо этого важным аспектом является отслеживание финансового состояния компании, а так же кадровая политика, корпоративная социальная ответственность и много другое. Всё это служит базисом для построения стратегии.

Цель данной выпускной-квалификационной работы – разработка и коммерческая оценка стратегии развития предприятия занимающейся розничной и оптовой торговлей строительными материалами и сопутствующими товарами.

Объект исследования: магазин-склад ООО «Иннер».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- Провести диагностику внутренней среды организации: дать характеристику компании, провести анализ организационной структуры;
- Провести финансовый анализ деятельности компании;
- Проанализировать ближнюю и дальнюю внешнюю среду ООО «Дезире» с использованием различных инструментов анализа;
- Разработать мероприятия по увеличению прибыли компании;

- Произвести расчет затрат на реализацию мероприятий и дать оценку эффективности предложенных вариантов проекта

Методологическую базу данного исследования составляют учебные и методические пособия ведущих отечественных и зарубежных учёных, специалистов в области менеджмента, маркетинга, рыночной экономики, а также финансовая отчетность и управленческая документация исследуемого предприятия.

ГЛАВА I. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Раздел 1.1 Описание деятельности компании

ООО «Иннер» начал свою жизнь в 2002 году как перевалочный пункт в логистической цепи не крупного завода деревообработки из Ростова-на-Дону. С течением времени было принято решение о реорганизации деятельности завода и превращения склада в отдельное юридическое лицо. Помимо обрезной доски и фанеры, которые являлись основным продуктом деятельности предприятия, добавилась специализированная – бакелитовая фанера. Так же с течением времени было принято стратегическое решение и товарное предложение было расширено кардинально. Добавился разнообразный металлопрокат, арматура, лакокрасочные материалы, строительные смеси и многое другое. Первоначально, ООО «Иннер» обладал исключительно оптовыми клиентами, как следствие того что был подразделением другого предприятия, и в результате долгого неграмотного управления не смог грамотно конкурировать с набирающими популярность крупными игроками в области ретейла строительных материалов, при этом однако оставаясь «на плаву», благодаря, своим старым связям. Компания медленно но верно растратила все имеющиеся ресурсы. Однако с приходом нового руководства в 2013 году политика компании принципиально изменилась и основательно перестроила всю деятельность.

Важнейшие стратегические события в истории компании:

- 2005 — реорганизация
- 2005 — появление собственного автопарка
- 2008 — потеря части оптовых клиентов и доли своей прибыли
- 2013 — смена руководства
- 2014 — значительное расширение товарного ассортимента

Основные продуктовые рынки компании:

- пиломатериалы
- Доска обрезная
- Фанера листовая
- Фанера бакелизированная
- изделия из металла
- Металлические трубы

- Металлопрокат (швеллера, двутавры, уголки, прочее)
- Арматура
- Металлические винтовые сваи
- лакокрасочные материалы и т.п.
- Грунты
- Антикоррозийные покрытия
- Лаки и краски на водной основе
- Малярное оборудование
- Прочее
- химия
- Жидкой силикон и полиуретан
- Растворители
Смотри прощённую диаграмму на рисунке 1.

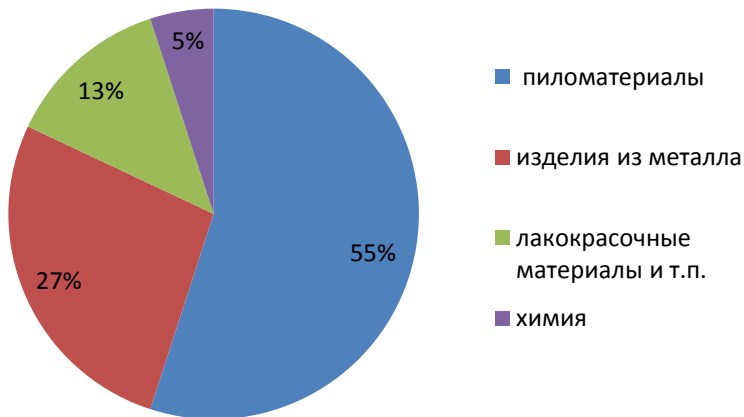


Рис.1 Диаграмма по видам материалов

Основные финансовые показатели по всей компании

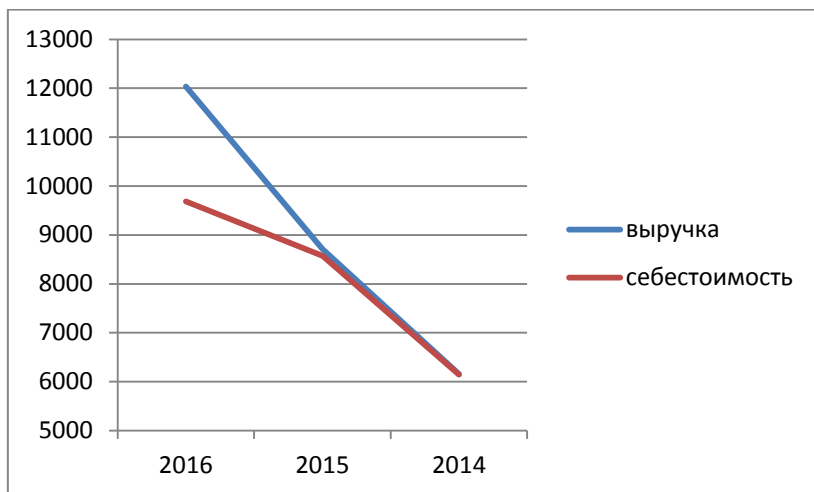


Рис.2 График выручки и себестоимости

Выводы:

В данном разделе была рассмотрена и описана основная деятельность компании, ретроспектива основных ключевых моментов повлиявших на становление компании на рынке, некоторые финансовые показатели. Безусловно, самым важным из которых, стало изменение ассортиментной политики в целом и начало развития по новому руслу. Переход от диллерской деятельности к принципиально новому видению ситуации, открыл новые возможности для дальнейшего развития. Для достижения положительного эффекта, в данном проекте нами будут рассмотрены перспективы, благодаря которым компания сможет произвести ещё один, новый шаг как для себя так и для потребителя строительных материалов.[1]

Раздел 1.2 Анализ конкуренции в отрасли

Проведём Анализ конкуренции в отрасли на основе модели пяти сил.
Смотри таблицу 1.1

Таблица 1.1 - Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера

УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ	Средняя	РЫНОЧНАЯ СИЛА ПОСТАВЩИКОВ	Средняя
		СОПЕРНИЧЕСТВО СРЕДИ СУЩЕСТВУЮЩИХ КОНКУРЕНТОВ	
УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ ПРОДУКТОВ- ЗАМЕНИТЕЛЕЙ	Слабая	УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ ПРОДУКТОВ- ЗАМЕНИТЕЛЕЙ	Среднее/Сильное
		УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ ПРОДУКТОВ- ЗАМЕНИТЕЛЕЙ	

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков. Три из шести основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль: (3/6)

Экономия на масштабе

Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок.

Потребность в капитале

Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.

Доступ к каналам распределения

Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей

Условия роста влияния покупателей (3/5)

- 1) Покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах. В таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.
- 2) Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.
- 3) Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков

Три из четырех пунктов в этом аспекте, являются ключевыми: (3/4)

- 1) Количество поставщиков в отрасли ограничено
- 2) Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка.

3) Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки, а так же см пункт 2

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

В нашем случае товары заменители не играют ключевой роли. В случае какой либо инновации, она будет подхвачена всем рынком и выиграет только тот кто окажется первым.

Ни товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество», ни товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес не играют никакой роли в существующей рыночной ситуации.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

1) Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.

2) Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.

3) Низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока

к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.

4) Высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

Единственным фактором в этой сфере, который почти не играет роли – это быстрая порча продукции. Он в незначительной мере характерен только для «химии». [2,4]

Раздел 1.3 SWOT – анализ

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны вашего предприятия и возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет вам определить, какие шаги могут быть предприняты для развития вашего предприятия, а также какие проблемы вам необходимо срочно решить. SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). SWOT-анализ позволит вам выбрать оптимальный путь развития вашего бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы. Смотри таблицу 1.2

Таблица 1.2 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Конкурентные цены	Узкий канал сбыта
Надёжность сегмента строительства	Вынуждены сами искать поставщиков
Надёжные поставщики для основного товара	Дальняя логистика
Логистика «по городу»	Недостаток финансов для «вертикального» развития
Возможности	Угрозы
Почти неограниченно расширение ассортимента	Ухудшение положения в строительном сегменте
«Отъём» части клиентов у крупных игроков	Ухудшение в области правового регулирования
Открытие интернет магазина, что послужит притоком финансов развитие точек в регионах	Потеря ключевых оптовых клиентов

Раздел 1.4 PEST – анализ

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. [7,8]

Наиболее широкий перечень факторов которые применяют при пест анализе смотри в таблице 1.3

Таблица 1.3 – PEST анализ

P	Устойчивость политической власти и существующего правительства Бюрократизация и уровень коррупции Налоговая политика (тарифы и льготы)
E	Темпы роста экономики Уровень инфляции и процентные ставки Курсы основных валют Уровень располагаемых доходов населения
S	Отношение к импортным товарам и услугам Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию Образ жизни и привычки потребления Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни

Продолжение таблицы 1.3

Т	Уровень инноваций и технологического развития отрасли Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств Доступ к новейшим технологиям Степень использования, внедрения и передачи технологий
---	--

Подойдите к процессу составления PEST анализа досконально. Не жалейте времени и подробно опишите по каждому фактору ключевые тенденции на 3-5 лет. Затем, посмотрите на все факторы и оставьте только те, которые могут повлиять на прибыль компании в будущем. После того, как значимые факторы, способные повлиять на прибыль компании определены, начинается самый сложный этап анализа: разработка тактических действий, которые могут снизить отрицательное влияние фактора на деятельность компании и максимизируют прибыль.

Если компания реализует свои товары на разных географических рынках и функционирует в разных отраслях — рекомендуется проводить PEST анализ для каждой отрасли, для каждого рынка.

Основываясь на субъективном мнении принимаем, что наиболее важным фактором является социальный, так как изменение его в негативном плане, с наибольшей вероятностью во первых, может произойти и во вторых принесёт практически наибольшие потери.

Раздел 1.5 Модель McKinsey

Для позиционирования в матрице McKinsey нужно провести оценку привлекательности рынка и конкурентного статуса в сегменте. Смотри таблицы 1.4 и 1.5

Таблица 1.4 Факторы привлекательности рынка

	Оценка привлекательности рынка (3+3+2+1+3=12) Средняя		
	Низкая	Средняя	Высокая
Темпы роста	Менее 5%	5-10%	Более 10% (21% в 2016 г)
Длительность ЖЦ	Менее 2 лет	2-5 лет	Более 5 лет
Конкуренция	Структурированная олигополия	Неструктурированная конкуренция	Распыленная конкуренция
Характеристика товара	Товар стандартизирован	Товар слабо дифференцирован	Товар сильно диверсифицирован
Концентрация конкурентов	Более 2000	2000-200	Менее 200

Таблица 1.5 - Факторы конкурентоспособности

	Оценка конкурентоспособности (3+1+2+1+1=13) средняя(на грани со слабой)		
	Слабый	Средний	Сильный — лидер
Издержки	Выше прямого конкурента	Равны прямому конкуренту	Ниже прямого конкурента
Относительная доля рынка	Менее 0,5	0,5 - 1	Более 1
Маркетинговые преимущества	Практически отсутствуют	Слабовыраженные	Четко прослеживаются (большое количество оффлайн точек)
Доля рынка (у лидера около 25%)	Менее 5%	5-20%	Более 20%
Имидж (бренд)	Нет	Растет (бренд среднеузнаваем)	Высокоузнаваемый бренд

Раздел 6 Анализ и разработка стратегического видения

Стратегическое направление компании «Иннер» смотри в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Видение через 5 лет

Куда мы хотим прийти Основные показатели	Доля рынка в Спб и ЛО 15%выход на 10% ежегодного темпа роста выручки
Как мы туда придем Общая стратегия развития	Путём продвижения на рынке себя как качественно нового представителя, а так-же развитие интернет продаж
За счет каких ресурсов мы туда хотим прийти Ресурсы	За счёт притока средств из продвигаемого интернет магазина. Так же за счёт увеличения доли инвестиций из нераспределенной прибыли.
Для кого мы будем работать Целевая аудитория	Основной сегмент — рядовые потребители, занимающиеся строительством или обустройством сооружений в черте города или недалеко за ней.
Какие ценности для клиентов мы должны создать Потребности	Удобная и простая логистика. Доступное решение любого «строительного» вопроса
Какими конкурентными преимуществам нужно будет обладать	Лучшая цена среди всех на рынке. Удобная логистика Развитая система работы с клиентами(гибкость, бонусная система)

Раздел 7 Обоснования интернет магазина

Ваш бизнес электронной коммерции может начаться на Amazon или Etsy. Но если все будет хорошо, вам не придется долго ждать, пока вам не понадобится ваша собственная платформа.

Владение собственной платформой позволяет создавать свою собственную фирменную идентификацию, более эффективно взаимодействовать с клиентами и предоставлять настраиваемые параметры и инструменты для малого бизнеса, соответствующие конкретным потребностям.

Итак, откуда как узнать, когда пришло время сделать следующий шаг? Определим признаки того, что бизнес готов принять решительные меры и начать продавать на своей собственной платформе электронной коммерции. [1,3]

1. Слишком большие гонорары посредников.

На собственном потоке доходов вы можете почувствовать, что Ибей и Амазон или другие им подобные «едят вас живьем».

Эти и другие аналогичные рынки делают свои деньги на сборах, которые часто составляют около 15 процентов, генерируемые каждой транзакцией. Эти деньги лучше финансировать в расширение вашего бизнеса, а не отдавать посредникам.

«Когда вы начинаете, пятнадцать процентов могут показаться не такими огромными, но как только вы начнете делать значительные продажи в пятизначном диапазоне(долларовом), вы разыгрываете более тысячи долларов на этих платформах, которые в противном случае могут быть перемещены по вашему собственному банковскому счету, - объясняет Терри Линь, преподаватель электронной коммерции и основатель модных аксессуаров компании Бэллер Лэвер. «Для создания интернет-магазина и переноса трафика может потребоваться некоторое время, но это долгая игра с мячом, которая лучше с точки зрения стратегического бизнеса».

2. Вы не диверсифицированы.

Чтобы защитить вашу империю, вам понадобится больше одного потока доходов. «Если у вас есть все, что построено на одной платформе, вы получите бонус», - объясняет Брэд ДеГроу, автор электронной книги FBA-Hot List, о программе «Выполнение по Амазон». «Лучший способ получить доход от налогов - это владеть бизнесом, а не надеяться, что вы всегда вписываетесь в бизнес других платформ». Для многих людей момент разнообразия заключается в том, что их доход достигает 10 000 долларов в месяц, говорит ДеГроу.

Тем не менее, легко пройти независимый маршрут задолго до того, как вы достигнете пятизначной вехи. Множество платформ упрощают для предпринимателей всех «сортов и расцветок», продавать свои собственные магазины за низкие месячные ставки, которые были бы неслыханными всего пять лет назад.

«Теперь онлайн-магазин стоит всего 25 долларов США в месяц для планов начального уровня, и до 200 долларов США для корпоративных и полномасштабных решений, - объясняет Лин. «Имея свой собственный сайт, вы также создаете новый канал продаж, который вы полностью контролируете, не используя чей-либо дизайн, сборы или рыночные цены. Кроме того, никто не может рекламировать себя на вашем собственном веб-сайте».

3. Отсутствие роста продаж.

ДеГрау помог бизнесу увеличить свой доход до семизначных значений, только на Амазон, но он также рекомендует создавать свою собственную платформу после того как продажи там, или на Ибей начинают замедляться. [6]

«Амазон делает это так просто. Они заботятся обо всех ваших головных болях, и Амазон поставляется с клиентами, собственным каналом голодных покупателей », - говорит ДеГроу. «Как только вы нашли свое плато, пришло время начать другой канал. Как только мы увидим это плато, мы сосредоточимся на других каналах, а также на нашем собственном сайте».

4. Клиенты просят об этом.

Наличие собственного сайта является признаком зрелости бренда и говорит клиентам, что за вашим продуктом существует серьезный бизнес. Когда люди спрашивают, где они могут найти вас в Интернете, отправляя их в Амазон, или Ибей можно разбавить собственный капитал вашего бренда.

«Существует определенный уровень владения, который должен иметь бренд, имея собственную недвижимость в Интернете», - говорит Лин. «Представьте себе, что если у вас есть отель, и вы сказали кому-то найти вас через Экспедиа или ТрипЭдвизор, (популярные поисковики отелей в США), по сравнению с вашим собственным сайтом. Это не имеет смысла.

5. Ваши потребности стали более изощренными.

По мере роста вашего бизнеса вы узнаете, нужны ли вашим покупателям индивидуальные функции, которые платформы, такие как Ибей и Амазон, не предлагают. «Если вы продаете футболки, большинство торговых тележек знают, что у вас могут быть разные размеры, цвета и логотипы», - поясняет Лин. «С другой стороны, если

вы продаете детали мотоцикла, которые можно настроить, вам может потребоваться более продвинутый функционал корзины покупок из-за всех разных виджетов и предметов, которые входят в мотоцикл».

По мере увеличения объемов ваших данных вам может потребоваться более оптимизированная система для сбора ценной информации о клиенте, такой как адреса электронной почты, история заказов или отказ от корзины покупок. Эти данные имеют решающее значение для построения стратегии удержания клиентов и необходимы для длительной игры.

6. Вы продаете специальную или роскошную продукцию.

«Существует причина, по которой Луис Виттон и другие люксовые бренды избегают продавать свою продукцию на Amazon и никогда не предоставляют скидки», - говорит Лин.

Такие компании никогда официально не представляют свои товары на таких сайтах, как Ибей и Амазон, чтобы сохранить чувство исключительности. В зависимости от вашего бренда можно иметь смысл поддерживать очень жесткий контроль над тем, где клиенты могут найти ваши продукты. Эта стратегия, как правило, относится к компаниям с низким объемом и высокой маржой в ювелирной, модной и аксессуарной отраслях, где опыт работы с клиентами имеет первостепенное значение.

«Он устанавливает образ и эмоциональное состояние для потребителя, которого Амазон или Ибей никогда не имели», - говорит Лин.

Тем самым, если вы продаете оптом, наличие собственного веб-сайта сделает ваш бизнес более надежным и подходящим для всех клиентов. Людям нравится знать, что есть кто-то на другом конце, чтобы отвечать на электронные письма или телефонные звонки, особенно для дорогостоящих предметов с большим сроком выполнения.

Раздел 8 Выбор стратегии развития

Компания Иннер, как и другие ведёт свою деятельность в условия агрессивной рыночной конкуренции. Сейчас мировые тенденции и технологии в плотную подводят нас к использованию интернета во всевозможных отраслях, в частности в продажах. Главной целью сейчас является запуск и активное внедрение интернет магазина в пользование для нашей целевой аудитории. Проинформировав клиентов и сделав всё возможное для их удобства в этой уже совсем не новой в мире, но только завоевывающей в России свою нишу технологии приведёт к колоссальным результатам. Удобство и быстрота, доступность и простота - ключевые позиции предложив которые любому желающему вот путь к настоящему росту компании с таким непростым прошлым.

В случае с таким видом ведения бизнеса, который принят сейчас в компании, наибольшей приоритет имеет расширение и наработка клиентской базы и увеличения конверсии. Как следует из цели – все мероприятия должны быть направлены на то что бы максимальное количество желающих приобрести то, чем торгует ООО «Иннер», а именно строительными материалами, узнавали о возможности сделать это проще и быстрее чем это могут предложить конкуренты, и что бы даже самый искушенный покупатель мог удовлетворить свои потребности, воспользовавшись интернет или оффлайн магазином. [11]

Для реализации вышеописанного, предлагаются следующие действия:

- Создание удобного, интуитивно понятного но при этом всеобъемлющего сайта.

- Ведение мероприятий направленных на анализ деятельности интернет торговли

- Регулярное и качественное проведение работ направленных на повышение конверсии, а так же анализ деятельности, выработка моделей поведения клиентов на сайте и анализ с целью дальнейшего усовершенствования веб дизайна.

- Так же необходима всеобъемлющая работа над другими, специализированными интернет-ресурсами, с целью максимального охвата аудитории использующей сеть с целью приобретения или поиска информации или желающих приобрести что-либо

- Оценивая тенденции в нашей стране, учитывая крайне важный социальный фактор, демографию, экономическое положение, так же

необходимо и совершенно обязательно расширение в направлении крупных региональных центров, которые в свою очередь смогут оказать помощь в развитии интернет торговли и сами собой окажутся важными элементами разрастающейся сети магазинов-складов.

-С целью дальнейшей диверсификации и развития важным действием направленным на получение максимальной выгоды и покрытия сегмента целевой аудитории, желающей произвести строительно-монтажные или ремонтные работы не самостоятельно, а при помощи профессионалов принимаем так же важным шагом – создание подразделения которое сможет удовлетворять подобные нужды.

Выполнение вышеописанных действий, с учётом своевременных поправок, срочной и верной аналитики динамики ситуации в отрасли, даже с учётом негативных трендов наблюдаемых в строительстве обязательно приведут к выполнению поставленных целей. [10]

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Раздел 1 – Структура имущества

Таблица 2.1 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период		
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		на конец анализируемого периода (31.12.2016)	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % (гр.5-гр.2); гр.2)	
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
АКТИВ									
1. Внеоборотные активы	-	-	766	582	-	18,2	+582	-	
в том числе: основные средства	-	-	766	582	-	18,2	+582	-	
нематериальные активы	-	-	-	-	-	-	-	-	

Продолжение таблицы - 2.1

2. Оборотные, всего	1 456	4 491	7 150	2 608	100	81,8	+1152	+79,1	
в том числе:									
запасы	1 225	3 737	5 535	1 084	84,1	34	-141	-11,5	
дебиторская задолженность	224	403	1 608	1 484	15,4	46,5	+1 260	+6,6 раза	
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	7	351	7	40	0,5	1,3	+33	+5,7 раза	
Пассив									
1. Собственный капитал	-329	-321	510	936	-22,6	29,3	+1 265	↑	
2. Долгосрочные обязательства, всего	-	-	-	-	-	-	-	-	
в том числе:									
заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	
3. Краткосрочные обязательства*, всего	1 785	4 812	7 406	2 254	122,6	70,7	+469	+26,3	

в том числе:								
заемные средства	-	993	32	-	1	+32	-	-
Валюта баланса	1 456	4 491	7 916	3 190	100	+1 734	+119,1	

Активы на 31 декабря 2016 г. характеризуются следующим соотношением: 18,2% внеоборотных активов и 81,8% текущих. Активы организации за весь анализируемый период значительно увеличились (на 119,1%). Учитывая значительное увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 4,8 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем. Наглядно соотношение основных групп активов организации представлено ниже на диаграмме. См. рисунок 3.



Рис 3 Круговая диаграмма «Структура активов»

Рост величины активов организации связан, главным образом, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- дебиторская задолженность – 1 260 тыс. руб. (67,2%)
- основные средства – 582 тыс. руб. (31%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) – 1 265 тыс. руб. (73%)
- кредиторская задолженность – 437 тыс. руб. (25,2%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "запасы" в активе (-141 тыс. руб.).

На 31.12.2016 собственный капитал организации равнялся 936 тыс. руб., но на 31 декабря 2013 г. собственный капитал организации составлял -329 тыс. руб. (т.е. имело место изменение +1 265,0 тыс. руб.). [9,13]

Раздел 2 - Оценка стоимости чистых активов организации

Анализируем стоимости чистых активов организации ООО «Иннер»
См таблицу 2.2

Таблица 2.2 - Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5- гр.2)	± % ((гр.5- гр.2) : гр.2)	
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	на начало анализируемого периода (31.12.2013)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистые активы	-329	-321	510	936	-22,6	29,3	+1 265	↑
2. Уставный капитал	-329	-321	510	936	-22,6	29,3	+1 265	↑

1.3.1 Анализ и оценка уровня и динамики показателей прибыли

Проанализируем показатели прибыли ООО «Иннер» за 2014-2016 года, таблица 2.3

Таблица 2.3 - Отчёт о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	За отчетный период 2016	За отчетный период 2015	За отчетный период 2014
1	2	3	4	5
Выручка	2110	12034	8710	6158
Себестоимость продаж	2120	(2548)	(5739)	(6146)
Валовая прибыль (убыток)	2100	9486	2971	0
Коммерческие расходы	2210	(7138)	(2831)	0
Управленческие расходы	2220	(0)	(0)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2348	140	0
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	0	0	0
Проценты к уплате	2330	(0)	(0)	0
Прочие доходы	2340	-5	0	0
Прочие расходы	2350	(117)	(59)	(24)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2226	81	0
Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)	0

Таблица 2.3 - Отчёт о прибылях и убытках

в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Прочее	2460	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	2226	81	-12

Из таблицы видно, что выручка предприятия выросла почти на 100%. Также сократилась себестоимость продаж на 57% и на отчётный период 2016 года составила 2348 тыс. руб. Вследствие чего, валовая прибыль предприятия увеличилась на 227% и составила 9486 тыс. рублей. После проведения анализа динамики прибыли мы пришли к выводу, что в 2016 году по сравнению с 2014 чистая прибыль увеличилась в 25 раз. Данный показатель считаем не презентативным по причине чрезмерно низкой прибыли в одном из периодов что ведёт к завышению сравнительной статистики.

Таблица 2.4 - Расчет рентабельности продаж

Рентабельность продаж:	За 2015	За 2016
по валовой прибыли	34%	78%
по прибыли от продаж	1,5%	19%
по чистой прибыли от продаж	1,5%	19%
по прибыли до налогообложения	1%	18%

1.3.2 Анализ и оценка уровня и динамики изменения статей и разделов консолидированного баланса

Проведем анализ предприятия на основе балансовой ведомости за 2013, 2014, 2015 и 2016 года, таблица 2.3

Единица измерения: тыс.руб.

Таблица 2.5 - Баланс ООО «Иннер»

Наименование показателя	На отчетную дату 2016	На отчетную дату 2015	На отчетную дату 2014	На 31 декабря 2013
1	2	3	4	5
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы (включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства)	582	766	0	0
Запасы	1084	5535	3737	1225
Денежные средства и денежные эквиваленты	40	7	351	7
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1484	1608	403	224
БАЛАНС	3190	7917	4490	1456
ПАССИВ				
Капитал и резервы	936	510	-321	-329
Долгосрочные заемные средства	0	0	0	0
Другие долгосрочные обязательства	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.5

Краткосрочные заемные средства	32	32	993	0
Кредиторская задолженность	2222	7375	3819	1785
Другие краткосрочные обязательства	0	0	0	0
БАЛАНС	3190	7917	4490	1456

Рост запасов наблюдается за период с 2013 по 2015 года, и падение в 2016. В свою очередь уменьшение их количества по сравнению с 2013 годом, к 2016 отклонение составляет 12% . Этот фактор значительно сказывается на снижении кредиторской задолженности. [11]

Также наблюдается рост финансовых и других оборотных активов с 2013 до 2015 года с их дальнейшим понижением в 2016 году. Однако их размер в 2016 году всё равно значительно превышает показатель года 2013. Разница в 6,5 раз.

1.3.3. Анализ финансовой устойчивости

Производственная деятельность на любом предприятии, подразумевает под собой, в том числе постоянное формирование запасов товарно-материальных ценностей. Для этого используются как собственные, так и привлеченные заемные средства. В сравнении соответствия и несоответствия средств для формирования затрат и запасов, определяются показатели финансовой устойчивости. [5]

Проведем анализ финансовой устойчивости за 2016 год

Таблица 2.6 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование показателя	Формула расчета	Значение	
		на начало периода	на конец периода
1	2	3	4
Коэффициент концентрации СК	Собственный капитал/Активы	0,064	0,29
Коэффициент концентрации ЗК	Заемный капитал/Активы	0,93	0,70
Коэффициент финансовой зависимости	1/Коэффициент концентрации СК	15,4	3,44
Соотношение собственного и заемного капитала	Собственный капитал /Заемный капитал	0,068	0,41

Прогноз банкротства

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации ниже рассчитан Z-счет Альтмана (для ООО "Иннер" взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний):

$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4$, где

Таблица 2.7 – Расчёт Z-счета Альтмана

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2016	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
T ₁	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,11	6,56	0,73
T ₂	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0	3,26	0
T ₃	Отношение ЕБИТ к величине всех активов	0,7	6,72	4,69
T ₄	Отношение собственного капитала к заемному	0,42	1,05	0,44
Z-счет Альтмана:				5,85

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;

от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;

от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

По результатам расчетов для ООО "Иннер" значение Z-счета по состоянию на 31.12.2016 составило 5,85. Это означает, что вероятность банкротства ООО "Иннер" незначительная.

Выводы: Состояния предприятия в целом хорошее. В 2016 году значительно уменьшилась кредиторская задолженность, и запасы, что существенно повлияло на валюту баланса, однако она всё равно превышает показатель 2ухлетней давности больше чем в 2 раза. Так же значительно увеличился собственный капитал и резервы.

ГЛАВА III Разработка и расчет проекта по увеличению объема продаж строительной компании и его финансово-экономическая оценка на примере ООО «Иннер»

3.1. Коммерческая оценка инвестиционного проекта

Суть проекта заключается в инвестировании средств, в сферу каналов сбыта и части в диверсификацию, с целью снижения рисков бизнеса. В данной работе предлагается к рассмотрению три проекта, основой каждого из которых является развитие интернет магазина, а вторым этапом для каждого из трёх будут открытие второй точки продаж в городе Москва- для первого, открытие производства на территории Ленинградской области с целью создания логического и логистического продолжения использования материалов и частичной диверсификации, и третий – комбинирование 1ого и 2ого варианта и открытие и офиса в столице и точки производства. [12]

3.2 Расчёт инвестиционных затрат

Инвестиционные затраты возникают в связи с реализацией проектов, с расширением или созданием нового бизнеса. К инвестиционным затратам в данном проекте относятся:

Для развития интернет магазина:

- 1) Оплата услуг за создание интернет магазина
- 2) Первоначальные вложения на продвижения сайта
- 3) Приобретение специализированных площадок на крупных торговых сайтах в сети интернет

Для открытия нового офиса:

- 1) Приобретение вилочного погрузчика
- 2) Закупка материалов
- 3) Приобретение рекламного места, установка и покупка билборда

Для развития производства:

- 1) Приобретение автокрана «Галичанин»

Таблица 3.1 - Инвестиционные затраты

Для развития интернет магазина:	Цена тыс. руб	
1) Оплата услуг за создание интернет магазина	100	
2) Первоначальные вложения на продвижения сайта	140	70*2

3) Приобретение специализированных площадок на крупных торговых сайтах в сети интернет	20	
4) Зароботная плата менеджеров по работе с сайтом	234,36	30*3* 1.302* 2мес
	итого	494,36
Для открытия нового офиса:		
1) Приобретение вилочного погрузчика	1000	
2) Закупка материалов	3500	
3) Приобретение рекламного места, установка и покупка билборда	650	
	итого	5150
Для развития производства:		
1) Приобретение автокрана «Галичанин»	1700	
	итого	1700

3.3 Расчёт текущих затрат

Текущие затраты предприятия включают все ежемесячно повторяющиеся расходы, связанные с содержанием помещений и осуществлением деятельности фирмы. [10] Представляют собой:

- 1) Зароботная плата сотрудников + отчисления в фонды
- 2) Аренда
- 3) Маркетинговые издержки

3.3.1 Расчёт Затраты на персонал

Таблица 3.2- Затраты на персонал

ИМ	количество чел.	ставка тыс. р.	итого тыс р.	В т.ч. отчисления в фонды
менеджер по интернет продажам	3	30	90	117,18
			итого	117,18

точка сбыта мск	количество чел.	ставка тыс. р.	итого тыс р.	В т.ч. отчисления в фонды
работник склада(грузчик)	3	35	105	136,71
оператор вил. погрузчика	1	45	45	58,59
координатор склада (гл менеджер)	1	45	45	58,59
			итого	253,89

производство	количество чел.	ставка тыс. р.	итого тыс р.	В т.ч. отчисления в фонды
координатор-менеджер	1	30	30	39,06
рабочие	5	34	170	221,34
инженер-прораб-геодезист	1	55	55	71,61
			итого	332,01

3.3.2 Расчёт аренды

Таблица 3.3 - Затраты на аренду

	площадь м2	цена руб за м2	итог
ИМ	-	-	-
точка сбыта мск	1000	470	470000
производство	350	200	70000

3.3.3 Реклама в сети интернет

Таблица 3.3.1 - Затраты на рекламу в сети

цена в тыс. руб. за месяц

	2017г	2018г	2019г	2020г	2021г
ИМ	90	100	100	100	100
точка сбыта мск	-	-	-	-	-
производство	35	50	50	50	50

3.4 Переменные издержки

Переменные издержки это такие затраты, которые напрямую зависят от объема производимой продукции и применение которых непосредственно будет сказываться на производимом объеме продукции.

Таблица 3.4 - Переменные издержки

цена в тыс. руб. за месяц

	2017г	2018г	2019г	2020г	2021г
ИМ	350	400	500	500	600
точка сбыта мск	1500	1500	1700	1850	2000
производство	500	500	600	650	650

3.5 Суммарные текущие затраты по каждому проекту

Таблица 3.5 - Затраты на аренду

	2017	2018	2019	2020	2021
ИМ	2228,72	7406,16	8606,16	8606,16	9806,16
точка сбыта мск	6895,56	23086,68	24286,68	26686,68	29086,68
производство	3608,04	10824,12	12024,12	12624,12	12624,12

3.6 Суммарные текущие затраты по группам проектов

Таблица 3.6 - Суммарные текущие затраты

	2017	2018	2019	2020	2021
проект 1	9124,3	30492,8	32892,8	35292,8	38892,8
проект 2	5836,8	18230,3	20630,3	21230,3	22430,3
проект 3	12732,3	41317,0	44917,0	47917,0	51517,0

3.7 Налоговое окружение

Налоговые доходы — это обязательные безвозмездные платежи взимаемые органами государственной власти с организаций и физических лиц в целях финансового обеспечения деятельности государства.

Таблица 3.7 - Виды и ставки налогов.

Налоги	в %
Налог на прибыль	20,0%
Налог на добавленную стоимость	18,0%
Налог на имущество	2,0%
Социальные отчисления с зарплаты	30,2%

3.8 Расчеты предполагаемой выручки и прибыли

Таблица 3.8.1 - Прибыль от первого варианта проекта

Кредит		2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00
-2144,36	расх	9124,28	30492,84	32892,84	35292,84	38892,84
	выручка	3400,00	36900,00	39500,00	42400,00	46800,00
	ч-ая приб(уб)	-5724,28	5125,73	5285,73	5685,73	6325,73
		-2224,77	-9141,41	-4618,04	667,69	6353,42
	кумулята		-4015,68	534,15	5082,74	11408,46

Таблица 3.8.2 - Прибыль от второго варианта проекта

		2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00
	расх	5836,76	18230,28	20630,28	21230,28	22430,28
	выручка	5100,00	20900,00	23800,00	24300,00	26800,00
	ч-ая приб(уб)	-736,76	2135,78	2535,78	2455,78	3495,78
			-847,27	1288,50	3824,28	6280,05
	кумулята		1030,80	3059,42	5024,04	8519,82

Таблица 3.8.3 - Прибыль от третьего варианта проекта

Кредит		2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00
-3844,36	расх	12732,32	41316,96	44916,96	47916,96	51516,96
	выручка	6900,00	48900,00	53000,00	56400,00	61800,00
	ч-ая приб(уб)	-5832,32	6066,43	6466,43	6786,43	8226,43
		-3988,52	11293,97	-6011,67	454,76	7241,20
	кумулята	-9820,84	-5227,54	363,81	5792,96	14019,39

3.9 Анализ рисков проекта

Таблица 3.9.1 - Прибыль от первого варианта проекта с учётом субсидирования

		2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00
	расх	5836,76	18230,28	20630,28	21230,28	22430,28
	выручка	5100,00	20900,00	23800,00	24300,00	26800,00
	ч-ая приб(уб)	-736,76	2135,78	2535,78	2455,78	3495,78
			0,00	2135,78	4671,55	7127,33
	кумулята		1708,62	3737,24	5701,86	9197,64
		-736,76				

Таблица 3.9.2 - Прибыль от второго варианта проекта с учётом субсидирования

		2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00
	расх	5836,76	18230,28	20630,28	21230,28	22430,28
	выручка	5100,00	20900,00	23800,00	24300,00	26800,00
	ч-ая приб(уб)	-736,76	2135,78	2535,78	2455,78	3495,78
			0,00	2135,78	4671,55	7127,33
	кумулята		1708,62	3737,24	5701,86	9197,64
		-736,76				

Таблица 3.9.3 - Прибыль от третьего варианта проекта с учётом субсидирования

Кредит		2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00
-3844,36	расх	12732,32	41316,96	44916,96	47916,96	51516,96
	выручка	6900,00	48900,00	53000,00	56400,00	61800,00
	ч-ая приб(уб)	-5832,32	6066,43	6466,43	6786,43	8226,43
		-3988,52	-7268,97	-2765,84	3700,59	10487,03
	кумулята	-9820,84	-1202,54	2960,48	8389,62	16616,05
		3500,00	1202,54			

Таблица 3.10.1- Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 5 %

Кредит		2017	2018	2019	2020	2021
-2144,36	расх	8837,703	29504,71	31746,24	34062,58	37465,02
	выручка	3230	35055	37525	40280	44460
	ч-ая приб(уб)	-5607,7	4440,236	4623,011	4973,939	5595,983
		-2224,77	-9007,35	-5252,18	-723,544	4250,395
	кумулята		-4567,11	-629,169	3400,316	8996,3

Таблица 3.10.2- Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 5 %

		2017	2018	2019	2020	2021
	расх	5667,47	17661,74	19967,71	20514,3	21643,7
	выручка	4845	19855	22610	23085	25460
	ч-ая приб(уб)	-822,47	1754,611	2113,832	2056,564	3053,037
			-945,84	808,7714	2922,603	4979,167
	кумулята		647,0171	2338,083	3983,333	7036,37

Таблица 3.10.3 - Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 5 %

Кредит		2017	2018	2019	2020	2021
-3844,36	расх	12379,43	40171,82	43572,15	46436,65	49925,43
	выручка	6555	46455	50350	53580	58710
	ч-ая приб(уб)	-5824,43	5026,541	5422,277	5714,68	7027,653
		-3988,52	-11284,9	-7197,11	-2041,06	3673,619
	кумулята	-9812,96	-6258,36	-1774,84	2938,895	9966,548

Таблица 3.11.1- Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 10 %

Кредит		2017	2018	2019	2020	2021
-2144,36	расх	8551,126	28516,57	30599,63	32832,31	36037,2
	выручка	3060	33210	35550	38160	42120
	ч-ая приб(уб)	-5491,13	3754,743	3960,293	4262,151	4866,239
		-2224,77	-8873,28	-5886,32	-2214,93	2047,217
	кумулята		-5118,54	-1926,03	1637,774	6504,012

Таблица 3.11.2- Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 10 %

		2017	2018	2019	2020	2021
	расх	5498,179	17093,19	19305,14	19798,31	20857,13
	выручка	4590	18810	21420	21870	24120
	ч-ая приб(уб)	-908,179	1373,447	1691,888	1657,351	2610,298
			-1044,41	329,0409	2020,928	3678,28
	кумулята		263,2327	1616,743	2942,624	5552,921

Таблица 3.11.3- Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 10 %

Кредит		2017	2018	2019	2020	2021
-3844,36	расх	12026,55	39026,69	42227,35	44956,34	48333,91
	выручка	6210	44010	47700	50760	55620
	ч-ая приб(уб)	-5816,55	3986,649	4378,121	4642,928	5828,873
		-3988,52	-11275,8	-8382,56	-4605,1	37,82785
	кумулята	-9805,07	-7289,18	-4004,44	30,26228	5859,136

Таблица 3.12.1- Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 15 %

Кредит		2017	2018	2019	2020	2021
-2144,36	расх	8264,549	27528,44	29453,03	31602,05	34609,38
	выручка	2890	31365	33575	36040	39780
	ч-ая приб(уб)	-5374,55	3069,251	3297,576	3550,362	4136,494
		-2224,77	-8739,22	-6520,47	-3706,32	-179,356
	кумулята	-7599,32	-5669,97	-3222,89	-155,961	3980,532

Таблица 3.12.1Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 15 %

		2017	2018	2019	2020	2021
	расх	5328,889	16524,65	18642,57	19082,33	20070,55
	выручка	4335	17765	20230	20655	22780
	ч-ая приб(уб)	-993,889	992,2825	1269,943	1258,139	2167,558
		0	-1142,97	-173,293	1096,65	2354,789
	кумулята	-993,889	-150,69	877,3201	1883,831	4051,39

Таблица 3.12.1- Прогноз основных показателей в случае снижения объёма продаж на 15 %

Кредит		2017	2018	2019	2020	2021
-3844,36	расх	11673,66	37881,55	40882,54	43476,03	46742,38
	выручка	5865	41565	45050	47940	52530
	ч-ая приб(уб)	-5808,66	2946,76	3333,97	3571,18	4630,09
		-3988,52	11266,76	-9568,00	-7169,14	-4137,66
	кумулята	-9797,18	-8320,00	-6234,03	-3597,96	1032,13

Таблица 3.13.1 - Денежные потоки

	Плановый период проекта					
	0	1	2	3	4	5
Денежные поступления за период, тыс. руб						
собственный капитал	3500					
от реализации продукции		3400	36900	39500	42400	46800
долгосрочный кредит	2144,36					
Денежные платежи за период, тыс.руб.						
инвестиции в проект	5 644					
оплата текущих расходов предприятия		9124,28	30492,84	32892,84	35292,84	38892,84
Итого:						
денежные поступления - денежные платежи		-5724	6 407	6 607	7 107	7907

Таблица 3.13.2 - Денежные потоки

	Плановый период проекта					
	0	1	2	3	4	5
Денежные поступления за период, тыс. руб						
собственный капитал						
от реализации продукции		5100	20900	23800	24300	26800
долгосрочный кредит						
Денежные платежи за период, тыс.руб.						
инвестиции в проект	2194,36					
оплата текущих расходов предприятия		5836,76	18230,28	20630,28	21230,28	22430,28
Итого:						
денежные поступления - денежные платежи		- 737	2 670	3 170	3 070	4 370

Таблица 3.13.3 - Денежные потоки

	Плановый период проекта					
	0	1	2	3	4	5
Денежные поступления за период, тыс. руб						
собственный капитал	3500					
от реализации продукции		6900	48900	53000	56400	61800
долгосрочный кредит	3844,36					
Денежные платежи за период, тыс.руб.						
инвестиции в проект	7 344					
оплата текущих расходов предприятия		12732,32	41316,96	44916,96	47916,96	51516,96
Итого:						
денежные поступления - денежные платежи		- 5 832	7 583	8 083	8 483	10 283

3.10 Прогнозные финансовые показатели

Графики прогнозных финансовых показателей для каждого варианта проекта представлены на рисунках

Вариант 1: Нормальный уровень продаж

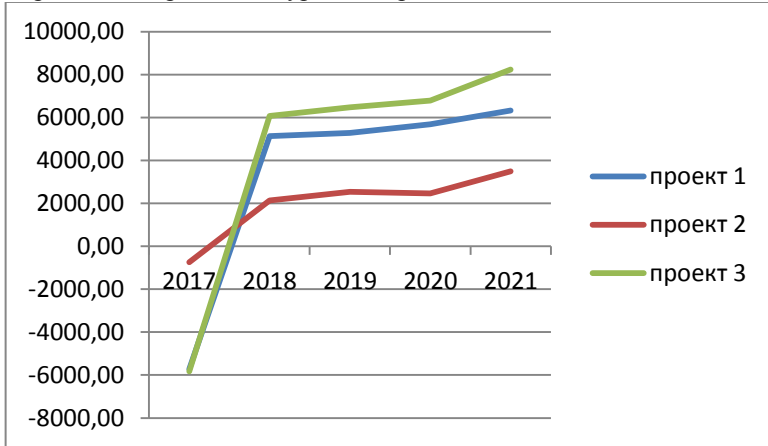


Рис 4 Чистая прибыль при нормальном уровне продаж

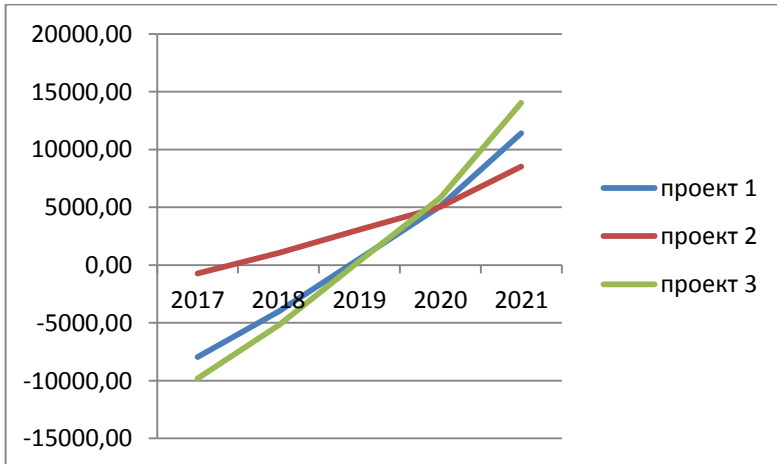


Рис 5 Не дисконтированный денежный поток

Вариант 2: Уровень продаж снижен на 5%

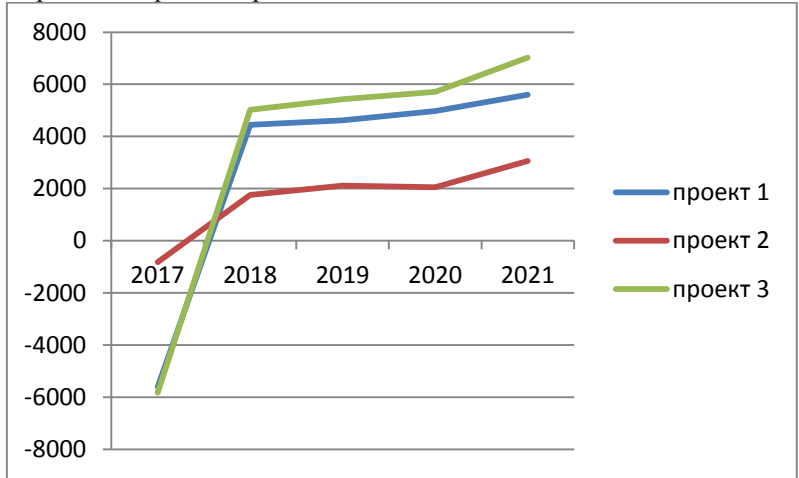


Рис 6 Чистая прибыль при уровне продаж сниженном на 5%

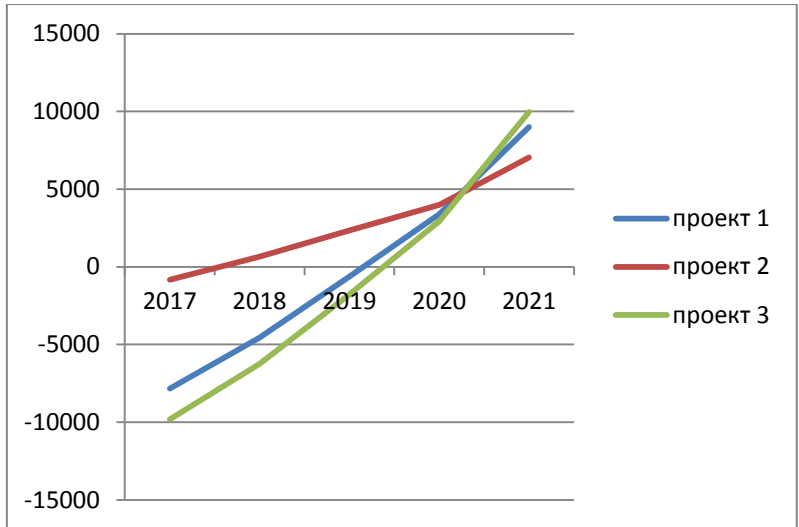


Рис 7 Не дисконтированный денежный поток

Вариант 2: Уровень продаж снижен на 10%

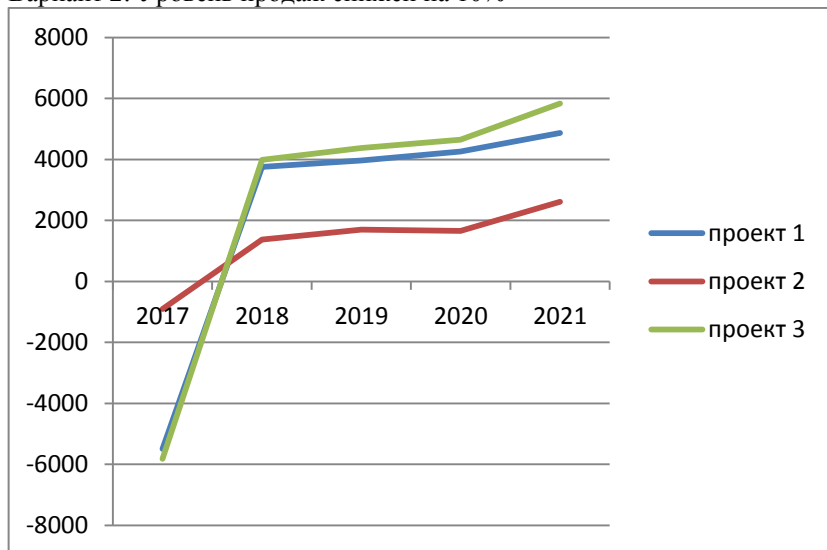


Рис 8 Чистая прибыль при уровне продаж сниженном на 10%

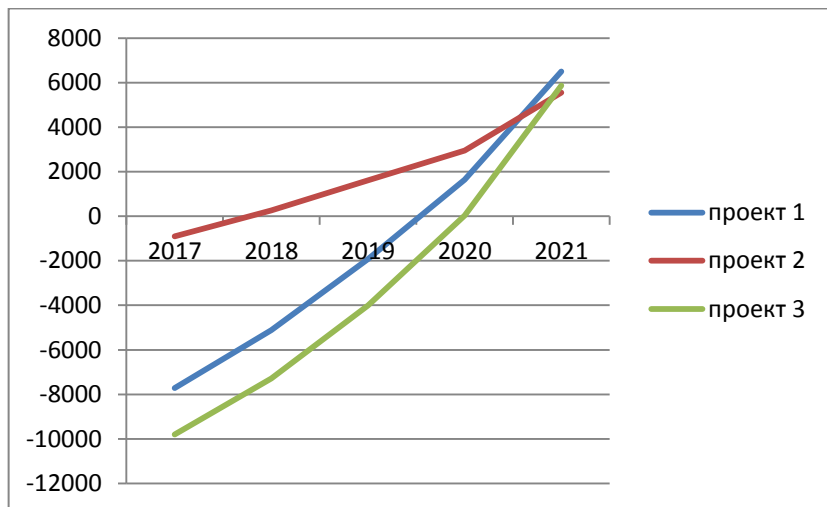


Рис 9 Не дисконтированный денежный поток

Вариант 2: Уровень продаж снижен на 15%

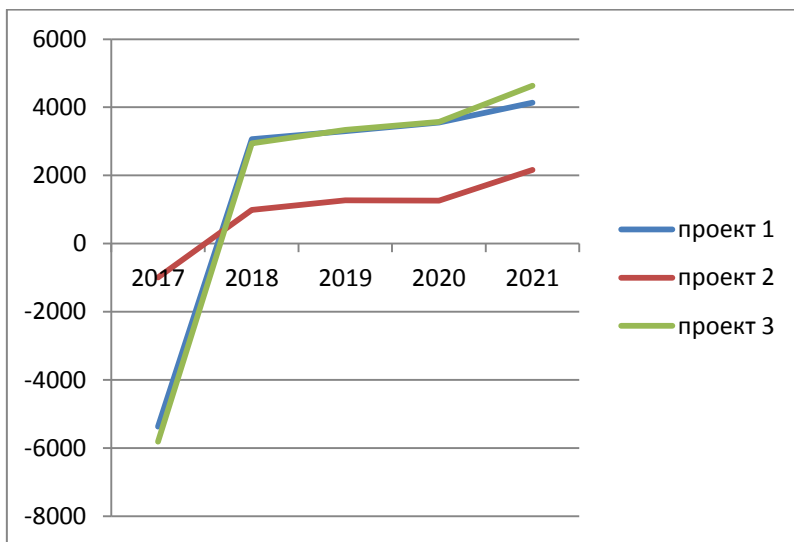


Рис 10 Чистая прибыль при уровне продаж сниженном на 15%

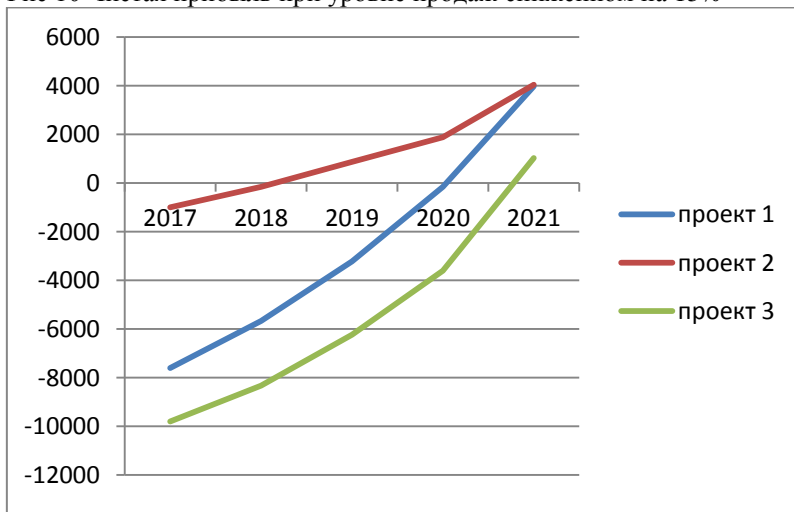


Рис 11 Не дисконтированный денежный поток

Раздел 3.11 Заключительная сводная таблица

Таблица 3.14.- Заключительная сводная таблица коммерческой оценки проектов

№	Технико-экономические и финансовые показатели проекта	Ед. измер.	Варианты реализации проекта		
			1	2	3
1	Аренда помещения	кв.м.	1000	350	1350
2	Численность персонала	чел	8	10	15
3	Инвестиционные затраты по проекту	тыс. руб.	5644,36	2194,36	7344,36
4	Выручка от реализации услуг (среднегодовая)	тыс. руб/год	29339	17671,	39680
5	Текущие затраты (себестоимость продукции) среднегодовые	тыс.руб / год	33800	20180	45400
6	Прибыль от продаж (среднегодовая)	тыс.руб / год	3339,73	1977,27	4342,68
7	Срок окупаемости	год	1,7	1,1	1,7
8	Простая норма прибыли	%	59	90	60

10	Чистая текущая стоимость по проекту, NPV	тыс. руб.	9772,73	10347,76	12621,84
11	Внутренняя норма прибыли по проекту, IRR	%	36,1%	61,0%	37,5%
12	ROS по валовой прибыли	%	13,20%	12,43%	12,60%

Вывод: Наибольшую чистую текущую стоимость из всех трёх проектов имеет третий, однако так же для него максимальны инвестиционные затраты и риски, так как при падении спроса на 15% он является самым долго-окупающимся. Второй проект имеет самую высокую простую норму прибыли и срок окупаемости. Так же он является наименее рискованным. Оставшийся первый проект имеет, в свою очередь, наибольшую рентабельность продаж. В зависимости от обстоятельств рекомендую к реализации 2ой или 3ий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной-квалификационной работы заключалась в коммерческой оценке стратегии развития предприятия легкой промышленности и разработке мероприятий по увеличению объема продаж.

Для достижения данной цели был проведен финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности компании, анализ внутренней и внешней среды. Бакалаврская работа состоит из трех глав.

В первой главе описана деятельность компании и проведен анализ внешней и внутренней среды компании с помощью таких инструментов, как PEST-анализ, оценка 5 сил Портера, модель McKinsey, SWOT-анализ и её стратегическое видение. И на основе результатов указанных выше анализов была разработана и описана стратегия компании.

Во второй главе была рассмотрены общая характеристика компании. На основе данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках компании был проведен финансовый анализ рассчитаны показатели финансовой деятельности компании. По итогам анализа можно сделать вывод, что компания находится в хорошем состоянии однако объективно оценить рост невозможно по причине непоказательности данных на коротком промежутке времени.

В третьей главе представлены мероприятия по увеличению объема реализации компании в трех вариантах состоящих из 3ёх мероприятий:

1. Открытия интернет магазина
2. Открытия производства с целью диверсификации
3. Открытия новой точки сбыта в городе Москва

Сами проекты представляют из себя комбинации из мероприятий

1. Интернет магазин + производство
2. Интернет магазин + точка сбыта
3. Интернет магазин + производство + точка сбыта

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Ефимова О.В., Мельник М.В. и др. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие [Текст]. М.:Омега-Л, 2013. 450с
- 2.Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова, 2008 – 213 с. 2
- 3.Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебное пособие д/вузов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. - 384 с.
- 4.Бердников А. А. Анализ прибыли и рентабельности организации: теоретический аспект // Молодой ученый. — 2013. — №2. — С. 111-113.
- 5.Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: «Питер», 2000. - 14 с
- 6.Бурмистров, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А. Н. Бурмистров, О. В. Калинина, М. В. Лопатин, М. П. Синявина, Л. Д. Тюличева. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. 222 с.
7. Стратегический менеджмент. Под ред. Петрова А.Н. СПб.: Питер, 2005. — 496 с.
- 8.Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле / Л. И. Кравченко. М.: Новое знание, 2013. 158 с.
- 9.Александров И.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Изд – во Политехнического университет, 2015. – 28 с. 8
- 10.Powerbranding. Лучшие инструменты стратегического анализа [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://powerbranding.ru/>
- 11.Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И. Т. Балабанов. М.: Финансы и статистика, 2013 – 208 с.
- 12.Бриль А. Р., Горчакова Л. И., Калинина О. В. Финансово-экономические расчеты по инновационным проектам развития предприятий: учеб. пособие / под ред. проф. М.В. Лопатина. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. 306 с.
- 13.Бриль, А. Р. Коммерческая оценка инновационных проектов: учеб. пособие / А. Р. Бриль, Л. И. Горчакова, М. В. Лопатин, К. И. Воронов. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. 17