

# 2016

## Бизнес-план развития ООО «ХХХ»



«Питер-Консалт»

## Оглавление

1. Резюме.....	3
1.1. Сущность результатов бизнес-планирования .....	3
1.2. Планируемые показатели результативности и эффективности .....	3
1.3. Источники финансирования.....	3
2. Анализ деятельности компании .....	4
3. Анализ рынка.....	4
3.1. Клиентская целевая группа .....	4
3.2. Характеристика существующего спроса.....	4
3.3. Ожидаемая конкуренция .....	8
4. Стратегия развития.....	9
4.1. Сильные и слабые стороны компании.....	9
4.1.1. Сильные стороны компании.....	9
4.1.2. Слабые стороны компании .....	9
4.2. Возможности и угрозы рынка .....	9
4.2.1. Возможности .....	9
4.2.2. Угрозы .....	9
4.3. SWOT-анализ .....	9
4.4. Стратегические инициативы.....	9
4.5. Система стратегических показателей .....	12
5. Маркетинг .....	14
5.1. Концепция маркетинга .....	14
5.2. Цели маркетинга .....	14
5.3. Позиционирование .....	14
5.4. Целевые клиенты .....	14
5.5. Развитие продукта .....	14
5.6. Ценообразование .....	15
5.7. Каналы сбыта.....	15
5.8. Программа продвижения .....	16
5.9. План продаж .....	17
6. Материальные ресурсы .....	21
6.1. Инвестиционные расходы .....	21
6.2. Прямые и косвенные расходы .....	21
7. Организация .....	23
7.1. Организационная структура .....	23
7.2. Штатное расписание.....	23
7.3. Календарное осуществление проекта .....	23
8. Налоговое окружение.....	24
9. Финансовый план.....	24
9.1. Бюджет движения денежных средств.....	24
9.2. Бюджет доходов и расходов.....	24
9.3. Прогнозный баланс .....	24
10. Эффективность проекта.....	25
10.1. Финансовые показатели.....	25
10.2. Анализ безубыточности .....	25
10.3. Показатели экономической эффективности .....	25
11. Анализ рисков .....	26
11.1. Технологические риски .....	26
11.2. Организационные и управленческие риски .....	26
11.3. Риски материально-технического обеспечения.....	27
11.4. Финансовые риски .....	27
11.5. Экономические риски .....	27

## 1. Резюме

### 1.1. Сущность результатов бизнес-планирования

В настоящей работе рассматриваются результаты реализации стратегии развития ООО «XXX», включающей в себя мероприятия, направленные на совершенствование организационной структуры предприятия, внедрение системы стратегических показателей, внедрение системы стимулирования персонала, обеспечение роста продаж и повышение показателей работы компании, оптимизацию расходов, повышение эффективности использования рабочего капитала, совершенствование системы управления предприятием.

Объем инвестиций по направлениям вложений приведен в следующей таблице.

.....

### Таблица 1. Объем инвестиций по направлениям вложений

Инвестиционный период проекта составляет \* месяца.

### 1.2. Планируемые показатели результативности и эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Показатели	Единица измерения	Значение
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** *** **
Индекс доходности за период планирования		*** **, **

### Таблица 2. Показатели эффективности проекта

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует о привлекательности проекта, о чем говорят следующие факторы:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее \*\*\* млн. руб. без учета терминальной стоимости и \*\*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.

### 1.3. Источники финансирования

Проект финансируется из прибыли предприятия.

## 2. Анализ деятельности компании

По результатам проведенной диагностики выявлены следующие факторы, существенно влияющие на деятельность компании:

- .....

## 3. Анализ рынка

### 3.1. Клиентская целевая группа

Наиболее перспективными регионами для реализации услуг экспертизы, монтажа и ремонта складского оборудования являются .....

Наиболее высокий спрос на реализуемые услуги характерен для .....

Целевую аудиторию при реализации услуг экспертизы, монтажа и ремонта складского оборудования составляют следующие предприятия:

- .....

Принимая во внимание то, что ритейлеры и их дистрибуторы занимают \*\*-% складского рынка, .....

При выборе поставщика услуг экспертизы, монтажа и ремонта складского оборудования потребители руководствуются следующими критериями:

1. ....

При выборе поставщика услуг заказчики используют следующие каналы маркетинговых коммуникаций:

- .....

### 3.2. Характеристика существующего спроса

В соответствии с данными, полученными в результате проведенного исследования рынка экспертизы, монтажа и ремонта складского оборудования, построен следующий рейтинг привлекательности регионов для реализации услуг.

#### \* место – .....

Самые большие объемы спроса и предложения складских площадей. Высокие темпы роста рынка. Основные потребители: розничная торговля (\*\*%), дистрибуция (\*\*%), транспорт и логистика (\*\*%), производство (\*\*%).

#### \* место – .....

Второй по величине регион по спросу и предложению складских площадей. Высокие темпы роста рынка (выше региона Москвы). Транспортно-логистический узел: порты, развитое железнодорожное и автомобильное сообщение, ключевой узел транспортного коридора «Север-Юг». Основные потребители: торговые компании и дистрибуторы (\*\*%), логистические компании (\*\*%), производство (\*\*%).

#### \* место – .....

Самый крупный объем предложения складских площадей на региональном рынке. Высокие темпы роста.

\* место – .....

Второй по величине объем предложения складских площадей на региональном рынке. Высокие темпы роста.

\* место – .....

Высокий уровень деловой активности в регионе, высокий спрос на складскую недвижимость. Интенсивное развитие в течение последних лет. Крупные планы развития на ближайшую перспективу.

\* место – .....

Третий по величине объем предложения складских площадей на региональном рынке. Наличие спроса на складские площади.

\* место – .....

Высокие темпы роста рынка в последние годы, наличие планов развития рынка на ближайшую перспективу. Рост спроса на складские площади.

\* место – .....

Четвертый по величине объем предложения складских площадей на региональном рынке.

\* место – .....

Шестой по величине объем предложения складских площадей на региональном рынке.

\*\* место – .....

Седьмой по величине объем предложения складских площадей на региональном рынке.

Основные потребители на региональном рынке: .....

В соответствии с данными, полученными в результате проведенного исследования рынка экспертизы, монтажа и ремонта складского оборудования, построен следующий рейтинг привлекательности отраслей для реализации услуг экспертизы, монтажа и ремонта складского оборудования.

\* место – .....

Анализ показал, что во всех регионах лидирующее положение по спросу на складские площади и сопутствующие этому услуги занимает .....

Основные потребители – .....

**\* место – .....**

Анализ показал, что во всех регионах второе место по спросу на складские площади и сопутствующие услуги занимает .....

**\* место – .....**

.....

**\* место – .....**

.....

В следующей таблице приведен расчет объема рынка для перспективных регионов.

Рейтинг региона	Регион	Площади складов, тыс. кв. м	GLA торговых объектов, тыс. кв. м	Складские зоны торговых объектов, кв. м	Итого объем рынка, тыс. кв. м	Итого объем рынка, тыс. паллетомест
*		** **	* **	***	** **	** **
*		* **	* **	***	* **	** **
*		***	***	**	***	* **
*		***	***	**	***	* **
*		***	***	***	***	***
*		***	***	**	***	* **
*		***	***	***	***	* **
*		***	***	**	***	* **
*		***	***	**	***	* **
**		***	***	***	***	* **
**		***	***	**	***	***
	<b>ИТОГО:</b>	<b>** **</b>	<b>** **</b>	<b>* **</b>	<b>** **</b>	<b>** **</b>

**Таблица 3. Объем рынка по регионам**

В следующей таблице приведен расчет объема рынка по отраслям.

.....

**Таблица 4. Объем рынка по отраслям**

Прогноз средне- и долгосрочного развития рынка выполнен на основе анализа факторов, влияющих на развитие рынка.

Количественная оценка влияния факторов на объем рынка представлена в следующей таблице.<sup>1</sup>

Фактор	Влияние	Изменение объема рынка в среднесрочной перспективе относительно текущего уровня, * лет	Изменение объема рынка в долгосрочной перспективе относительно текущего уровня, ** лет
Рост внутреннего производства, восстановление экономики после кризиса	Положительное, рост рынка услуг экспертизы, монтажа и ремонта складского оборудования.		
.....	.....		
<b>ИТОГО:</b>			

**Таблица 5. Количественная оценка влияния факторов на объем рынка**

В следующей таблице приведен прогноз рынка для перспективных регионов.

Регион	Текущее состояние	Среднесрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
	****	****	****
<b>Объем рынка, тыс. кв. м</b>			
	** ***	** ***	** ***
	* ***	* ***	* ***
	***	* ***	* ***
	***	* ***	* ***
	***	***	***
	***	***	***
	***	***	***
	***	***	***
	***	***	***
<b>ИТОГО:</b>	** ***	** ***	** ***
<b>Объем рынка, тыс. паллетомест</b>			
	** ***	** ***	** ***
	** ***	** ***	** ***
	* ***	* ***	* ***
	* ***	* ***	* ***

<sup>1</sup> Оценка выполнена экспертным методом.

	***	* **	* **
	* **	* **	* **
	* **	* **	* **
	* **	* **	* **
	* **	* **	* **
	* **	* **	* **
	***	* **	* **
<b>ИТОГО:</b>	** **	** **	*** **

**Таблица 6. Прогноз рынка по регионам**

Как видно из представленной выше таблицы, .....

### **3.3. Ожидаемая конкуренция**

Большинство ведущих поставщиков услуг экспертизы, монтажа и ремонта складского оборудования базируются в Москве и Санкт-Петербурге, что соответствует структуре складского рынка, т.к. две столицы занимают лидирующие позиции по объему складской недвижимости и связанных с ней услуг.

Большинство ведущих поставщиков услуг не ограничивают свою деятельность одним регионом и готовы работать по всей стране при условии, если масштаб проекта позволяет покрыть издержки, связанные с перемещением работников.

Региональные компании размещают свои филиалы в Москве и Санкт-Петербурге. Столичные компании предпочитают Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Самару, Новосибирск. Перспективным регионом для размещения филиала является Челябинск.

Основными способами продвижения услуг ведущих поставщиков являются .....

Большинство ведущих поставщиков оказывает услуги .....

В настоящее время уровень конкуренции – умеренный. На рынке существует ограниченное количество компаний, реализующих аналогичные услуги. Кроме того, существуют определенные барьеры для выхода на рынок, связанные технологическими возможностями компаний, уровнем компетенции персонала, технической оснащенностью, а также наличием ноу-хау.

Вместе с тем, ожидается, что в перспективе уровень конкуренции может вырасти.



## 4. Стратегия развития

### 4.1. Сильные и слабые стороны компании

#### 4.1.1. Сильные стороны компании

.....

#### 4.1.2. Слабые стороны компании

.....

### 4.2. Возможности и угрозы рынка

#### 4.2.1. Возможности

.....

#### 4.2.2. Угрозы

.....

### 4.3. SWOT-анализ

Далее приведено сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ).

В каждом списке факторы сопоставляются друг с другом. Порядок сопоставления приведен в следующей таблице. Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p><b>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</b></p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i></p>	<p><b>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</b></p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i></p>
Слабые стороны	<p><b>Поле СлВ (слабые стороны и возможности)</b></p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны использованию этой возможности?</i></p>	<p><b>Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)</b></p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны избеганию этой угрозы?</i></p>

**Таблица 7. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа**

.....

### Таблица 8. SWOT-анализ

#### 4.4. Стратегические инициативы

На основании выполненного SWOT-анализа разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать сильные стороны и возможности,

компенсировать слабые стороны и минимизировать угрозы, представленный в следующей таблице. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируются путем объединения номеров соответствующих строк и столбцов предыдущей таблицы.<sup>2</sup>

№	Стратегическая инициатива	Номера
1.	Разработка бизнес-плана развития компании	**_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_**
2.		**_** **_** **_** **_** **_**
3.		**_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_** **_**
4.		**_** **_**

<sup>2</sup> См. ....

**Таблица 8. SWOT-анализ**

№	Стратегическая инициатива	Номера
		**_** **_** **_** **_** **_**
5.		**_** **_** **_** **_** **_** **_** **_**
6.		**_** **_** **_** **_**
7.		**_** **_** **_** **_**
8.		**_** **_** **_** **_** **_** **_**
9.		**_** **_** **_** **_** **_** **_**
10.		**_** **_** **_** **_** **_** **_** **_**
11.		**_** **_** **_** **_**

№	Стратегическая инициатива	Номера
		**_** **_**
12.		**_**
13.		**_** **_** **_** **_** **_** **_**
14.		**_** **_**
15.		**_** **_** **_**

**Таблица 9. Стратегические инициативы**

#### **4.5. Система стратегических показателей**

Система стратегических показателей приведена в следующей таблице.

№	Цели	Подцели *	Показатели за период	Ответственная роль
*	Увеличение масштаба бизнеса		Реализация, тыс. руб. Маржинальная прибыль, тыс. руб. Чистая прибыль, тыс. руб.	Генеральный директор Генеральный директор Генеральный директор
* . *		***** *****	***** *****	*****
* . *		***** *****	***** *****	*****
* . *		*****	*****	*****
* . *		***** *****	*****	*****
* . *		***** *****	*****	*****
*	Повышение эффективности бизнеса		Рентабельность активов, %	Генеральный директор
* . *		*****	*****	*****
* . *		***** *****	*****	*****
* . *		***** *****	***** *****	***** *****
* . *		***** *****	***** *****	***** *****
* . *		***** *****	***** **	*****

**Таблица 10. Система стратегических показателей. Цели**

## 5. Маркетинг

### 5.1. Концепция маркетинга

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

- .....

### 5.2. Цели маркетинга

Маркетинговая стратегия ставит перед собой ряд экономических и коммуникативных целей.

Экономические цели:

- .....

Коммуникативные цели:

- .....

### 5.3. Позиционирование

.....

### 5.4. Целевые клиенты

В качестве целевых клиентов рассматриваются .....<sup>3</sup>.

.....

### Таблица 11. Крупнейшие розничные сети РФ

### 5.5. Развитие продукта

Развитие продукта происходит в следующих рыночных условиях.

Фактор	Влияние

### Таблица 12. Рыночные условия

В таких рыночных условиях можно рассчитывать на .....

Для рассматриваемого проекта разработан перечень стратегических инициатив в области маркетинга, приведенный в следующей таблице.<sup>4</sup>

№	Стратегическая инициатива
1.	

<sup>3</sup> Источник: .....

<sup>4</sup> Полностью стратегические инициативы см. *Таблица 9. Стратегические инициативы* **Таблица**

## 9. Стратегические инициативы

№	Стратегическая инициатива
2.	
3.	

**Таблица 13. Стратегические инициативы в области маркетинга**

Внедрение методики активных продаж включает в себя следующие мероприятия: разработку методики активных продаж, разработку регламентов работы менеджеров по продажам, наем специалиста на должность менеджера по продажам, разработку и внедрение бизнес-процессов планирования и оценки эффективности рекламных мероприятий, разработку и внедрения правил информационной рассылки клиентам.

Выход в регионы предполагает внедрение управления выходом в регионы: определение рейтинга, количественных целей, алгоритмов сбора информации, ответственности, стимулирования; разработку плана выхода в регионы; открытие представительств/филиалов в регионах.

Разработка плана продаж включает в себя разработку плана продаж, внедрение фиксации результатов продаж, анализ «план-факт» по плану продаж.

### 5.6. Ценообразование

При ценообразовании учитывается влияние следующих факторов:

- .....

В связи с изложенным выше, при ценообразовании целесообразно применять метод .....

### 5.7. Каналы сбыта

Под каналом продаж понимается тот путь, который товары или услуги проходят в ходе процесса продаж от поставщика до потребителя. Производитель может выбрать один из четырех типов дистрибуции по своему усмотрению:

1. **Прямой.** В данном случае производитель не прибегает к услугам посредников, продает и доставляет свою продукцию непосредственно потребителю.
2. **Селективный.** Производитель продает продукцию через ограниченное число посредников, владеющих специальными навыками, которые позволяют им предлагать товар на рынке более эффективно.
3. **Интенсивный.** В данном случае задачей ставится достижение максимальной экспозиции продукции в точке продаж, и поэтому производитель старается продавать через возможно большее число торговых точек.
4. **Эксклюзивный.** Производитель продает свою продукцию очень ограниченному числу дилеров.

При выборе или повторном оценивании каналов компания должна рассматривать следующие факторы:

- рынок;

- продукт;
- цикл жизни продукта;
- затраты на канал;
- структура канала;
- потенциал прибыли;
- немаркетинговые факторы.

В приведенной ниже таблице рассматриваются все указанные выше факторы применительно к услугам, оказание которых планируется в рамках реализации рассматриваемого проекта.

Фактор	Анализ, применительно к предлагаемым услугам	Канал продаж
Рынок		
Продукт		
Цикл жизни продукта		
Затраты на канал		
Структура канала		
Потенциал прибыли		
Немаркетинговые факторы		

**Таблица 14. Анализ факторов, влияющих на выбор каналов продаж**

На основании анализа факторов, влияющих на выбор каналов продаж, можно прийти к заключению, что .....

### **5.8. Программа продвижения**

При выборе поставщика услуг заказчики используют следующие каналы маркетинговых коммуникаций:

- .....

Основными способами продвижения услуг ведущих участников рынка являются .....



Кроме того, планируется создать и внедрить в компании методику активных продаж.

Активная продажа — процесс обмена товара (услуги) на денежные средства, путем поиска клиента, выявления его потребностей и удовлетворения их. Занимается этим обычно менеджер по продажам.

Разница между пассивной и активной продажами, по действиям, осуществляемым активным продавцом при подготовке продажи, отражена в следующей таблице.

Методы	Активные продажи	Пассивные продажи

**Таблица 15. Сравнение методов активных и пассивных продаж**

Для внедрения в компании активных продаж планируется разработать методику активных продаж (показатели, бизнес-процессы), нанять специалиста на должность менеджера по продажам.

Для целей продвижения услуг в рамках рассматриваемого проекта планируется формирование фонда стимулирования продаж в размере \*% от выручки.

Средства указанного фонда направляются на оплату премиальных менеджеров по продажам, оплату услуг посредников при продажах, на формирование заинтересованности ответственных лиц, а также на участие в выставках и оплату продвижения в интернете.

Размер фонда стимулирования продаж составляет \*,\*\_\*\*\*,\* млн. руб. в год (с ростом доходов компании растет и объем отчислений в фонд стимулирования продаж). Таким образом, фонд позволяет .....

### **5.9. План продаж**

При разработке плана продаж использованы данные по динамике выручки ООО «XXX», выполнен расчет доли компании на рынке услуг экспертизы складского оборудования, экспертным методом оценены эффекты мероприятий, реализуемых в рамках стратегии развития предприятия.

В следующей таблице приведена оценка затрат и эффектов реализации стратегических инициатив и проводимых в их рамках мероприятий.

№	Стратегическая инициатива	Мероприятия в рамках стратегической инициативы	Сроки выполнения мероприятий	Экономические эффекты, количественная оценка	Затраты, количественная оценка
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

№	Стратегическая инициатива	Мероприятия в рамках стратегической инициативы	Сроки выполнения мероприятий	Экономические эффекты, количественная оценка	Затраты, количественная оценка
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					

№	Стратегическая инициатива	Мероприятия в рамках стратегической инициативы	Сроки выполнения мероприятий	Экономические эффекты, количественная оценка	Затраты, количественная оценка
13.					

Таблица 16. Затраты и эффекты

Для целей расчета плановой выручки и рыночной доли ООО «XXX» используются следующие исходные данные.

.....

**Таблица 17. Исходные данные для расчета плановой выручки и рыночной доли ООО «XXX»**

В следующей таблице приведен расчет плана по продажам и рыночной доли ООО «XXX», выполненный с применением указанных выше допущений.

.....

**Таблица 18. Расчет плановой выручки и рыночной доли ООО «XXX»**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

В соответствии с выполненным прогнозом рынка, к \*\*\*\* г. объем рынка экспертизы складского оборудования вырастет, поэтому в \*\*\*\* г. доля компании будет меньше, чем в \*\*\*\* г., но останется достаточно существенной, составляя \*\*, \*%.

Таким образом, планы по продажам компании ООО «XXX» находятся в пределах объемов рынка и достижимы в условиях стратегии развития при должном уровне контроля над ходом ее реализации.

Для целей расчета использовано допущение, что доходы по остальным направлениям деятельности компании (монтаж и демонтаж, ремонт складского оборудования) будут следовать за доходами по экспертизе и расти аналогичными темпами.

## **6. Материальные ресурсы**

### **6.1. Инвестиционные расходы**

Объем инвестиций по направлениям вложений приведен в следующей таблице.

.....

**Таблица 19. Объем инвестиций по направлениям вложений**

Инвестиционный период проекта составляет \* месяца. График инвестиций представлен в следующей таблице

.....

**Таблица 20. График инвестиций**

Для финансирования проекта используются прибыль, генерируемая предприятием, дополнительных внешних вложений не требуется.

### **6.2. Прямые и косвенные расходы**

Текущие расходы проекта делятся на прямые расходы и косвенные расходы.

Прямые расходы – это текущие издержки, которые можно непосредственно отнести на оказываемые услуги.

В следующей таблице приведены ставки для расчета прямых расходов в рамках проекта. Ставки рассчитаны, на основе отчетности ООО «ХХХ» по расходам за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг., использованы средние значения периода с июня \*\*\*\* г. по май \*\*\*\* г.

.....

### **Таблица 21. Ставки прямых расходов**

Косвенные расходы - это текущие издержки, которые относятся к работе всего предприятия в целом. Ставки рассчитаны, на основе отчетности ООО «ХХХ» по расходам за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг., использованы средние значения периода с июня \*\*\*\* г. по май \*\*\*\* г.

.....

### **Таблица 22. Ставки косвенных расходов**

При расчете фонда оплаты труда (ФОТ) использованы данные отчетности ООО «ХХХ» по расходам за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг., а также планы по росту численности персонала в рамках реализации стратегии развития компании.<sup>5</sup>

Исходные данные для расчета ФОТ приведены в следующей таблице.

.....

### **Таблица 23. Исходные данные для расчета ФОТ**

Кроме того, при расчете расходов компании учитываются планы по их оптимизации в рамках стратегии развития компании.<sup>6</sup>

Также при расчете расходов учтены дополнительные затраты, возникающие в рамках выполнения мероприятий по реализации стратегии развития компании.<sup>7</sup>

.....

### **Таблица 24. Дополнительные затраты, возникающие в рамках выполнения мероприятий по реализации стратегии развития**

В следующей таблице приведен план по расходам.

---

<sup>5</sup> Подробнее см. 7.2 Штатное расписание

<sup>6</sup> Подробнее см. Таблица 16. Затраты и эффекты

<sup>7</sup> Подробнее см. Таблица 16. Затраты и эффекты

.....  
**Таблица 25. Расходы проекта**

График расходов приведен на следующей диаграмме.

.....  
**Диаграмма 1. График расходов**

Структура расходов приведена на следующей диаграмме.

.....  
**Диаграмма 2. Структура расходов**

## **7. Организация**

### **7.1. Организационная структура**

Организационная структура разрабатывается в рамках реализации мероприятий по стратегической инициативе «Разработка новой организационной структуры, описание бизнес-процессов»,<sup>8</sup> в настоящей работе для целей расчета учтены изменения в численности персонала, подробнее об этом – в следующем разделе.

### **7.2. Штатное расписание**

В соответствии с целями совершенствования организационной структуры и повышения эффективности работы предприятия, а также в рамках реализации мероприятий стратегии развития компании, планируются следующие изменения в организационной структуре и штатном расписании ООО «XXX»:

- .....

Подбор персонала осуществляется при использовании личного опыта организаторов проекта и связей, при необходимости, с использованием услуг агентств по подбору персонала.

### **7.3. Календарное осуществление проекта**

Реализация мероприятий в рамках стратегии развития компании намечена на период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.,<sup>9</sup> изменения в организационной структуре и штатном расписании будут осуществляться в период до \*\*\*\* гг.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Подробнее см. *Таблица 16. Затраты и эффекты*

<sup>9</sup> Временные рамки по каждому мероприятию см. *Таблица 16. Затраты и эффекты*

<sup>10</sup> Временные рамки см. 7.2 Штатное расписание

## 8. Налоговое окружение

Ставки налогов приведены в следующей таблице.

Виды налогов	Ставка	База/Частота начисления
НДС	**%	Облагаемая НДС выручка/ежемесячно
Налог на прибыль	**%	Прибыль/Ежемесячно
Налог на имущество	*,*%	Имущество на балансе/Ежеквартально

**Таблица 26. Ставки налогов**

## 9. Финансовый план

### 9.1. Бюджет движения денежных средств

**Прогнозный отчет о движении средств** см. *Таблица 27. Прогнозный отчет о движении денежных средств, руб.*

Как видно из представленной таблицы, .....

В первом прогнозном году в рамках финансовой деятельности учтен эффект от оптимизации дебиторской задолженности, выражающийся в увеличении объема свободных денежных средств. Мероприятий по оптимизации дебиторской задолженности предусмотрены программой мероприятий по реализации стратегии развития компании.<sup>11</sup>

### 9.2. Бюджет доходов и расходов

**Отчет о прибылях и убытках** см. ....

*Таблица 28. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.*

Как видно из представленной таблицы, .....

### 9.3. Прогнозный баланс

**Баланс** см. *Таблица 29. Баланс, руб.*

Как видно из представленной таблицы,

.....

**Таблица 27. Прогнозный отчет о движении денежных средств, руб.**

.....

**Таблица 28. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.**

.....

**Таблица 29. Баланс, руб.**

<sup>11</sup> Подробнее см. *Таблица 16. Затраты и эффекты*



## 10. Эффективность проекта

### 10.1. Финансовые показатели

Показатели рентабельности проекта приведены в следующей таблице.

.....

#### Таблица 30. Показатели рентабельности

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

### 10.2. Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности представлен в следующей таблице.

#### Таблица 31. Расчет уровня безубыточности, руб.

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

Величина операционного рычага составляет \*\*%.

### 10.3. Показатели экономической эффективности

Основные параметры расчета параметров экономической эффективности проекта представлены в следующей таблице.

.....

#### Таблица 32. Параметры расчета экономической эффективности

Расчет ставки дисконта представлен в следующей таблице.

.....

#### Таблица 33. Расчет ставки дисконта

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

.....

#### Таблица 34. Показатели эффективности проекта

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует о привлекательности проекта, о чем говорят следующие факторы:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее \*\*\* млн. руб. без учета терминальной стоимости и \*\*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.

## **11. Анализ рисков**

### **11.1. Технологические риски**

Не выявлены

### **11.2. Организационные и управленческие риски**

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск высоких цен на реализуемые услуги.
- Риск низкого спроса на предоставляемые услуги.

#### ***Риск ошибок в подборе персонала***

Недостаточная квалификация персонала может привести к некачественному выполнению функций, срыву планов продаж, убыткам, банкротству компании.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

#### ***Риск низкого спроса на предоставляемые услуги***

Спрос на предоставляемые услуги спрогнозирован на основе данным маркетингового анализа. В таких условиях возникновение рисков ситуации маловероятно.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

#### ***Риск высоких цен на реализуемые услуги***

Планируемые ставки оплаты за оказываемые услуги установлены на уровне средних рыночных показателей. В этой связи возникновение рисков ситуации маловероятно.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

Количественная оценка рассматриваемого риска приведена в следующей таблице.

.....

**Таблица 35. Однопараметрический анализ чувствительности,  
уровень цен**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

**11.3. Риски материально-технического обеспечения**

Не выявлены.

**11.4. Финансовые риски**

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

***Риск неплатежей***

Негативное влияние данного вида риска проявляется в недостатке средств у предприятия, снижении прибыли.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

***Риск недостатка финансирования проекта***

Негативное влияние данного вида риска проявляется в отсутствии возможности осуществить или закончить реализацию проекта по причине отсутствия финансовых средств

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Возможность управления риском** – частичная.

**11.5. Экономические риски**

***Риск существенного изменения в системе налогообложения***

Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов способны оказывать серьезное негативное влияние на рассматриваемый проект.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – нет.