МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БакалаврСКАЯ РАБОТА)**

**Разработка бизнес-плана развития малого**

**предприятия**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.С. Гуд

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С.З. Бекирова

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 4](#_Toc75010052)

[1 Теоретические основы разработки бизнес-плана малого предприятия 7](#_Toc75010053)

[1.1 Понятие, цели, задачи, функции и место бизнес-планирования в организации коммерческой деятельности 7](#_Toc75010054)

[1.2 Современные методики разработки и основные элементы бизнес- плана малого предприятия 9](#_Toc75010055)

[1.3 Учет факторов франчайзинговых отношений в бизнес-плане 15](#_Toc75010056)

[2 Анализ деятельности малого предприятия для выработки направлений развития 21](#_Toc75010057)

[2.1 Общая характеристика и анализ финансово-экономических показателей деятельности малой косметической компании Paese 21](#_Toc75010058)

[2.2 Анализ коммерческой составляющей франчайзинговых отношений деятельности предприятия Paese 27](#_Toc75010059)

[2.3 Анализ уровня развития, конкурентоспособности и внешней среды малого предприятия 34](#_Toc75010060)

[3 Разработка бизнес-плана развития компании Paese 47](#_Toc75010061)

[3.1 Резюме бизнес-плана проекта 47](#_Toc75010062)

[3.2 План маркетинга и организационный план 58](#_Toc75010063)

[3.3 Финансовый план, анализ рисков и эффективности бизнес-плана 61](#_Toc75010064)

[Заключение 65](#_Toc75010065)

[Список использованных источников 69](#_Toc75010066)

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы. В условиях современной рыночной экономики необходимо эффективно анализировать и планировать цели и задачи деятельности предприятия. Менеджменту организации необходимо улучшать процесс планирования, что позволяет эффективно выстраивать всю совокупность будущих операций предпринимательской деятельности.

Поступательное развитие предприятий малого бизнеса предполагает выявление направлений совершенствования и методов повышения эффективности существующей деятельности. От успешного выбора стратегии развития компании зависят показатели ее будущей деятельности, перспективы и конкурентоспособность на рынке. Поэтому основной задачей для руководителей является формирование конкурентных преимуществ на основе внедрения эффективных форм хозяйствования и управления деятельностью, и исключение всего, что ведет к регрессу. С помощью экономического анализа, организации и планирования вырабатываются стратегическая тактика предприятия, обосновываются планы, осуществляется реализация, контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности, оцениваются результаты деятельности предприятия и его подразделений.

Проблема повышения эффективности использования бизнес- планирования занимает ведущее место в работе предприятия. От эффективного составления и использования бизнес-плана зависит результативность, финансовое состояние и конкурентоспособность предприятия.

Теоретической и методологической основой написания работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области исследуемой проблемы, которые рассматривали особенности бизнес- планирования на предприятии: Бронниковой Т.С., Бурова В.П., Орловой П.И., Петуховой С.В. и других.

Объектом исследования является малое предприятие магазин косметики «Paese» г. Краснодара.

Предметом исследования являются управленческие и экономические отношения, возникающие в процессе создания и реализации бизнес-плана развития «Paese» на российском рынке.

Цель выпускной квалификационной работы – всестороннее исследование теоретических, методических и практических вопросов организации и разработки бизнес-плана развития малого предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать следующий комплекс задач:

–рассмотреть понятие, цели, задачи, функции и место бизнес-планирования в организации коммерческой деятельности;

–определить современные методики разработки и основные элементы бизнес-плана малого предприятия;

–исследовать учет факторов франчайзинговых отношений в бизнес-плане;

–дать общую характеристику и проанализировать финансово-экономические показатели деятельности малой косметической компании Paese;

–провести анализ результатов коммерческой деятельности предприятия;

–осуществить анализ уровня развития, конкурентоспособности и внешней среды малого предприятия;

–разработать бизнес-план развития компании: резюме, план маркетинга и организационный план;

–разработать финансовый план, провести анализ рисков и эффективности бизнес-плана проекта развития.

В процессе исследования были использованы следующие методы: логический, системный методы и сравнительный анализ, синтез, анализ литературы и источников, систематизация, экономический и статистический анализ.

Все структурные составляющие работы выстроены согласно цели и задачам исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Первая глава ВКР посвящена теоретическим аспектам разработки бизнес-плана малого предприятия. Раскрытие этой главы опирается на рассмотрение понятия бизнес-плана и его особенностей.

Во второй главе представлена общая характеристика предприятия, проведен анализ финансово-экономических показателей деятельности малой косметической компании Paese, анализ результатов коммерческой деятельности, уровня развития, конкурентоспособности и внешней среды малого предприятия.

В третьей главе ВКР разработан бизнес-план развития предприятия, в котором предложены направления развития и роста эффективности компании Paese.

Заключение отражает основные выводы проведенного исследования.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты исследования, бизнес-план проекта развития возможно применить в деятельности малого предприятия.

## 1 Теоретические основы разработки бизнес-плана малого предприятия

### 1.1 Понятие, цели, задачи, функции и место бизнес-планирования в организации коммерческой деятельности

Успешной реализации любого предпринимательского проекта обязательно предшествует экономическое обоснование эффективности данной задумки, т.е. проработка и составление бизнес-плана [11, c.67].

Бизнес-план – это определенный документ, в котором подробно и четко описываются основополагающие цели задачи конкретного проекта, условия достижения максимальных результатов. Данный документ должен подтверждать правильность и эффективность намеченного пути развития предприятия.

Бизнес-план – это план, который описывает ход бизнеса в течение определенного периода времени. Он оценивает, как работает бизнес, и ищет перспективы для будущего роста и успеха. Каждое предприятие должно составлять отдельный бизнес-план для каждого этапа, план для каждого отдела и подразделения. Составление плана похоже на дорожную карту, которая показывает, что нужно делать для достижения целей. И это также важный фактор, когда инвесторы видят и оценивают бизнес, решая, инвестировать или нет. Бизнес-план выступает в роли основополагающего документа, с помощью которого возможно осуществлять непосредственное управление бизнесом. Исходя из вышесказанного, бизнес-план можно рассматривать как составную часть стратегии предприятия в рыночных условиях, как инструмент анализа и планирования внутрифирменного управления [8, c. 90].

На внутреннем уровне бизнес-план является мерой оценки текущей эффективности этого бизнеса, помогая определить сильные стороны, слабые стороны, которые необходимо изменить, и рыночные возможности, которые необходимо использовать, а также проблемы внешних факторов. Что касается внешних связей, бизнес-план также является важным документом для внешних сторон (таких как партнеры, инвесторы, клиенты), чтобы признать деятельность бизнеса и принять решения в процессе будущего сотрудничества.

При составлении бизнес-плана для каждой конкретной организации решаются достаточно важные проблемы:

1. определение уровня конкурентоспособности организации на конкретной ступеньке современного рынка;
2. определение финансовой устойчивости предприятия в условиях современной рыночной экономики;
3. определяет риски и недостатки предпринимательской деятельности;
4. помогает спланировать структуру организации, её внутреннюю и внешнюю среду;
5. обосновывает эффективность работы предприятия и показывает возможные результаты работы, что представляет особый интерес для возможных инвесторов;
6. конкретизирует перспективы рассматриваемого бизнеса [6, c. 53].

Любой бизнес-план создаётся исходя из определённых причин, среди основных причин можно отметить:

* по запросу (либо на будущее) от внешней среды, например создание бизнес-плана для будущих инвесторов, банкиров;
* для руководящего состава предприятия (т.е. перечисление всех положительных и отрицательных сторон существования предприятия).

Каждая организация при осуществлении своей непосредственной деятельности должна четко планировать и анализировать эффективность использования трудовых, основных, оборотных и интеллектуальных ресурсов. Четкое и эффективное планирование деятельности предприятия позволяет собственнику бизнеса добиться стабильного положения в занимаемой нише современного рынка, что обеспечит успех предпринимательской деятельности.

В первую очередь необходимо начинать с процесса создания бизнес-плана, который будет реализован и востребован внутри предприятия. Следует обратить внимание, что чаще всего во внутренних бизнес-планах рассматриваются такие вопросы и проблемы, которые никогда не будут указаны во внешних бизнес-планах для общего рассмотрения.

Любой бизнес-план план рассчитан на будущую перспективу и чаще всего рассматривается на следующие три года. Первый год рассматривается более подробно, основные показатели рассчитываются на ежемесячной основе. Второй период разбивают поквартально, а третий делают более обобщённым и сравнивают с предыдущими двумя годами [10, c. 88].

Однако при создании бизнес-плана предприятия на следующие три года руководители предприятий российского рынка сталкиваются с проблемой непостоянности и высокой динамичности современного рынка. Стоит учитывать, что в условиях современного рынка экономическая ситуация нестабильна и постоянно изменяется, что является определенной проблемой при планировании деятельности в будущем.

Таким образом, руководство предприятия может ограничиться составлением и написанием бизнес-плана на один год. Такой бизнес-план будет выступать основополагающей частью менеджмента предприятия. С помощью годового плана можно будет четко представить экономические цели и задачи конкретного предприятия на ближайшее будущее.

### 1.2 Современные методики разработки и основные элементы бизнес- плана малого предприятия

Создание грамотного бизнес-плана на предприятии позволяет решить ряд задач, которые встают перед собственником бизнеса при осуществлении предпринимательской деятельности:

* осуществить анализ отрицательных и положительных сторон деятельности предприятия в масштабах современного рынка;
* просчитать стоимость бизнеса;
* определить предполагаемый имидж предприятия;
* рассмотреть финансовую эффективность предпринимательской деятельности в конкретной отрасли;
* перечислить все возможные источники привлечения дополнительного финансирования;
* рассчитать и предложить условия максимального снижения инвестиционных рисков в ходе осуществления предпринимательской деятельности;
* рассмотреть экономическую выгоду от реализации товаров и услуг, производимых и предоставляемых предприятием [14, c. 63].

Если говорить о задачах бизнес-плана в более общем смысле, то возможно перечислить следующие:

1. определение целевых рынков и места, которое занимает предприятие среди них;
2. четкое определение и расстановка направлений деятельности конкретного предприятия на ближайшее время;
3. выбор качественного и количественного состава товаров и услуг, которое будет реализовывать предприятие;
4. просчитать торговые и производственные издержки;
5. выстроить структуру логистики предприятия;
6. представление долгосрочных и краткосрочных целей и задач организации;
7. формулировка стратегии работы предприятия [10, c. 80].

Наличие грамотного и чётко составленного бизнес-плана предприятия является одним из основных требований к собственнику бизнеса, это своего рода «лицо» организации. С помощью правильно составленного бизнес-плана в краткие промежутки времени можно ознакомиться с основными процессами деятельности предприятия. В современных рыночных отношениях наличие бизнес-плана является неотъемлемой частью для партнеров организации, инвесторов и банкиров, а также даже для клиентов.

В условиях современной рыночной экономики активно протекают процессы по совершенствованию деятельности предприятий. На первый план выходят анализ, планирование и прогнозирование деятельности. В роли основного аспекта выступает планирование. Планирование деятельности предприятия – это главенствующая задача менеджмента, которая позволяет представить какой будет организация в будущем. Каждая организация, которая обращает внимание на планирование своей деятельности, добивается достижения определенных целей:

* подготовка и отслеживание выгодных благоприятных условий и предложений для фирмы;
* раннее определение возможных пробелов в работе предприятия;
* подталкивает сотрудников к активным действиям по реализации своих должностных обязанностей;
* улучшение координации действий в организации;
* создаёт условия для роста высококвалифицированного персонала на предприятии;
* способствует эффективному распределению основных, оборотных и трудовых ресурсов;
* улучшение функции контроля на предприятии [17, c. 54].

SWOT – это термин, обозначающий сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. **Сильные и слабые стороны** представляют собой внутренние факторы бизнеса. Это два фактора, которые можно контролировать и изменять. Часто эти факторы связаны с деятельностью компании, корпоративными активами, разработкой продукта. Возможности и угрозы - это внешние факторы, часто связанные с рынком и имеющие макроэкономический характер. Предприятия могут в полной мере использовать возможности, но также должны обращать внимание и остерегаться внешних проблем, которые могут возникнуть. Учитывая эти факторы, предприятия часто не могут контролировать и изменять, например проблемы с конкурентами, цены на исходные материалы, тенденции покупок клиентов и многое другое.

SWOT-анализ может помочь выделить сильные стороны, выявить слабые стороны, которые необходимо преодолеть, воспользоваться внешними возможностями и застраховаться от проблем, которые ждут впереди. Обычно таблица SWOT-анализа представлена ​​в виде двух строк и двух столбцов. Чтобы сделать действительно полезный SWOT-анализ, часто основатели и руководители бизнеса будут напрямую вовлечены в процесс их создания.

Но иногда руководство не принимает непосредственного участия во многих сферах деятельности компании. Следовательно, для достижения максимальной эффективности стратегия SWOT должна иметь вклад группы членов, представляющих множество различных отделов. Каждый должен иметь место в команде, которая разрабатывает SWOT-анализ. Крупные предприятия идут еще дальше, когда собирают информацию напрямую от клиентов для SWOT-анализа.

Различные точки зрения могут оказать большую помощь в формулировании конкретной бизнес-стратегии. Вот несколько вопросов, которые следует иметь в виду при разработке стратегии SWOT:

Сильные стороны бизнеса часто являются внутренними факторами, которые могут помочь бизнесу расти и создавать его преимущество перед конкурентами на рынке. Эти факторы могут контролироваться предприятием.

Какие процессы внедряют предприятия, которые могут помочь им добиться успеха?

Какие человеческие качества есть у бизнеса, например профессиональные навыки, отношения, образование, профессиональные навыки, репутация?

Каковы физические силы и активы, которыми владеет бизнес, например файлы клиентов, оборудование, финансы, технологии, патенты?

Какое конкурентное преимущество имеет бизнес по сравнению с конкурентами на рынке?

Слабые стороны:

Слабые стороны – это неблагоприятные факторы, которые есть у бизнеса. Нужно преодолеть эти слабые места самостоятельно, для возможности конкурировать с конкурентами на рынке.

Какие моменты необходимо преодолеть предприятиям, чтобы лучше конкурировать?

Какой процесс нужно улучшить бизнесу?

Какие активы необходимо пополнить бизнесу, например, деньги или оборудование?

Какие существуют пробелы, которые необходимо заполнить в отношении людей, работающих в бизнесе?

Подходит ли место / головной офис, в котором работает бизнес, для будущего развития?

Возможность:

Основные возможности – это факторы внешней среды, которые могут во многом помочь успеху бизнеса в будущем.

Растет ли целевой рынок бизнеса? Существует ли тенденция к тому, чтобы клиенты потребляли продукт в будущем?

Есть ли какие-нибудь предстоящие события, которые может принести бизнесу рост?

Есть ли изменение, которое может положительно повлиять на бизнес?

Будут ли клиенты ценить бизнес по мере его роста?

Угрозы – проблемы:

Проблемы – это внешние факторы, которые могут отрицательно повлиять на работу бизнеса. Часто эти факторы невозможно контролировать, только прогнозировать и разрабатывать стратегии борьбы с ними.

Придется ли потом иметь дело с потенциальными конкурентами?

Будет ли поставщик поставлять сырье для бизнеса по разумной цене, которую возможно принять?

Вредно ли для бизнеса развитие технологий?

Беспокоит ли бизнес изменение поведения потребителей?

Будет ли будущая рыночная тенденция вызовом для бизнеса в будущем?

При составлении бизнес-плана организации нет чётких границ и рамок, каждое предприятие ориентируется на ту структуру, которая будет наиболее подходящей и комфортной для его предпринимательской деятельности. Однако можно определить обобщенный макет, который включает наиболее часто используемые следующие разделы бизнес-плана.

1. Резюме – данный пункт бизнес-плана направлен на максимальный интерес со стороны внешних пользователей, можно сказать, что он несет скорее рекламный характер, чем информативный. В резюме кратко рассказывается о целях, задачах и принципах предпринимательской деятельности.

2. Характеристика предприятия – в данном разделе дается общая характеристика деятельности предприятия. Рассматриваются показатели эффективности использования экономических ресурсов[17, c. 51].

3. Описание продуктов и услуг, которые оказывает предприятие – дается общая информация о данном продукте или услуге; рассказывается об основных положительных моментах и выгодах, которые получает клиент при приобретении товара или пользовании услугой; предоставляется информация об основных особенностях, положительных чертах товаров (услуг); определяется и рассказывается об основной целевой аудитории, на которую ориентирована предпринимательская деятельность; перечисляются пути и возможности реализации товаров и услуг.

4. Анализ рынка, который состоит из параграфов:

а) указываются отличительные черты потребителей (описание демографических групп и их территориальное местонахождение; рассказ о сезонных циклах продаж, которые способны повлиять на бизнес);

б) указывается размер главного целевого рынка;

в) рассчитывается процент завоевания доли рынка нашими товарами и услугами.

5. Организационный план – данная часть бизнес-плана направлена на рассмотрение трудовых ресурсов, т.е. определяется штатное расписание, организационная структура предприятия, средняя численность персонала, состав кадров, заработная плата, мотивационные коэффициенты, методы стимулирования труда работников, условия труда, условия найма и увольнения. Приветствуется представление организационной схемы, которая раскрывает состав и уровни взаимодействия всех служб предприятия.

6. Юридический план – данная часть посвящена правовым аспектам предпринимательской деятельности конкретного предприятия. Для разработки данной части бизнес-плана лучше всего воспользоваться услугами профессионального юриста.

8. Финансовый план – данный раздел бизнес-плана предприятия раскрывает основную документацию организации (баланс, отчет о прибылях и убытках, прогноз движения денежных средств).

Таким образом, для качественной оценки эффективности бизнес плана торгового предприятия необходимо детально рассматривать каждый раздел составленного документа.

### 1.3 Учет факторов франчайзинговых отношений в бизнес-плане

Франчайзинг – это форма продолжительного делового партнерства нескольких организаций, при котором франчайзер (известная компания) перепродает права на бренд и технологию производства, продажи товаров, услуг франчайзи (то есть независимой от главной компании организации). Франчайзинг повсеместно используется многими компаниями, поскольку позволяет облегчить процесс производства, торговли. Использовать готовый план ведения бизнеса по франшизе значительно проще, чем с нуля создать организацию.

Франчайзинг, как одна из форм ведения бизнеса имеет ряд преимуществ. Так, для франчайзи данный вид бизнеса выгоден тем, что он позволяет использовать проверенную бизнес-модель, минимизировать издержки, снизить риски, получив доступ к базе данных франчайзера.

Эксклюзивная франшиза: владелец бренда выберет и назначит местного партнера в стране, в которую он хочет войти, в качестве партнера для покупки франшизы и распространения бренда. Этим партнером может быть физическое лицо или компания, а исключительной сферой деятельности может быть город или страна. Франчайзи оплачивают отдельную первоначальную пошлину за франшизу. В свою очередь, они имеют право активно открывать больше магазинов или продавать франшизы любому, кто находится в зоне их контроля.

Региональная франшиза: покупатель получит франшизу от владельца франшизы или эксклюзивного покупателя франшизы для перепродажи розничным франчайзи в регионе на условиях, согласованных с франчайзером. Разница между этой формой и эксклюзивной формой заключается в том, что только розничные франчайзи могут получить повторную франшизу, но не могут открывать собственные фирменные магазины.

Региональная франшиза: этот региональный франчайзинг дает франчайзи эксклюзивные права на бренд в определенных пределах и на определенных сроках. В отличие от эксклюзивной франшизы, франчайзи регионального развития не может перепродавать франшизу кому-либо или предоставлять услуги кому-либо. Покупатели франчайзинга для развития района должны заплатить относительно высокую первоначальную плату за франшизу и взять на себя обязательство разработать, сколько магазинов / сетей магазинов в соответствии с первоначально согласованным графиком. Несоблюдение условий контракта приведет к потере франчайзи своего исключительного приоритета.

Индивидуальная франшиза: франчайзер подписывает договор франчайзинга напрямую с франчайзером, который может быть франчайзи или эксклюзивным агентом. Покупателем может быть физическое лицо или небольшая компания, имеющая лицензию на ведение бизнеса в определенном месте и в определенное время. Покупатели не имеют права передавать другим лицам сублицензии и не могут произвольно открывать больше магазинов с той же торговой маркой.

Франчайзинг – это разрешение физического лица или организации торговать товарами или услугами в соответствии с бизнес-моделью и методом, которые были проверены на практике франчайзером в определенный момент в определенной области. На определенный период времени для получения комиссии или определенного процента от выручки или прибыли.

Франчайзер: физическое лицо или организация, которые владеют брендом, продуктом или услугой или ноу-хау, имеют оптимальную бизнес-модель и т. д. И ведут бизнес путем предоставления франшизы или нескольких партнеров посредством выполнения внешнеторгового контракта. Франчайзер должен обеспечить правильное и достаточное предоставление и поддержку участникам для присоединения к этой системе.

Франчайзи: физическое лицо или коммерческая организация, уполномоченные франчайзером посредством договора франчайзинга использовать свой бренд, бизнес-модель, систему процессов и т. д. Для торговли продуктами или услугами в соответствии с согласованным стандартом, изложенным франчайзером в руководстве франчайзера на определенный период, место и размах. Франчайзер должен обеспечить соблюдение строгих стандартов системы, от оформления до содержания товаров и услуг и передаваемой цены. Другие материальные и нематериальные активы, такие как национальная и международная реклама, обучение и другие вспомогательные услуги, как правило, предоставляются франчайзером. Фактически может потребоваться франчайзер, обычно требуют проверенных бухгалтерских книг и вынуждают франчайзи и агентов соглашаться на периодические и специальные проверки. Несоблюдение этих проверок может привести к тому, что права на франшизу не будут продлены или аннулированы.

Бизнес-система франчайзингового типа обеспечивает членам системы максимальную синхронизацию как по форме, так и по содержанию, а также гарантирует потребителям узнаваемость системы, стандарты продукции, товаров или услуг, предоставляемых в любой точке продажи в этой системе.

Бизнес по типу франшизы можно понимать как разрешение франчайзера франчайзеру осуществлять покупку и продажу товаров или предоставлять услуги самостоятельно при определенных изложенных условиях, и получатель соблюдает это соответствующим образом, при этом франчайзеру должна быть выплачена комиссия.

Для франчайзеров выгода франчайзинга заключается в получении дополнительного дохода от продажи франшизы, снижения рисков при открытии новых точек и оптимизации бизнес-процессов. Кроме того, франчайзинг является инструментом для продвижения компании на внутреннем и зарубежных рынках, коммерциализации интеллектуальной собственности, увеличения стоимости компании.

Составление бизнес-плана – одна из предпосылок для получения наиболее общего представления обо всех направлениях деятельности и стратегиях вашего бизнеса. Помощь компаниям в осознании сильных и слабых сторон, возможностей и угроз по сравнению с конкурентами.

В нашей стране данные показывают невысокую степень распространенности франчайзинга как формы бизнеса относительно других стран, однако темпы роста рынка положительны. В России имеется ряд проблем, препятствующих более активному развитию франчайзинга как внутри страны, так и за рубежом, автором даны рекомендации по их устранению.

Хорошо подготовленный бизнес-план франшизы демонстрирует способность управленческой команды франчайзера сосредоточиться на долгосрочных достижимых целях, обеспечивает руководство эффективной реализацией сформулированных целей после того, как капитал был выделен, и имеет критерий, по которому можно оценить фактическую производительность [11, с. 93].

Франчайзинг – это договор или договоренность между как минимум двумя лицами, в которых франчайзи предоставляется право продавать или распространять продукты или услуги в рамках одного и того же плана, маркетингового плана или системы владельца бренда. Деловая деятельность франчайзи должна строго следовать этому маркетинговому плану или системе, связанной с товарными знаками, логотипами, лозунгами, критериями, рекламой и другими коммерческими символами владельца. Получатель франшизы должен уплатить прямую или косвенную плату, называемую комиссией за франшизу. Торговля – это коммерческая деятельность, при которой франчайзер разрешает и требует от франчайзи самостоятельно осуществлять покупку и продажу товаров и оказание услуг при следующих условиях:

1. Покупка – продажа товаров и оказание услуг должны осуществляться в соответствии с порядком организации бизнеса, установленным франчайзером, и должны быть связаны с товарным знаком, фирменным наименованием, коммерческой тайной и бизнес-лозунгом;

2. Франчайзер имеет право контролировать и помогать франчайзи в ведении бизнеса.

Получатель франшизы принимает на себя все риски и расходы, упомянутые выше, и даже несет убытки на ранней стадии, когда рынок не привык к новому бренду, в надежде получить прибыль на более позднем этапе. Поэтому контракт обычно рассчитывается на относительно длительный срок, редко менее 5 лет. Но когда дело доходит до стадии, когда капитал может быть возвращен и начинает приносить прибыль, франчайзи, скорее всего, проиграет, если франчайзер попытается расторгнуть договор досрочно.

Риск прекращения франчайзинговой деятельности исходит не только от франчайзера, но и от арендодателя коммерческого помещения. Срок действия договора франчайзинга довольно длительный, и в течение этого времени получателю франшизы обычно не разрешается менять или передавать его третьей стороне. Но срок контракта слишком велик, из-за чего невозможно заранее предсказать, будет ли арендованное помещение стабильным или нет. Тенденция роста цен на недвижимость увеличивается, владельцы помещений могут передавать свои помещения, а новые владельцы могут возвращать помещения, в которых ведется бизнес, что также означает, что договор франшизы будет расторгнут соответствующим образом.

## 2 Анализ деятельности малого предприятия для выработки направлений развития

### 2.1 Общая характеристика и анализ финансово-экономических показателей деятельности малой косметической компании Paese

Малое предприятие магазин Paese – успешная косметическая компания в городе Краснодар. ООО «Паезе Косметикс Рус» – эксклюзивный дистрибьютор Paese в России и Казахстане. Торговая точка расположена в торгово-развлекательном центре с высоким трафиком. Магазин располагается на площади 40 м2, из них 34 м2 отведены под торговый зал, а остальное помещение распределено под кассу и небольшой склад. График работы малого предприятия - без выходных с 10.00 до 20.00.

Характер предприятия: предприятие по розничной торговле косметитическими средствами (декоративная косметика: тени, помады, тушь для ресниц, тональные крема, сыворотки для лица, бьюти-боксы и т.д.). Количество сотрудников: 27 человек.

Средний чек продажи: 1500-2000 рублей.

Paese Cosmetics – профессиональная косметика от польского бренда, полный ассортимент продукции и аксессуаров для макияжа. Средства этой марки не просто позволяют создать идеальный make up, но и заботятся о коже лица. Paese Cosmetics заслуженно считается одной из лучших европейских марок по соотношению стоимости и качества продукции. Компания имеет собственную лабораторию, где талантливые косметологи разрабатывают удивительные новинки. Производство ведется на лучших предприятиях Германии, Польши, Италии. Товары бренда сертифицированы в соответствии со строгими международными требованиями, они прекрасно подходят не только для использования профессиональными визажистами, но и для женщин, которым важно выглядеть на все 100% каждый день.

Преимущества косметики Paese Cosmetics. Производитель придерживается всего нескольких принципов:

* высокое содержание пигментов – макияж создает «эффект фотошопа», безупречно скрывая недостатки и корректируя нужные зоны;
* ухаживающие компоненты – все средства Paese Cosmetics обогащены натуральными маслами, витаминами, солнцезащитными ингредиентами, которые сохраняют лицо здоровым и сияющим;
* безопасный состав – полностью отсутствуют вещества, которые способны навредить вашей внешности, линейки для чувствительной кожи не содержат аллергенов.

Косметический продукт  - это вещество или препарат, предназначенный для использования в контакте с внешними частями человеческого тела (кожа, волосяная система, ногти, губы) или зубами с целью очистки, ароматизации, изменения внешнего вида, исправления запаха тела, защиты тела или поддержания тела в хорошем состоянии. Популярная косметика включает помады, туши для ресниц, тени для век, основы, румяна, пудры, очищающие средства и лосьоны для тела, шампуни и средства для укладки (гели для волос, лаки для волос), духи. Косметика предназначена только для наружного применения.

Основное направление товаров – декоративная косметика от производителя Paese:

* консилеры;
* хайлайтеры;
* пудры;
* туши для ресниц;
* тональные крема;
* тени для глаз;
* палетки;
* подводки для глаз;
* румяна;
* карандаши для губ и век;
* помады;
* блески для губ;
* кисти;
* косметические наборы (бьюти-боксы).

Экономическая характеристика структуры имущества малого предприятия Paese и источников её образования за 2018 – 2020 гг. позволяет дать общую оценку работе предприятия, не раскрывая содержания каждого фактора. В таблице 1 показано финансовое состояние малого предприятия Paese.

Таблица 1 – Анализ финансового состояния малого предприятия Paese

за 2018-2020 гг. (составлена автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  (тыс. руб.) | Значение | | | Отклонение | | | |
| 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Абсолютное | | Относительное | |
| 2019 г. к 2018 г. | 2020 г. к 2019 г. | 2019 г. к 2018 г. | 2020 г. к 2019 г. |
| 1.Запасы | 45691 | 99689 | 173574 | 53998 | 73885 | 118.2 | 74.1 |
| 2.Дебиторская задолженность | 97328 | 193109 | 233882 | 95781 | 40773 | 98.4 | 21.1 |
| 3.Денежные средства | 130 | 2950 | 6146 | 2820 | 3196 | 2169.2 | 108.3 |
| 4.Краткосрочные обязательства | 133556 | 201892 | 278996 | 68336 | 77104 | 51.2 | 138.2 |
| 5.Коэфициент текущей ликвидности | 12.494 | 10.225 | 6.338 | -2.269 | -3.887 | -18.2 | -38 |
| 6.Коэфициент абсолютной ликвидности | 0.000973 | 0.0146 | 0.022 | 0.0136 | 0.0074 | 1400.5 | 050.68 |
| 7.Коэфициент промежуточной ликвидности | 0,314 | 0,299 | 0,34 | -0,1 | 0,14 | 66,7 | 170 |
| 8.Собственные средства | 28930 | 50583 | 85606 | 221653 | 335023 | 74,8 | 69,2 |
| 9.Заёмные средства | 70000 | 70000 | 73000 | - | 3000 | - | 4.29 |
| 10.Всего финансовых ресурсов | 98930 | 120583 | 156606 | 21653 | 36023 | 21.9 | 29.9 |
| 11.Коэфициент автономии | 0,135 | 0,135 | 0,171 | - | 0,04 | 100 | 130,8 |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  (тыс. руб.) | Значение | | | Отклонение | | | |
| 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Абсолютное | | Относительное | |
| 2019 г. к 2018 г. | 2020 г. к 2019 г. | 2019 г. к 2018 г. | 2020 г. к 2019 г. |
| 12.Коэфициент фин.устойчивости | 0,23 | 0,315 | 0,518 | 0,08 | 0,19 | 134,8 | 161,3 |
| 13.Коэфициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,618 | 0,94 | 1,77 | - | - | 25.7 | 32.4 |
| 14.Коэфициент обеспеченности финансовых обязательств активами | 0,77 | 0,68 | 0,48 | -0,1 | -0,22 | 87,5 | 8,6 |

Анализируя таблицу 1, в которой отражено финансовое состояние малого предприятия Paese можно сделать следующие выводы:

1) у предприятия низкий показатель ликвидности. Коэффициент абсолютной ликвидности не достигает нормативного значения (0,2), но в 2020 году по нему наблюдается положительная динамика, он увеличивается по сравнению с 2019 годом на 11%.

2) на предприятии Paese наблюдается положительная тенденция по коэффициенту финансовой устойчивости. В 2020 г. по сравнению с 2018 г. он возрос на 37%. Предприятие можно считать финансово устойчивым.

Главным исполнительным органом малого предприятия Paese является участник Общества – директор, который руководит деятельностью предприятия в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и уставом малого предприятия Paese.

Схема организационной структуры предприятия по степени подчинения генеральному директору представлена на рисунке 1.

В исследуемой организации (в структурном подразделении) работает 27 человек. Из них 6 человек состоят в группе административно-управленческого персонала, 16 человек являются рабочими основного производства, 5 человек – рабочие вспомогательного производства.

Рисунок 1 – Организационная структура малого предприятия Paese

(составлен автором)

Следующий этап – это анализ фонда оплаты труда и производительности малого предприятия Paese за 2018-2020 года (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ фонда оплаты труда и производительности малого

предприятия Paese за 2018-2020 гг. (составлена автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Отклонения | | | |
| Абсолютные  2019 г. к 2018 г. | | Относительные  2020 г. к 2018 г. | |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 396480 | 637458 | 735277 | 240978 | 97819 | 160.7 | 115.5 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018г. | 2019г. | 2020г. | Абсолютные  2019 г. к 2018 г. | | | Относительные  2020 г. к 2018 г. | |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 18038 | 32172 | 61558 | | 14134 | 29386 | 178.4 | 191.3 |
| Среднесписочная числен-ть работников, чел. | 24 | 25 | 27 | | 1 | 2 | 101.3 | 102.4 |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 5320 | 6840 | 9031 | | 1520 | 2191 | 128.6 | 132 |
| Средняя выработка на 1 работника, тыс. руб. | 6835.862 | 13085.281 | 15636.417 | | 6249.419 | 2551.137 | 191.4 | 119.5 |
| Средняя заработная плата 1-го работника, тыс. руб. | 91.724 | 106.875 | 114.316 | | 15.151 | 7.441 | 116.5 | 106.9 |
| Уровень расходов на оплату труда в % | 1.341 | 0.816 | 0.731 | | -0.525 | -0.085 | - | - |
| Оборот на 1 рубль фонда заработной платы | 74.526 | 122.435 | 136.781 | | 47.909 | 14.346 | 164.28 | 111.72 |
| Прибыль на 1 рубль фонда заработной платы | 3.39 | 4.703 | 6.816 | | 1.313 | 2.113 | 138.73 | 144.93 |
| Рентабельность персонала в % | 31100 | 50268.75 | 77921.5 | | 19168.75 | 27652.75 | - | - |

Выполнив анализ фонда оплаты труда и производительности труда малого предприятия Paese за 2018-2020 гг, можно сделать вывод, что среднесписочная численность работников в период с 2018 г. по 2020 г. увеличилась на 2.4 %, фонд оплаты труда повысился на 3,2 %. Повышение показателя прибыль на 1 рубль фонда заработной платы отражает эффективность деятельности предприятия.

Таким образом, структура управления малого предприятия Paese содержит в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-экономические характеристики и связи.

### 2.2 Анализ коммерческой составляющей франчайзинговых отношений деятельности предприятия Paese

Компания Paese предоставляет выгодные условия франчайзингового сотрудничества и полную маркетинговую поддержку для открытия и развития бренда на территории:

* проводит экспертизу места открытия с целью минимизации стартовых рисков;
* предоставляет комплекс презентационных материалов для ведения переговоров об аренде с торговыми центрами;
* предоставляет проект торгового оборудования, помогает в изготовлении торгового оборудования;
* дает рекомендации по оптимальному товарному запасу;
* предоставляет пакет документов для работы с продавцами;
* проводит обучение продавцов на регулярной основе;
* предоставляет рекламные материалы для открытия торговой точки;
* оказывает ежемесячную маркетинговую поддержку в виде методических рекомендаций, готовых рекламных макетов и т.д.

Требования к франчайзи:

* опыт управления бизнесом, желательно собственное готовое предприятие;
* опыт работы с модными брендами или косметикой;
* опыт торговой деятельности;
* наличие оборотных средств на полугодие;
* инвестиционные ресурсы.

Требования к помещению:

* город с численностью населения от 250 тысяч человек и выше;
* долгосрочная аренда или собственность.

Предпочтения по размещению – в крупных торговых центрах с интенсивным потоком потенциальных покупателей, в непосредственной близости к магазинам международных и федеральных марок.

Площади: концептуальный магазин в большом городе, площадью oт 35 до 50 м2.

Компания Paese в рамках определенных целевых групп выделяет наиболее выгодных для себя клиентов, поставщиков и устанавливает с ними тесные отношения, организуя долгосрочные договора на реализацию товаров путем заключения договоров поставки или купли-продажи.

Договор поставки называется договор, по которому поставщик или продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием. Он, как правило, заключается между производителями и оптовыми торговыми предприятиями, производителями и предприятиями розничной торговли.

Одним из таких договоров является договор о поставке косметики, который мы рассмотрим подробнее.

Реквизиты договора (Соглашение о поставке № Д-157-01-09; место заключения – город Краснодар; дата заключения – 9 июня 2015 года).

Преамбула, включающая название сторон и указание на то, что они заключили настоящий договор. Предмет договора (Поставщик обязуется поставлять косметические средства, а малая косметическая компания Paese обязуется принимать товар для целей их последующей реализации и своевременно производить в пользу Поставщика оплату их стоимости. Ассортимент, комплектность и цена товара, поставляемых малой косметической компании Paese, указаны в периодических Прайс-листах, предоставляемых поставщиком по мере их изменения. Поставка косметических средств осуществляется на склад малой косметической компании Paese.)

Права и обязанности сторон:

* поставка косметики малой косметической компании Paese осуществляется на основании предварительно согласованных с Поставщиком письменных заказов Дилера, заказ производится не позднее, чем за 30 дней до даты предполагаемой поставки;
* поставщик обязан известить посредством телефонограммы, факсимильного либо электронного сообщения о поступлении товаров в порт и об ориентировочной дате отгрузки и дате поставки на склад малой косметической компании Paese;
* поставка сопровождается документами (товарно-транспортная накладная, товарная накладная, сервисная книжка на каждый поставляемый товар на русском языке, инструкция на каждый товар, акт приёма-передачи товара в 3 экземплярах, счёт фактура, копия грузовой таможенной декларации);
* право собственности на товар переходит к малой косметической компании Paese с момента передачи товара;
* компания не вправе закладывать, отчуждать в собственность другим лицам, передавать в аренду или обременять каким-либо иным образом полученные от Поставщика товары до момента оплаты полной стоимости переданной продукции).

Расчёты сторон:

– счета выставляются Поставщиком на каждую партию косметики в отдельности;

– оплата товара производится в российских рублях;

* в случае просрочки оплаты стоимости товаров, поставщик по своему усмотрению имеет право начислить и потребовать выплаты пени в размере 0,05 % от неоплаченной суммы за каждый день просрочки;
* датой исполнения обязательств по оплате товаров считается дата поступления денежных средств на расчётный счёт Поставщика).

Договор поставки малой косметической компании Paese был заключён в июне 2015 года и в течение последующего времени 2 раза продлевался по инициативе малой косметической компании Paese. В договоре оговариваются достаточно гибкие условия поставки и оплаты товара, которые удовлетворяют требования Поставщика и удобны для малой косметической компании Paese.

Далее рассмотрим целевую аудиторию малой косметической компании Paese.

Для расчета числа целевой аудитории, были взяты статистические данные города Краснодара. Из общей численности жителей 932629 человек, процент женского населения подходящего возраста составил 44,5% или 415020 человек. Данный показатель демонстрирует охват аудитории, но не учитывает частоту посещений магазина.

Привлечение потенциальных клиентов предполагается за счёт проведения обширной маркетинговой кампании. Целью маркетинговой кампании, проводимой организацией, повышение узнаваемости, лояльности и общая популяризация бренда. Внешний вид магазина представлен на рисунке 2.

Большой акцент сделан на оригинальный дизайн как отдельных составляющих, таких как интерьер магазина, дизайн логотипа, так и дизайн продаваемых товаров. Также внимание потенциальных клиентов акцентировано на уникальность такого рода магазина во всем городе и близ лежащих районов.

Компания Paese заботится об экологии, что отражается не только в составах продукции, но вплоть до интерьера магазина. Существуют определённые условия по дизайну, которые должны быть в обязательном порядке осуществлены. Отделка из натуральных материалов присутствует в каждом магазине Paese, что наглядно демонстрирует рисунок 2.

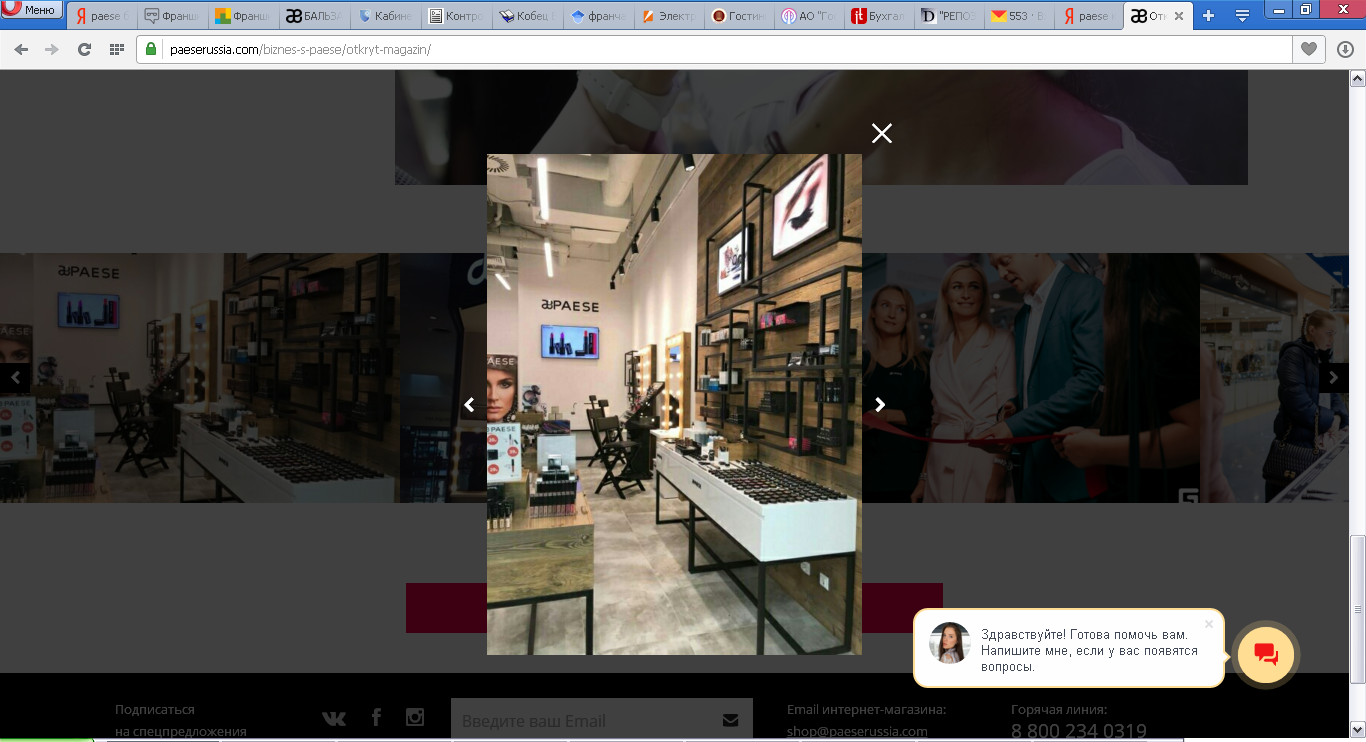


Рисунок 2 – Внешний вид дизайна магазина косметики «Paese» [31]

В магазине проводится обширная рекламная кампания, которая включает следующие пункты:

* продвижение товара через социальные сети. Для этого будет создан аккаунт в социальной сети Instagram.com, он является основной площадкой для рекламы, так как данный вид продвижения в наши дни является самым эффективным. Здесь предоставлена информация о товарах в наличии, контактные данные, стоимость и отзывы о товарах, оставленные покупателями и т.д.;
* лояльность к постоянным покупателям (программы лояльности). Разработана система скидочных или бонусных карт, которые с каждой следующей покупки уменьшают стоимость товара, не зависимо от проводимых акций магазином. Покупатели будут возвращаться в магазин, зная, что имеют максимальную скидку. Сезон распродаж необходимо устраивать минимум четыре раза в год, привлекая покупателей такими акциями как «третий товар в подарок», «возврат бонусов в двойном размере» и т.д. Особенно нужно обратить внимание, на сезонные праздники, такие как, 8 марта, Новый год. В этот период люди покупают подарки и подарочные сертификаты в больших количествах и для того, чтобы совершили покупки именно в  магазине Paese, необходимо проводить акции и дарить подарки и в эти периоды;
* рекламные листовки. Они раздаются прохожим в нескольких точках города. В рекламной листовке содержится купон на скидку 15%, который покупатели могут предоставить в магазине. Также листовки размещены в самых посещаемых местах города (магазины, кинотеатры, кафе и т.д.);

Общий бюджет рекламной кампании по продаже косметики «Paese»представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Бюджет на проведение рекламных мероприятий за 1 год

(составлена автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Наименование мероприятия | Цена,  рублей | Итого, рублей |
| Январь 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Изготовление рекламных листовок - 3000 штук.  3. Программа лояльности (изготовление карт).  4. Реклама в журнале  5. Проведение розыгрыша сертификата на покупку | 6000  2400  3500  1000  5000 | 17900 |
| Февраль 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Проведение мастер-классов. | 4000  2000 | 6000 |
| Март 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Проведение мастер-классов. | 4000  2000 | 6000 |
| Апрель 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Изготовление рекламных листовок - 3000 штук.  3. Проведение акций по программе лояльности для постоянных клиентов.  4. Реклама в журнале  6. Проведение розыгрыша сертификата на покупку | 6000  2400  3500  1000  5000 | 17900 |
| Май 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Проведение мастер-классов. | 4000  2000 | 6000 |
| Июнь 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Проведение мастер-классов. | 4000  2000 | 6000 |
| Июль 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Проведение мастер-классов. | 4000  2000 | 6000 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Наименование мероприятия | Цена,  рублей | Итого, рублей |
| Август 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Изготовлениерекламных листовок - 3000 штук.  3. Проведение акций по программе лояльности для постоянных клиентов.  4. Реклама в журнале  6. Проведение розыгрыша сертификата на покупку | 6000  2400  3500  1000  5000 | 17900 |
| Сентябрь 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Проведение мастер-классов. | 4000  2000 | 6000 |
| Октябрь 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Проведение мастер-классов. | 4000  2000 | 6000 |
| Ноябрь 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Проведение мастер-классов. | 4000  2000 | 6000 |
| Декабрь 2021 | 1. Продвижение через Instagram.com- таргетинговая реклама.  2. Изготовлениерекламных листовок - 3000 штук.  3. Проведение акций по программе лояльности для постоянных клиентов.  4. Реклама в журнале  6. Проведение розыгрыша сертификата на покупку | 6000  2400  3500  1000  5000 | 17900 |
| Затраты на рекламу до открытия магазина | |  | 17900 |
| ИТОГО за год функционирования магазина | |  | 107700 |
| Затраты на рекламу в среднем за месяц | |  | 8975 |

Таким образом, общая рекламная кампания магазина составит 17900 рублей. Более наглядно структура рекламного бюджета представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 – Структура бюджета на проведение рекламных мероприятий, %

(составлена автором)

По данным диаграммы, можно сделать вывод, что основной акцент делается на рекламу в социальных сетях, так как в настоящее время для данного вида бизнеса такой вид рекламы наиболее эффективен.

Бизнес с Paese – это великолепные возможности для быстрого старта и реализации своих целей:

1. Paese – один из самых быстро растущих брендов на рынке России и Казахстана. В 2018 годы бренд получил престижную премию «Косметический прорыв года» Brand Awards. Быть с Paese – значит быть на волне прибыльного роста.

2. Высокоприбыльный бизнес при небольших первоначальных вложениях.Бренд Paese предлагает один из самых низких порогов входа в бизнес на косметическом рынке России. При этом срок окупаемости, как правило, менее 9 мес. Демократичная ценовая политика и востребованный продукт – обеспечивают высокую отдачу на вложенные инвестиции.

3. Бизнес-концепция «под ключ». Компания оказывает своим партнерам полную методическую и маркетинговую поддержку в модели «бери – и делай». Проводит постоянное обучение и консультирование партнеров по ключевым вопросам успешного ведения бизнеса.

4. Уникальная концепция продвижения. Бренд Paese использует уникальные стратегии продвижения, создавая мощное сообщество профессиональных визажистов. Участие команды бренда в международных проектах, профессиональные конкурсы, бренд-шоу и др. – открывают для успешных визажистов и молодых талантов огромные возможности для роста.

### 2.3 Анализ уровня развития, конкурентоспособности и внешней среды малого предприятия

Менеджмент предприятия Paese направлен на развитие эффективной как внутренней, так и внешней структуры системы коммуникации, которая основана на создании благоприятной рабочей среды для всех работников, свободном обмене новыми идеями на каждом уровне управления и между работниками, а также на концентрации их внимания. Внешняя система коммуникации необходима для сохранения тесных деловых отношений с заинтересованными сторонами и потребителями.

Эффективна и стратегия сообщений в компании Paese. При таком подходе начальство гарантирует, что любое сообщение, передаваемое от организации, распространяется по всей компании и сохраняет предполагаемое значение.

Руководители фирмы Paese ввели в действие эффективные каналы связи, которые гарантируют беспрепятственный поток информации от / к руководству; каналы включают внутренние механизмы, например, добавочные телефоны, соцсети, системы электронной почты, доски объявлений и собрания. В зависимости от сообщения и предполагаемого получателя, оно контролируется для гарантии, что оно будет доставлено только указанным сторонам.

На коммуникацию внутри предприятия влияют культура и поведение малого предприятия Paese. Компания в значительной степени инвестировало в организационную культуру, которая поддерживает свободное взаимодействие между работниками и начальством.

Внутренняя коммуникация в компании позволила образовать наиболее выгодные условия труда, которые гарантируют успех и мотивацию работников. Сотрудники воодушевлены и проявляют огромный интерес к результативной жизнедеятельности организации.

Индивидуальность предприятия Paese заключается в высоком качестве, исполнительстве, опытности персонала, квалифицированности и дружелюбности ассистентов, в комплексном обслуживании, от выявления типа кожи до подбора косметических средств, современное оборудование, обновленный интерфейс магазина, опытные и грамотные администраторы. Цель малого предприятия Paese – обеспечить качественное и комплексное обслуживание, а также удовлетворить все потребности клиента в одном месте на высшем уровне.

Команда компании Paese – высококвалифицированные, искусные менеджеры, обладающие современными методами работы. Благодаря применению современного оборудования и инновационных технологий, они располагают возможностью анализировать и составлять эффективный индивидуальный план применения косметических средств. Помимо этого, работники внимательно наблюдают за последними новинками в сфере косметологии, соблюдают высокие стандарты безопасности, систематически повышают свою квалификацию, обновляют оборудование и используемых в работе материалы.

Цель компании: воспитать личность – создавать ценности. Анализ потенциала малого предприятия Paese подытожим количественным экспертным анализом SNW-анализом, представленным в таблице 4.

Таблица 4 – SNW-анализ микросреды малого предприятия Paese

(составлена автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | S  (сильная позиция) | N  (нейтр. позиция) | W  (слабая позиция) |
| Стратегия организации | 2 |  |  |
| Бизнес-стратегия | 2 |  |  |
| Организационная структура | 2 |  |  |
| Финансы как общее финансовое положение | 2 |  |  |
| Финансы как состояние текущего баланса |  | 1 |  |
| Финансы как финансовая структура |  | 1 |  |
| Финансы как доступность инвестиционных ресурсов |  |  | 0 |
| Финансы как уровень финансового менеджмента |  | 1 |  |
| Услуги с точки зрения конкурентоспособности: | 2 |  |  |
| Организация сбыта | 2 |  |  |
| Информационные технологии |  | 1 |  |
| Инновации |  | 1 |  |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | S  (сильная позиция) | N  (нейтр. позиция) | W  (слабая позиция) |
| Способность к лидерству руководства | 2 |  |  |
| Способность к лидерству всего персонала |  | 1 |  |
| Уровень производства в целом | 2 |  |  | |
| Структура затрат (уровень себестоимости): | 2 |  |  | |
| Качество материальной базы |  | 1 |  | |
| Квалификация руководителей и специалистов |  | 1 |  | |
| Квалификация рабочих |  | 1 |  | |
| Уровень маркетинга |  | 1 |  | |
| Уровень менеджмента | 2 |  |  | |
| Качество персонала |  | 1 |  | |
| Репутация на рынке | 2 |  |  | |
| Репутация как работодателя | 2 |  |  | |
| Отношение с органами власти | 2 |  |  | |
| Отношение с профсоюзами | 2 |  |  | |
| Отношения с контрагентами |  | 1 |  | |
| Итого | 28 | 12 | 0 | |

Вывод: в целом, оценка деятельности компании позволяет сделать вывод о сильных позициях фирмы на рынке косметических услуг, впрочем, отдельные показатели остаются на низком уровне и трактуются слабыми.

Для проведения сравнительного анализа были выбраны 2 косметические фирмы города Краснодар – «ЭстеЛайф Центр» и «BeautyK». В таблице 5 представлен балльный сравнительный анализ компаний.

Таблица 5− Балльный сравнительный анализ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии/Компания | «Paese» | «ЭстеЛайф Центр» | «BeautyK» |
| Цена | 8 | 7 | 8 |
| Реклама | 10 | 9 | 6 |
| Качество | 8 | 5 | 5 |
| Ассортимент | 10 | 6 | 6 |
| Лояльное отношение к сотрудникам | 10 | 7 | 9 |

На основании показателей в таблице 5, видно, что компания «Paese» является лидером на рынке косметических услуг. Основным конкурентом является ООО «ЭстеЛайф Центр». На рисунке 4 представлен «Многоугольник конкурентоспособности».

Рисунок 4 – «Многоугольник конкурентоспособности» (составлен автором)

Для расчета площади многоугольника воспользуемся формулой (1):

, где (1)

a и b− стороны треугольника;

а− угол между сторонами.

Площадь конкурентоспособности компании «Paese»:

+ + + = 161,5.

Площадь конкурентоспособности «ЭстеЛайф Центр»:

+ + + = 85,5.

Площадь конкурентоспособности «BeautyK»:

+ + + 76,95.

По расчетам площадь многоугольника конкурентоспособности у предприятия «Paese» больше, чем у «ЭстеЛайф Центр» и «BeautyK». Также фирма превалирует над конкурентами по всем параметрам.

Компания «Paese» применяет свои главные конкурентные превосходства для удержания лидирующих позиций на рынке косметических услуг: современные технологии; сильная команда.

Главное конкурентное преимущество компании «Paese» – высокое качество обслуживания клиентов. При разработке стратегий взаимодействия в каналах дистрибуции пытается максимально учитывать индивидуальный профиль партнёра.

Проведем SWOT-анализ компании «Paese» (таблица 6).

Таблица 6 – SWOT-анализ компании «Paese» (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Слабые стороны(W) | Сильные стороны(S) |
| 1. Небольшая площадь;  2. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развития организации  3. Высокие издержки производства и снижение финансовых результатов | 1. Лидирующие позиции на рынке  2. Развитая техническая, технологическая инфраструктура  3.Наличие организационно-корпоративной культуры отдела сформированной по иерархическому типу  4. Широкий ассортимент предлагаемых торговых услуг  5. Высокий уровень сервиса  6. Наличие обратной связи с клиентами |
| Возможности (О) | Угрозы (Т) |
| 1. Наличие тесных контактов с другими организациями  2. Ухудшение позиций конкурентов;  3. Увеличение доли рынка  4. Положительные оценки клиентов  5. Использование инновационных технологий;  6.Предоставление качественного обслуживания и лечения, соответствующего отечественным и мировым стандартам. | 1. Низкая платежеспособность населения  2. Упадок экономической активности потребителей данных услуг  3. Повышение стоимости и уменьшение спроса  4. Выход на рынок новых конкурентов  5. Улучшение на рынке позиций конкурентов  6. Рост инфляции и финансового кризиса |

В общей сложности, тенденции развития фирмы носят положительный характер. Ключевые проблемы, с которыми встречается организация, связаны с понижением финансовых результатов, а еще выходом на рынок новых конкурентов.

Проанализировав предприятие «Paese» можно выделить сильную сторону – иерархический тип организационной культуры, который отображает формализованное и структурированное место работы сотрудников.

Следовательно, на основе предоставленного анализа, рекомендованными мероприятиями с целью улучшения эффективности компании являются:

* расширение торговых операций с внедрением инновационных технологий;
* оптимизация издержек через контроль всех этапов цикла;
* повышение мотивации персонала и заинтересованности в конечном результате собственника бизнеса.

Корпоративные стратегии малого предприятия Paese весьма успешны и способствуют успешному развитию. Данной компании необходимо действовать по следующим правилам:

Разработайте новые стратегии, чтобы гарантировать, что каждый работник понимает видение и стратегии больницы и может внести свой вклад в создание эффективных стратегий обмена сообщениями и благоприятных условий труда.

Возможно осуществить введение организационных коммуникационных решений, которые помогут сотрудникам достичь более высоких результатов. Мобильное приложение для сотрудников, даст сотрудникам возможность оставаться на связи и участвовать в работе, особенно в такой области, как косметическая индустрия, где важны расписания и ключевые документы (в идеале должны быть доступны из любого места).

В качестве следующих рекомендаций предлагаем делегирование полномочий. Делегирование полномочий является организационным процессом, в котором, руководитель делит свою работу среди подчиненных и дать им ответственность для выполнения соответствующих задач. Наряду с ответственностью он также разделяет полномочия, то есть право принимать решения с подчиненными, так что обязанности могут выполняться эффективно.

Другими словами, делегирование полномочий включает в себя разделение полномочий между подчиненными и проверку их эффективности путем привлечения их к ответственности за свои действия. В организации у менеджера есть несколько обязанностей и работы. Таким образом, чтобы уменьшить его нагрузку, определенная ответственность и полномочия делегируются нижнему уровню, то есть подчиненным, для выполнения работы от имени руководителя.

При делегировании полномочий менеджер не отказывается от своих полномочий полностью, а лишь разделяет определенную ответственность с подчиненным и делегирует столько полномочий, сколько необходимо для выполнения этой ответственности. Делегирование означает наделение подчиненного полномочиями действовать независимо, но в пределах, установленных начальником. Кроме того, он должен соблюдать положения организационной политики, правил и положений.

Передача полномочий может быть устной или письменной, а также может быть конкретной или общей. Делегирование - это искусство, и оно должно соответствовать всем основным правилам организации.

Процесс делегирования полномочий состоит из четырех этапов, а именно:

Распределение обязанностей между подчиненными: Перед фактическим делегированием полномочий делегат должен решить, какие обязанности он хочет, чтобы подчиненный или группа подчиненных выполняли. Здесь менеджер перечисляет действия, которые необходимо выполнить, вместе с целями, которые необходимо достичь, и то же самое разъясняется подчиненным. Таким образом, на первом этапе обязанности распределяются между подчиненными в соответствии с их должностными ролями.

Передача полномочий для выполнения обязанностей: на этом этапе подчиненному делегируются соответствующие полномочия, необходимые для выполнения возложенных на него обязанностей. Менеджер должен убедиться; эти полномочия строго делегируются только для выполнения обязанностей, поскольку большее количество полномочий может привести к их неправильному использованию подчиненными.

Принятие задания: на этом этапе подчиненный либо принимает, либо отклоняет задания, возложенные на него его начальником. Если подчиненный или делегат отказывается принять обязанность и полномочия для ее выполнения, тогда руководитель ищет другого человека, который способен и желает выполнить задание. Как только подчиненный принимает задание, процесс делегирования достигает своей последней стадии.

Подотчетность: процесс делегирования полномочий заканчивается созданием обязанности подчиненного выполнять свои обязанности в рамках возложенных на него полномочий. Как только подчиненный принимает задание, он становится ответственным за выполнение своих обязанностей и отчитывается перед начальником за свою работу.

Таким образом, процесс делегирования полномочий начинается с обязанностей, возложенных на подчиненных, и заканчивается, когда подчиненный обязан выполнять операции, как задумано.

Ниже приведены рекомендации, которым могут следовать руководители, чтобы практиковать эффективное делегирование:

Делегирование полномочий – это процесс, посредством которого менеджер поручает подчиненному выполнять работу от его имени. Кроме того, подчиненному делегируются определенные полномочия в той степени, в которой их достаточно для выполнения возложенной на него ответственности.

Ниже приведены руководящие принципы, которым могут следовать менеджеры для практики эффективного делегирования:

1. Принцип функционального определения: организация состоит из различных функциональных отделов, каждый из которых способствует достижению целей организации и, в свою очередь, имеет свои специфические особенности, цели. Таким образом, четко определенные цели каждого отдела, ожидаемые результаты, конкретные действия, которые необходимо выполнить, и внутриведомственные отношения помогают руководителю определить требования к этой конкретной должности.

2. Принцип ожидаемого результата. Прежде чем фактически делегировать полномочия подчиненному, менеджер должен знать цель такого делегирования и ожидаемые от него результаты. Цели, задачи и стандарты работы должны быть четко определены, чтобы направлять действия подчиненного на выполнение заданной задачи требуемым образом. Этот принцип помогает определить делегируемые полномочия, достаточные для выполнения ответственности.

3. Принцип разделения полномочий и ответственности. Этот принцип утверждает, что ответственность и власть сосуществуют. Это означает, что если на подчиненного возложена определенная ответственность, ему должны быть предоставлены определенные полномочия, то есть право выполнять свои обязанности. Таким образом, подчиненным должны быть четко определены как ответственность, так и полномочия, чтобы он знал, что от него требуется делать в рамках делегированных ему полномочий.

4. Принцип единства командования. Согласно этому принципу, у каждого подчиненного должен быть один руководитель, от которого он получает полномочия и которому он единолично подотчетен. Это означает, что подчиненный должен получать указания от единоличного начальника и выполнять возложенные на него обязанности. В случае, если подчиненный должен подчиняться более чем одному начальнику, может возникнуть конфликт и задержка в управленческих операциях.

5. Принцип абсолютной ответственности: этот принцип утверждает, что ответственность не может быть делегирована, что означает, что даже после делегирования полномочий подчиненному для выполнения определенных задач от имени менеджера, менеджер будет нести единоличную ответственность за действия подчиненного. Другими словами, какие бы действия ни предпринимал подчиненный, руководитель будет подотчетен своему руководителю. Таким образом, ответственность является абсолютной и остается за начальником.

6. Принцип скаляра. В организации четко разграничены полномочия, то есть кто подчиняется кому. Это помогает подчиненному узнать, кто делегирует ему полномочия и перед кем он должен быть подотчетен. Также к кому он должен обращаться в случае, если вещи находятся вне его контроля. Таким образом, этот принцип утверждает, что в организации должна быть правильная иерархия.

7. Принцип исключения: Согласно этому принципу, подчиненному должна быть предоставлена ​​полная свобода выполнять свои обязанности в рамках его полномочий. Менеджер не должен вмешиваться в свою работу и должен позволять ему делать это, даже если он допускает ошибки. Но в некоторых исключительных случаях

Принцип функционального определения: Организация состоит из различных функциональных отделов, каждый из которых вносит свой вклад в достижение целей организации и, в свою очередь, имеет свои конкретные задачи, таким образом, четко определенные цели каждого отдела, ожидаемые результаты, конкретные действия, которые необходимо выполнить, и Внутриведомственные отношения помогают руководителю определять требования, предъявляемые к этой конкретной должности.

Принцип ожидаемого результата: прежде чем фактически делегировать полномочия подчиненному, менеджер должен знать цель такого делегирования и ожидаемые от него результаты. Цели, задачи и стандарты работы должны быть четко определены, чтобы направлять действия подчиненного на выполнение заданной задачи требуемым образом. Этот принцип помогает определить делегируемые полномочия, достаточные для выполнения ответственности.

Принцип разделения полномочий и ответственности: этот принцип утверждает, что ответственность и власть сосуществуют. Это означает, что если на подчиненного возложена определенная ответственность, ему должны быть предоставлены определенные полномочия, т.е. полномочия для выполнения своих обязанностей. Таким образом, и ответственность, и полномочия должны быть четко определены для подчиненного, чтобы он знал, что от него требуется. делать в пределах делегированных ему полномочий.

Принцип единства командования: Согласно этому принципу, у каждого подчиненного должен быть один руководитель, от которого он получает полномочия и которому он единолично подотчетен. Это означает, что подчиненный должен получать инструкции от единственного начальника и выполнять те обязанности, которые им возложены. В случае, если подчиненный должен подчиняться более чем одному начальнику, может возникнуть конфликт и задержка в управленческих операциях.

Принцип абсолютной ответственности: этот принцип утверждает, что ответственность не может быть делегирована. Это означает, что даже после делегирования полномочий подчиненному выполнять определенные задачи от имени менеджера; менеджер будет нести единоличную ответственность за действия подчиненного. Другими словами, какие бы действия ни предпринимал подчиненный, руководитель будет подотчетен своему руководителю. Таким образом, ответственность является абсолютной и остается за начальником.

Принцип скалярности: в организации четко разграничены полномочия, то есть кто подчиняется кому. Это помогает сотруднику понимать, кто делегирует ему полномочия и перед кем он должен быть подотчетен. Также к кому он должен обращаться в случае, если вещи находятся вне его контроля. Таким образом, этот принцип утверждает, что в организации должна быть правильная иерархия.

Принцип исключения: Согласно этому принципу, подчиненному должна быть предоставлена ​​полная свобода выполнять свои обязанности в рамках его полномочий. Менеджер не должен вмешиваться в свою работу и должен позволять ему делать это, даже если он допускает ошибки. Но в некоторых исключительных случаях руководители могут вмешиваться и даже отзывать полномочия, делегированные подчиненному.

Таким образом, менеджер должен соблюдать все эти принципы делегирования полномочий, чтобы обеспечить выполнение задачи так, как она была задумана.

В качестве заключительного этапа предлагаем обратить внимание на мотивационную составляющую управления персоналом. После работы с мотивацией сотрудников, руководитель сможет наиболее эффективно осуществлять процесс делегирования полномочий.

Корпоративные спортивные и культурные мероприятия. Отличный способ мотивации – это спартакиады, соревнования между отделами организации, совместные походы в театр, кино, бассейн, концерты, а также совместное празднование значительных событий для предприятия. Таким образом, происходит процесс сближения сотрудников, отношения в коллективе становятся дружелюбными. Однако стоит сразу объяснить сотрудникам, что любые мероприятия являются заключающим этапом качественной и плодотворной работы на благо организации.

## 3 Разработка бизнес-плана развития компании Paese

### 3.1 Резюме бизнес-плана проекта

Наиболее актуальным решением для компании «Paese» будет комплексная автоматизация учета складской деятельности, а именно с программой YOLKA Warehouse Management System. На данный момент Yolka WMS входит в топ 5 систем для складской деятельности, и занимает 1-ую строку рейтинга. Комплекс автоматизации контролирует не только склады, но и торговые площади, продажи, закупки и т.д.

Сегодня, с появлением технологии 4.0, в этих установках применяются автоматические склады. Автоматизированные склады также известны как умные склады. Это система, в которой используются складские машины с современными технологиями для управления товарами на складе. Он настраивается полностью автоматически под контролем человека с помощью программного обеспечения. В настоящее время эту систему используют большинство подразделений и предприятий. Это решение для оптимизации затрат во всех аспектах и ​​экономии рабочей силы и пространства. Можно сказать, что сегодня это незаменимая часть современного предприятия.

Сегодня склад автоматической комплектации применяется во многих единицах. Но мало кто знает, какую пользу это приносит бизнесу.

Идеальная экономия места.

Грамотно настроенные склады помогут оптимизировать пространство. По сравнению с традиционным складом, он обеспечивает лучший эффект хранения. Кроме того, умный склад также увеличен в высоту, чтобы увеличить пространство для хранения.

Гибкая работа.

Каждый поддон находится в отдельной секции. У каждого раздела будет свой IP-адрес для идентификации. Если необходимо импортировать или экспортировать товары, понадобится пропуск. Это делает процесс управления более гибким и эффективным. После выполнения отклонения детали будут выполнять функцию получения или ввода товаров в правильном положении.

Снижение риска и трудозатрат.

Репозиторий приложений автоматически, без лишних трудозатрат. Потому что процессы работают независимо в соответствии с управляющей командой. Следовательно, все проблемы должны только кем-то управляться и контролироваться.

Минимизация рабочего персонала.

Современное программное обеспечение, легко настраиваемое. Благодаря оснащению современной техникой – умная система хранения. Программное обеспечение аппарата будет подключено к управляющему программному обеспечению. Таким образом, оператор может легко выполнять операцию в соответствии с требованиями. Функции будут настроены и забираются или хранятся в соответствии с потребностями.

Для того, чтобы автоматизированный склад заработал, необходимо произвести настройку системы. В частности, складская машина является наиболее важным компонентом. На данный момент распространенной машиной является Kardex Remstar Megamat RS 180. Он обладает множеством функций, обеспечивающих оптимальную эффективность использования. После настройки пользователям нужно только управлять командой через программное обеспечение для управления. Все операции будут происходить автоматически без вмешательства человека. Это также известно как складское решение с 1 сотрудником.

Оператор выполнит заказ на получение товара на основе доступных критериев, таких как тип, цвет, количество. Все эти элементы были закодированы с помощью программного обеспечения. Таким образом, при выполнении операции машина автоматически поймет и начнет выполнять.

Быстро и легко забрать.

Робот подойдет к соответствующему обозначенному месту вместе с расположением светодиодных фонарей и заберет товар. А пока оператору нужно базироваться на соответствующем id, вводить пароль. Вывозимые товары будут перемещены конвейерной лентой или поддонами и помещены в указанное место. Этот процесс происходит чрезвычайно быстро и полностью без участия человека.

Процесс хранения товаров аналогичен экспорту товаров. Перед хранением управленческий персонал должен ввести всю информацию о предметах и ​​продуктах. Они будут разделены по типу, модели и цвету соответственно. При выполнении складского заказа товар будет перемещен в правильное положение соответствующих ящиков.

Товар будет перемещен роботом в соответствующую зону передачи. После этого товар будет доставлен в соответствующий ящик для хранения. Все процессы управляются с помощью собственного идентификатора и пароля.

В каком случае применяется решение для автоматического хранения? Решения для умных складских операций сегодня широко применяются. Вот несколько распространенных случаев применения.

Решение для хранения с ограниченным пространством.

Для агрегатов с ограниченным складским пространством применение этого решения крайне целесообразно. В отличие от традиционного сухого, складская машина может быть собрана высоко. Таким образом, это поможет увеличить пространство для хранения, но при этом обеспечит экономию места.

Автоматизированный склад с ограниченным пространством.

Безопасное решение для защиты товаров. Каждый элемент хранится на основе идентификатора и пароля. Таким образом, не зная информации, получить или ввозить товар на склад невозможно. Это обеспечивает сохранность, позволяет избежать потерь, потерь.

Экономичное решение. Товар будет доставлен в нужном виде и в нужном количестве. В то же время менеджеры могут легко провести инвентаризацию, не тратя много времени.

Кроме того, эта система работает чрезвычайно умно и современно. В частности, складские машины для хранения могут работать в самых разных средах. Независимо от того, составляет ли температура от -20 градусов по Цельсию или до 60 градусов по Цельсию, процесс импорта и экспорта по-прежнему происходит нормально.

Склады играют важную роль в цепочке поставок. Являясь основной частью управления логистикой, склад - это больше, чем просто вспомогательная деятельность, в которой хранятся товары, материалы или активы. Это фундаментальное критически важное звено для успеха более крупной цепочки поставок, с которой оно связано. Проблемы или задержки в складских операциях могут возникнуть ниже по потоку, что повлияет на выставление счетов, денежный поток и удовлетворенность клиентов.

В сегодняшнюю быстро развивающуюся эпоху технологий интеллектуальные автоматизированные приложения для управления и поддержки жизни становятся все более популярными. Эти умные устройства и приложения объединяет то, что все они предназначены для оптимизации и упрощения повседневной жизни.

Специалисты по управлению цепочками поставок сталкиваются с большим количеством проблем, чем когда-либо прежде, в постоянно меняющемся мире управления складами. Возникающие тенденции в многоканальной розничной торговле, консигнационных запасах и сложных глобальных цепочках поставок оказывают дополнительное давление на склады, заставляя их увеличивать пропускную способность, сокращать расходы и сокращать циклы инвентаризации. Работа автоматизированной системы состоит в следующем:

* контролировать складские остатки в режиме реального времени;
* отслеживать все движения товаров;
* фиксировать продажи;
* следить за сотрудниками;
* сигнализировать о наличии товара на складе;
* формировать бухгалтерские отчеты и документы для поставщиков;
* выгружать данные из других программ и форматов.

На рисунке 5 представлен процесс работы с WMS.

****

Рисунок 5− Процесс работы WMS[57]

Yolka WMS позволяет работать с системой маркировки ЕГИАС, обрабатывать в соответствии со стандартами DataMatrix и PDF417, готовность вести поштучный учет.

На рисунке 6 представлено взаимодействие с системой ЕГИАС.

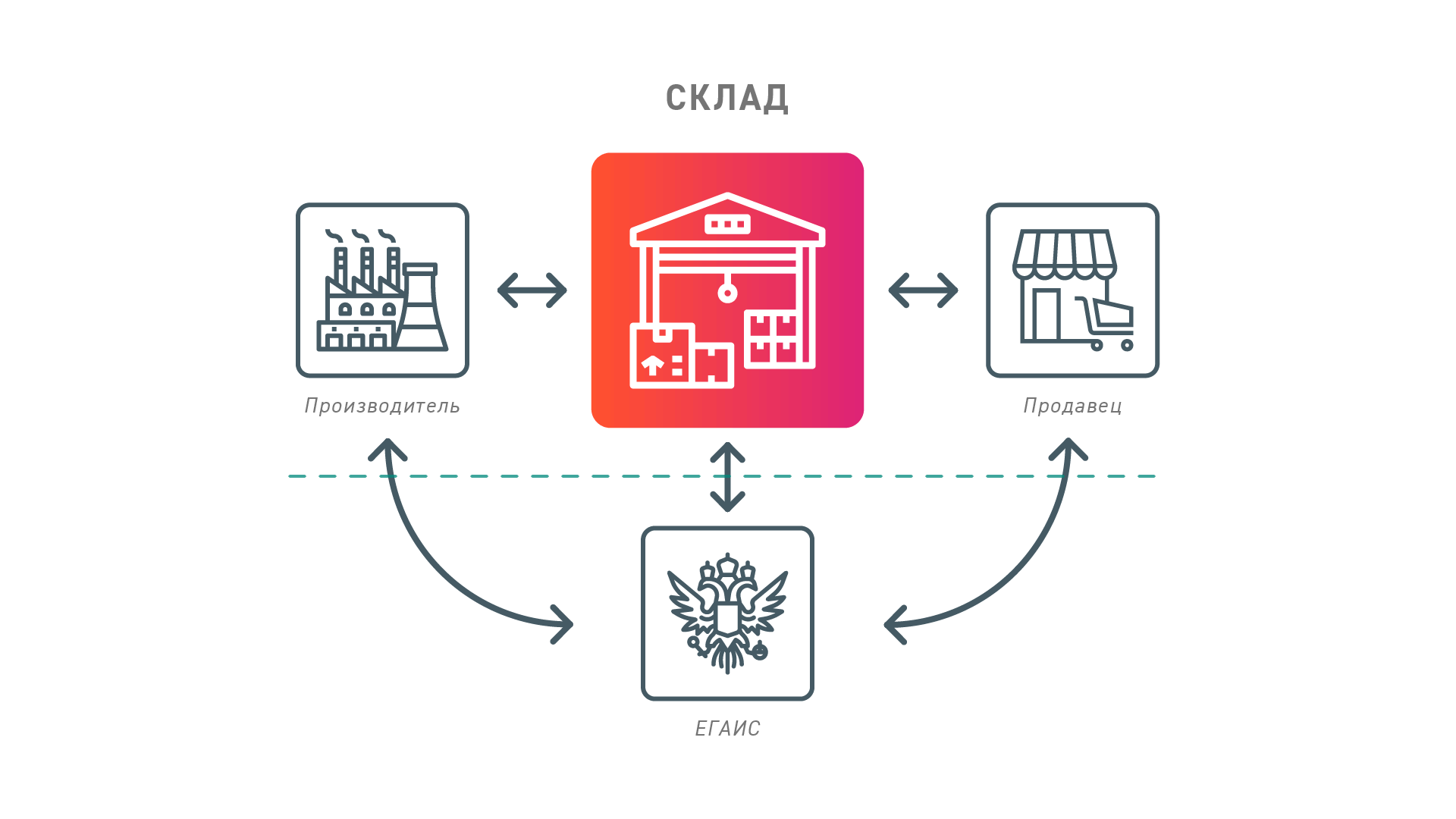
****

Рисунок 6 – Взаимодействие с системой маркировки ЕГИАС[58]

На рисунке 7 представлен учет транспортной единицы без использования внутрискладской маркировки (SSCC).

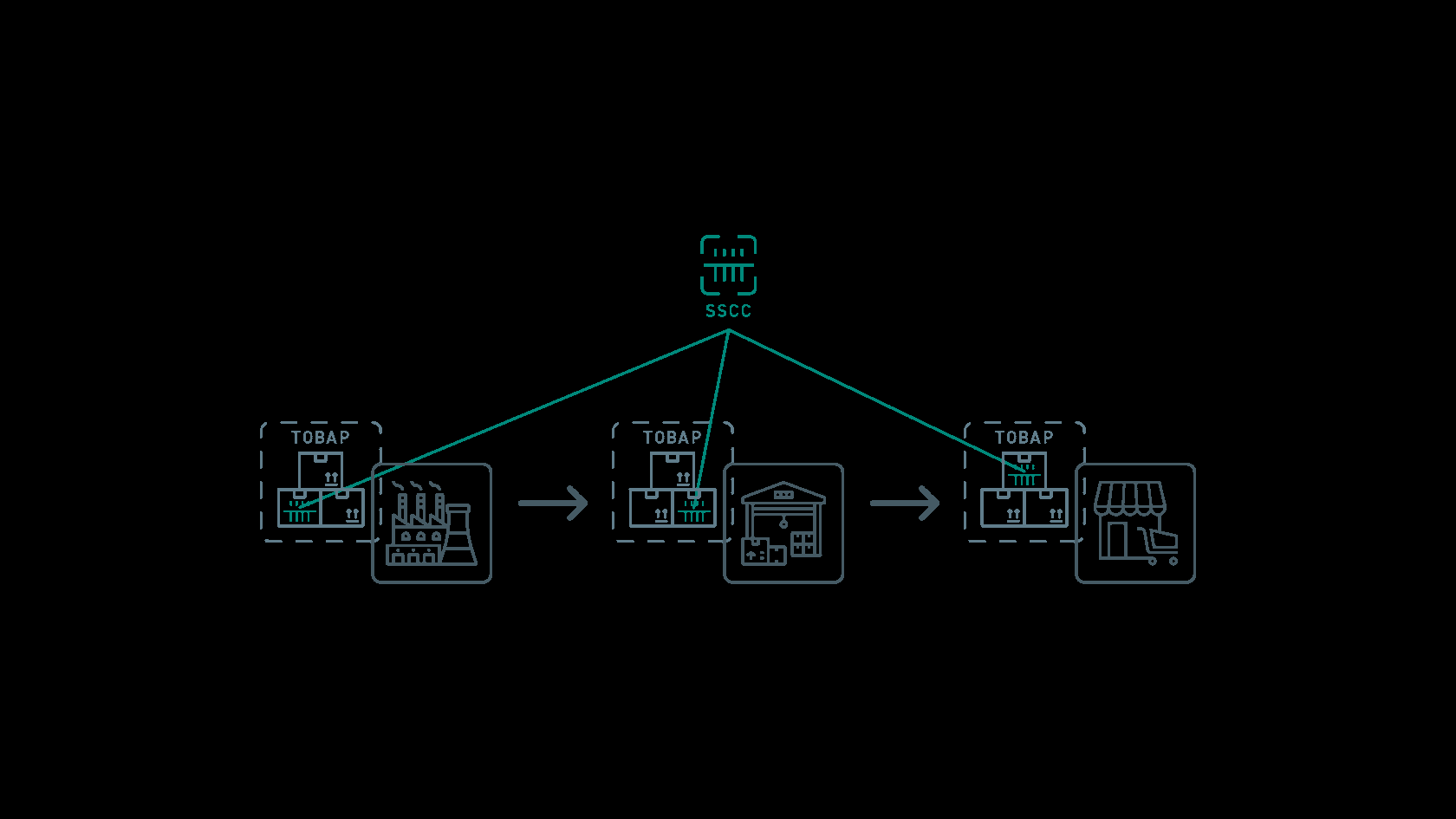


Рисунок 7 − SSCC[58]

Вся регистрация поступления, перемещения продукции на складе происходит в бумажном виде, на складе нет программного обеспечения для ведения учёта. Вся отчётность составляется вручную. Для этого работник склада записывает в журнале информацию о предпродажной подготовке, прибывших и отгруженных продуктов. На основании полученного документа менеджер формирует документацию и отчётность по каждому клиенту и на основании этих данных формирует ведомость в письменном виде, которая передаётся руководителю предприятия. В настоящее время, в связи с увеличением потока клиентов и заказов на продукцию повысилась сложность учёта. Также, ручной способ составления отчётности не является надёжным из-за возможности ошибок, так как человек может ошибиться, и из-за этого на складе возможен ряд проблем.

Информационная система управленческого учета всегда играет важную роль в реализации стратегических целей предприятия. Он включает в себя предоставление и анализ информации о затратах для принятия инвестиционных решений, предоставление информации для поддержки производства продукции с низкими затратами, обеспечение качества продукции, своевременную доставку.

Практические исследования по организации информационных систем управления затратами на предприятиях сталкиваются со многими трудностями в управлении затратами.

Возможность координации между отделами и системами для организации полного сбора исходных данных, обработки и предоставления информации о затратах на предприятиях по-прежнему ограничена и сталкивается с множеством проблем в конкурентной среде. Поэтому необходимо изучить характеристики и содержание информационной системы управленческого учета и предложить решения, которые помогут предприятию эффективно выполнять эту работу.

Обзор информационной системы учета управления затратами.

Информационная система управленческого учета – это структура, которая воплощает в себе различные методы, используемые организацией для сбора, обработки, управления, составления отчетов и извлечения финансовых данных для помощи руководителям в принятии объективных решений. Его могут использовать все корпоративные организации, будь то производственные, некоммерческие и сервисно-ориентированные предприятия.

Информационная система управленческого учета - это совокупность: (1) людей; (2) система ваучеров - счета - бухгалтерские книги и отчеты; (3) Учетные циклы; (4) Инфраструктура информационных технологий; (5) Инструменты внутреннего контроля образуют единое целое для получения, обработки, хранения и предоставления управленческой учетной информации для корпоративного управления с целью эффективного использования ресурсов и увеличения стоимости бизнеса.

Информационная система учета управления затратами – это сбор данных о затратах и ​​обработка этих данных в последовательности, чтобы предоставить информацию о затратах для планирования затрат, контроля над затратами, тем самым оценивая деятельность и принимая управленческие решения. С помощью предоставленной информационной системы учета управления затратами менеджеры могут упорядочивать и распределять ресурсы для разработки наиболее эффективных бизнес-планов.

Практическое внедрение организации информационных систем управления затратами на предприятиях по производству цемента.

Человеческие ресурсы всегда являются важным фактором, определяющим процесс создания и эксплуатации информационной системы управленческого учета на предприятиях в направлении экономичности и эффективности. На большинстве цементных предприятий организация аппарата управленческого учета совмещена с финансовым учетом, поэтому нагрузка по управленческому учету четко не разделена.

Управленческие бухгалтеры берут на себя функции по составлению бюджетных оценок, обработке информационных систем и анализу информации, консультированию и принятию решений по бухгалтерским операциям, находящимся в их ведении, поэтому специализация в управленческом учете невысока. Это влияет на качество информации, которую управленческий учет предоставляет для поддержки уровней управления для принятия точных решений.

Об организации системы сбора входных данных: входные данные, которые необходимо собрать, включают информацию о реализации, информацию о планировании и информацию о будущем. Фактически, сбор информации в основном состоит из информации о реализации, части информации о планировании и очень небольшого числа будущих сборщиков информации. О методе сбора информации: предприятия используют такие методы сбора, как: документальный метод, метод наблюдения, метод расследования, экспертный метод. Организовать персонал для приема, стандартизации и ввода исходных данных: Особенность многих предприятий по производству цемента заключается в том, что бухгалтерия одновременно ведет и финансовый, и управленческий учет, поэтому на предприятиях часто нет персонала, специализирующегося на управленческом учете, поэтому ответственность за сбор данных и реализацию несет бухгалтерия. Об организации системы обработки информации: процесс обработки информации в системе является важным этапом для создания качественной информации, отвечающей требованиям администратора. Однако отчасти из-за неполного сбора информации (в основном сбор информации о реализации, информации о планировании, но мало информации о будущем), процесс обработки информации обрабатывается программным обеспечением. Бухгалтеры работают с другими отделами предприятия, консультируя по вопросам разработки процессов и алгоритмов для программного обеспечения, а также предлагая решения для анализа информации на основе профессиональных методов управленческого учета.

Организационный статус системы информационного обеспечения: информация управленческого учета после обработки представляется в системе бухгалтерской отчетности, чтобы менеджеры всех уровней могли реализовать цели управления. Администратор устанавливает ответственность бухгалтеров за контроль и предоставление своевременной и полезной информации управленческого учета для поддержки управленческих уровней при принятии управленческих решений через систему управленческой отчетности.

В целом внедрение организации информационных систем управления затратами на предприятиях по производству цемента дало некоторые важные результаты, но некоторые трудности и проблемы все еще остаются. Конкретно:

Человеческий фактор и аппарат управленческого учета: большинство бухгалтеров обладают как профессиональным опытом, так и знаниями в области информационных технологий, иностранными языками и знанием цементной промышленности. Обеспечение требований при получении, обработке и предоставлении финансового учета и управленческого учета информация для менеджеров.

Организация системы сбора входных данных: выходная информация одного отдела является входными данными другого отдела. Для управленческих бухгалтеров это благоприятное условие для эффективной организации системы сбора исходных данных. Связь информации на предприятии из прогнозов, оценок с информацией о производительности помогает процессу сбора и анализа информации быстро, увеличивая скорость передачи информации, тем самым повышая эффективность управленческих решений.

Организация системы обработки информации: большинство предприятий использовали бухгалтерское программное обеспечение для ввода данных. Это основа, помогающая оперативно выполнять работу по анализу информации и управленческой отчетности на предприятиях, однако система отчетности по-прежнему отрывочна и не в полной мере соответствует требованиям процесса принятия управленческих решений.

Организация системы предоставления информации: в зависимости от цели предоставления информации для регулярной работы, контроля или планирования цели и стратегии для определения содержания предоставляемой информации.

Из-за организационной модели бухгалтерского аппарата предприятий, одновременно осуществляющих финансовый и управленческий учет, уровень бухгалтеров смещен в сторону знаний, навыков и профессиональных навыков главного финансового бухгалтера. Между тем уровень управленческого учета невысокий.

Следовательно, управленческий учет не уделяет большого внимания сбору и обработке для предоставления полезной информации при планировании, контроле и принятии решений, поэтому эффективность эксплуатации и использования ресурсов невысока. Низкая специализация приводит к простой и асинхронной системе управленческой отчетности, которая не отвечает разнообразным информационным потребностям в корпоративном управлении, анализе и прогнозировании отчетов по экономическим показателям, эффективному контролю ресурсов.

Об организации системы сбора исходных данных: в настоящее время предприятия в основном заинтересованы во внутренних источниках информации, но меньше - во внешних источниках информации; сосредоточиться на информации о реализации, информации о планах, но мало информации о прогнозе. Это приводит к большой нехватке входных данных для обработки информации, а качество выходной информации не гарантируется.

Об организации обработки информации: в настоящее время предприятия сосредоточены только на оценке результатов реализации целей и контроле причин несоответствий, меньше внимания уделяется анализу соответствующей информации для поддержки организации. Поддержка принятия решений на уровнях управления, планирование стратегии развития.

Об организации системы информационного обеспечения: предоставленная информация не соответствует требованиям администратора. Текущий метод предоставления информации в основном основан на традиции управленческой отчетности, которая оказала значительное влияние на использование информации.

Что даст компании предлагаемое мероприятие:

Во-первых, улучшит организацию работы персонала и аппарат управленческого учета: Повысит потенциал персонала, отвечая требованиям эффективной информационной системы учета управления затратами. Чтобы преуспеть с содержанием, предприятия регулярно организуют курсы повышения квалификации, приглашают опытных экспертов для академического обмена, чтобы помочь улучшить навыки и профессионализм бухгалтеров и персонала; перенять опыт развитых стран и применить его к организации информационной системы управления затратами в цементной отрасли.

Можно сказать, что организация информационной системы управления затратами и управления складом играет важную роль в предоставлении практической и полезной информации в управлении и администрировании бизнеса. Информация управленческого учета является основой для достижения целей корпоративного управления путем эффективного использования всех ресурсов предприятия с целью минимизации затрат, тем самым повышая способность к конкуренции между подразделениями.

### 3.2 План маркетинга и организационный план

Для того, чтобы поднять складскую деятельность предприятия на новый уровень эффективности, необходимо приобрести достоверное понятие о том, какие бизнес-процессы исполняются на складе.

На рисунке 8 представлены процессы складской деятельности.

Складская деятельность исследуемого предприятия работает без автоматизированной системы на складе, что приводит к таким отрицательным последствиям как:

* управляющий не успевает следить за персоналом;
* работники функционируют не так, как хотелось бы руководителю;
* о точном состоянии склада могут знать лишь кладовщики;
* данные о новой продукции в компьютерной системе появляются спустя длительное время;
* руководитель узнает о недостатках после завершения цикла работы, отсюда следует, что исправлять их некогда;
* качество и результат работы зависит от профессионализма и желания персонала.



Рисунок 8 − Процесс складской деятельности[57]

Стоит задуматься над внедрением системы WMS для улучшения и оптимизации работы.

Планирование мероприятий по внедрению бизнес-проекта.

В таблице 7 представлен план внедрения комплексной системы автоматизации складской деятельности.

Таблица 7 − План внедрения системы (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Описание |
| Бизнес-анализ | - прорабатываются детально все бизнес-процессы склада: «как есть» на данный момент и «как будет»;  - техническое задание (ТЗ), полностью описывающее бизнес-процессы склада под управлением WMS;  - техническое задание на Интеграцию (ТЗИ), описывающее форматы обмена данными с ERP системой. |
| Конфигурирование | - включает настройку и тестирование системы и интеграции;  - завершается этап демонстрацией настроенной системы. |
| Обучение | - включает обучение пользователей и администратора системы. |
| Запуск | - поддержка перевода остатков в WMS, подготовка и поддержка запуска в течение определенного времени. |

В таблице 8 представлены данные о стоимости покупки данной конфигурации.

Таблица 8 – Стоимость покупки «С-Рарус: Управление складом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конфигурация | Количество рабочих лет | Цена |
| 1С-Рарус: Управление складом, редакция 2. Основная поставка | 2 | 36 000 руб. |
| 1С-Рарус: Управление складом, редакция 2. Основная поставка на 5 рабочих мест | 3 | 95 000 руб. |
| 1С-Рарус: Управление складом, редакция 2. Комплексная поставка | 2 | 60 000 руб. |
| 1С-Рарус: Управление складом, редакция 2. Комплексная поставка на 5 рабочих мест | 5 | 105 000 руб. |

Таким образом, на рынке программного обеспечения автоматизации деятельности склада, представлено достаточное количество программных продуктов, цена которых от 30 000 руб. и выше.

В таблице 9 представлена сравнительная характеристика программного обеспечения склада.

Таблица 9 –Сравнительная характеристика программного обеспечения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование программы | Конфигурация | Количество рабочих лет | Цена | Ежегодное обслуживание |
| С-Рарус | Управление складом | 3 | 95 000 | 200 000 |
| HOTEМ | Управление складом | 2 | 65 000 | 300 000 |

Таким образом, для предприятия приемлемой программой для внедрения является С-Рарус.

В таблице 10 представлен календарный план внедрения комплексной системы автоматизации складской деятельности.

Таблица 10 − Календарный план внедрения системы (составлена автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  Этапа | Период реализации | Мероприятие |
| 1 | 01.01.2021-15.02.2021 | Анализ требований к системе |
| 2 | 15.02.2021-03.03.2021 | Анализ действующей системы |
| 3 | 03.03.2021-03.04.2021 | Покупка лицензии |
| 4 | 01.06.2021-25.06.2021 | Выбор оборудования |
| 5 | 25.06.2021-25.07.2021 | Подготовка помещения |
| 6 | 25.06.2021-15.07.2021 | Покупка оборудования |
| 7 | 25.06.2021-25.08.2021 | Программирование приложения |
| 8 | 25.08.2021-25.09.2021 | Инсталляция |
| 9 | 25.08.2021-25.09.2021 | Установка оборудования |
| 10 | 25.08.2021-01.11.2021 | Обучение персонала |
| 11 | 01.09.2021-01.10.2021 | Наладка оборудования | |
| 12 | 01.10.2021-01.11.2021 | Сокращение персонала | |
| 13 | 01.11.2021-01.12.2021 | Тестирование | |
| 14 | 01.12.2021-01.01.2022 | Вывод в эксплуатацию | |
| 15 | 01.01.2022 | Наладка системы | |
| ИТОГО |  |  | |

Внедрение комплексной автоматизации учета складской деятельности было необходимо для рационального использования складских площадей, повышения точности и прозрачности данных о количестве товаров.

Складская площадь составляет около 4 тысяч кв. м и оборудован 2-3 уровневыми стеллажами. Ассортимент хранящейся на складе продукции насчитывает более 340 наименований, хранение которых происходит с учетом сроков годности. Основной тип хранения на стеллажах – «паллетное». Текущий суточный оборот составляет 850-900 паллет. Ежесуточно склад обрабатывает около 250-300 заказов, с суммарным количеством позиций до 10 тысяч.

Задачей является повышение скорости сборки, уменьшение устранения человеческого фактора, особенно в процессе сборки заказа, необходимо значительно снизить процент возвратов и повысить качество обслуживания клиентов. Сроки внедрения составляют 12 месяцев.

### 3.3 Финансовый план, анализ рисков и эффективности бизнес-плана

Для каждого направления бизнеса свойственны группы рисков, следовательно на стадии планирования весьма важно обнаружить их наиболее возможный перечень для конкретного вида деятельности.

Выделяют следующие категории рисков:

* материальные риски (связанные с повреждением информации, оборудования или зданий вследствие несчастного случая, пожара или стихийного бедствия);
* технические риски (системы не работают или работают недостаточно хорошо);
* кадровые риски (возникают, когда ключевые работники не могут участвовать в проекте);
* социально-политические риски (проект лишается поддержки общества или государства);
* правовые риски (вероятность того, что некоторые аспекты проекта могут рассматриваться, как незаконные, возможность исков);
* финансовые (курсовые разницы, инфляционные ожидания и др.).

Далее рассмотрим основные риски, связанные с реализацией проекта.

Необходимо оценить степень риска и выявить проблемы, с которыми может столкнуться компания. Основные факторы риска и угрозы при разработке и реализации проекта по развитию зарубежной франшизы «Paese» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Реестр рисков (составлена автором)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фактор риска | Вероятность возник-новен ия риска | Уровень влияния риска | Угрозы | Мероприятия по реагированию на риск |
| 1. Материальные риски | | | | | |
| 1 | Поломка ККТ | 0,14 | Средний | Простои, снижение выручки в связи с невозможностью расчета клиентов | Своевременное обновление ПО, связь с сервисным центром |
| 2. Технические риски | | | | | |
| 2 | Купленное оборудование не соответствует требуемому уровню качества | 0,12 | Средний | Задержка в сроках открытия магазина, дальнейшие задержки при осуществлении торговли | Проверка качества оборудования перед установкой, поиск проверенных поставщиков |
| 3. Социально-политические риски | | | | | |
| 3 | Снижение спроса на товары | 0,36 | Высокий | Снижение выручки, | Расширение и обновление ассортимента, проведение акций |
| 4. Правовые риски | | | | | |
| 4 | Отказ в регистрации ИП | 0,12 | Высокий | Неспособность продолжать проект | Заранее внимательно подбираем и составляем список необходимых документов |
| 5. Финансовые риски | | | | | |
| 5 | Выход за рамки бюджета проекта | 0,08 | Средний | Остановка процесса реализации проекта | Привлечение дополнительных заемных средств |

Продолжение таблицы 11

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6 | Отказ в выдаче заемных средств | 0,24 | Высокий | Задержка в сроках открытия магазина, либо неспособность продолжать проект | Привлечение других инвесторов |

Таким образом, была проведена оценка возможных рисков проекта, а также разработаны мероприятия по реагирования на риски.

Финансовый раздел отвечает за предоставление сводной денежной информации. Ниже будут рассмотрены денежные притоки и оттоки, формирующие финансовый результат от реализации проекта, а также рассчитаны основные показатели, позволяющие оценить жизнеспособность проекта. В таблице 12 представлен финансовый план внедрения системы.

Таблица 12 − Финансовый план внедрения системы (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Затраты, руб. |
| Анализ требований к системе | 25 000 |
| Анализ действующей системы | 25 000 |
| Покупка лицензии | 246 000 |
| Выбор оборудования | 40 000 |
| Подготовка помещения | 220 000 |
| Покупка оборудования | 976 000 |
| Программирование приложения | 510 000 |
| Инсталляция | 100 000 |
| Установка оборудования | 260 000 |
| Обучение персонала | 70 000 |
| Наладка оборудования | 100 000 |
| Сокращение персонала | 250 000 |
| Тестирование | 110 000 |
| Вывод в эксплуатацию | 75 000 |
| Наладка системы | 20 000 |
| Итого | 3 027 000 |

Обобщая данные таблицы, делаем вывод, что для реализации предложенных мероприятий необходима сумма 3 027 000 рублей.

В таблице 13 изменение основных показателей после внедрения системы YolkaWMS.

Таблица 13− Основные показатели после внедрения системы YolkaWMS.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Единицы измерения | До внедрения системы | После внедрения системы |
| Время на регистрацию товара на складе. | Мин. | 25 | 15 |
| Количество обрабатываемых позиций товара. | Шт. | 9 000 | 9 000 |
| Временные затраты в месяц. | Мин. | 225 000 | 135 000 |
| Сэкономленное время. | Час. | - | 2 250 |
| Средняя з/п сотрудников в час. | Руб. | 227 | 227 |
| Стоимость сэкономленных временных затрат в месяц. | Руб. | - | 510 750 |
| Время на формирование различных отчетов по предприятию. | Час. | 23 | 2 |
| Сэкономленное время |  | - | 21 |
| Средняя з\п сотрудника, занимающегося анализом склада. | Руб./час. | 275 | 275 |
| Стоимость сэкономленных временных затрат в месяц. | Руб. | - | 5 775 |
| Общая стоимость сэкономленных временных затрат в месяц. | Руб. | - | 516 525 |

На основании произведенных расчетов и данных таблицы 13 следует, что экономия составит 516 525 руб. в месяц.

Предполагаемая стоимость бизнес-проекта составляет 3 027 000 руб.

Токуп = 3 027 000/516 525 = 6 месяцев.

Таким образом, срок окупаемости затрат после внедрения данной системы составит 6 месяцев, что является экономически выгодным решением.

Сэкономленное свободное время сотрудников позволит более эффективно работать с документами и отчетами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе исследования была достигнута поставленная цель и решены следующие задачи:

1. Рассмотрено понятие, цели, задачи, функции и место бизнес-планирования в организации коммерческой деятельности.

Бизнес-план – это определенный документ, в котором подробно и четко описываются основополагающие цели задачи конкретного проекта, условия достижения максимальных результатов. Данный документ должен подтверждать правильность и эффективность намеченного пути развития предприятия.

Каждая организация при осуществлении своей непосредственной деятельности должна четко планировать и анализировать эффективность использования трудовых, основных, оборотных и интеллектуальных ресурсов. Четкое и эффективное планирование деятельности предприятия позволяет собственнику бизнеса добиться стабильного положения в занимаемой нише современного рынка, что обеспечит успех предпринимательской деятельности. Однако следует помнить, что необходимо непрерывно набирать и аккумулировать информацию о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, а также о собственных перспективах и возможностях.

2. Определены современные методики разработки и основные элементы бизнес-плана малого предприятия.

При составлении бизнес-плана для каждой конкретной организации решаются достаточно важные проблемы: определение уровня конкурентоспособности организации на конкретной ступеньке современного рынка; определение финансовой устойчивости предприятия в условиях современной рыночной экономики; определяет риски и недостатки предпринимательской деятельности; помогает спланировать структуру организации, её внутреннюю и внешнюю среду; обосновывает эффективность работы предприятия и показывает возможные результаты работы, что представляет особый интерес для возможных инвесторов; конкретизирует перспективы рассматриваемого бизнеса.

В первую очередь необходимо начинать с процесса создания бизнес-плана, который будет реализован и востребован внутри предприятия. Следует обратить внимание, что чаще всего во внутренних бизнес-планах рассматриваются такие вопросы и проблемы, которые никогда не будут указаны во внешних бизнес-планах для общего рассмотрения.

3. Исследован учет факторов франчайзинговых отношений в бизнес-плане.

Грамотно подготовленный бизнес-план франшизы показывает способность управленческой команды франчайзера сконцентрироваться на долгосрочных достижимых целях, гарантирует руководству реализацию сформулированных целей после того, как капитал был выделен, и имеет критерий, по которому можно оценить фактическую производительность.

4. Дана общая характеристика и проанализированы финансово-экономические показатели деятельности малой косметической компании Paese.

Малое предприятие Paese – успешная косметическая компания в городе Краснодар. Характер предприятия: предприятие по розничной торговле косметитическими средствами (декоративная косметика: тени, помады, тушь для ресниц, тональные крема, сыворотки для лица, бьюти-боксы и т.д.). Количество сотрудников: 27 человек.

Средний чек продажи: 1500-2000 рублей.

5. Проведен анализ результатов коммерческой деятельности предприятия.

Paese Cosmetics – профессиональная косметика от польского бренда, полный ассортимент продукции и аксессуаров для макияжа. Средства этой марки не просто позволяют создать идеальный make up, но и заботятся о коже лица. Paese Cosmetics заслуженно считается одной из лучших европейских марок по соотношению стоимости и качества продукции. Компания имеет собственную лабораторию, где талантливые косметологи разрабатывают удивительные новинки. Производство ведется на лучших предприятиях Германии, Польши, Италии. Товары бренда сертифицированы в соответствии со строгими международными требованиями, они прекрасно подходят не только для использования профессиональными визажистами, но и для женщин, которым важно выглядеть на все 100% каждый день.

6. Осуществлен анализ уровня развития, конкурентоспособности и внешней среды малого предприятия.

В целом тенденции развития предприятия носят положительный характер. Основные проблемы, с которыми сталкивается организация, связаны с снижением финансовых результатов, а также выходом на рынок новых конкурентов. Проанализировав компанию «Paese» можно остановится на сильной стороне – иерархическом типе организационной культуры, которая отражает формализованное и структурированное место работы сотрудников.

7. Разработать бизнес-план развития компании: резюме, план маркетинга и организационный план.

Вся регистрация поступления, перемещения продукции на складе происходит в бумажном виде, на складе нет программного обеспечения для ведения учёта. Вся отчётность составляется вручную. Для этого работник склада записывает в журнале информацию о предпродажной подготовке, прибывших и отгруженных продуктов. На основании полученного документа менеджер формирует документацию и отчётность по каждому клиенту и на основании этих данных формирует ведомость в письменном виде, которая передаётся руководителю предприятия. В настоящее время, в связи с увеличением потока клиентов и заказов на продукцию повысилась сложность учёта. Также, ручной способ составления отчётности не является надёжным из-за возможности ошибок, так как человек может ошибиться, и из-за этого на складе возможен ряд проблем.

Складская деятельность предприятия работает без автоматизированной системы на складе, что приводит к таким отрицательным последствиям как:

* руководитель не успевает следить за работниками;
* персонал работает не так, как хотелось бы руководителю. Они преследуют цель выгоды и удобства для себя;
* о состоянии склада точно могут знать только кладовщики;
* информация о новой продукции в компьютерной системе появляется спустя продолжительный промежуток времени;
* начальник узнает об осуществленных недочетах после завершения цикла работы, следовательно, исправить их будет некогда;
* качество и результат работы зависит от профессионализма и желания персонала.

8. Разработан финансовый план, провести анализ рисков и эффективности бизнес-плана проекта развития.

Наиболее актуальным решением для компании «Paese» будет комплексная автоматизация учета складской деятельности, а именно с программой YOLKA Warehouse Management System. На данный момент Yolka WMS входит в топ 5 систем для складской деятельности, и занимает 1 строку рейтинга. Комплекс автоматизации контролирует не только склады, но и торговые площади, продажи, закупки и т.д.

Автоматизация нужна для того, чтобы упорядочить работу склада и свести к минимуму участие персонала. Все делает специальная программа для автоматизации учета. Для реализации предложенных мероприятий необходима сумма 3 027 000 рублей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Абрамс Р. Бизнес-план на 100%.Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 486 c.

2 Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев, Д.В. Чистов. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 c.

3 Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2018. – 144 c.

4 Бейт Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 208 c.

5 Бекетова О.Н. Бизнес-планирование. – М.: Т8, 2020. – 160 c.

6 Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 591 c.

7 Бобков Л.В. Бизнес-планирование: Уч. / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 320 c.

8 Борисова О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли: Учебное пособие / О.В. Борисова. – М.: Академия, 2016. – 320 c.

9 Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. – 224 c.

10 Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: Инфра-М, 2019. – 352 c.

11 Виноградова М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2017. – 280 c.

12 Волгин В. В. Логистика хранения товаров. Практическое пособие / В.В. Волгин. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 368 c.

13 Волгин В. В. Склад. Логистика, управление, анализ / В.В. Волгин. – Москва: Наука, 2018. – 724 c.

14 Волгин В.В. Погрузка и разгрузка. Справочник груз-менеджера / Владислав Волгин. – М.: АВТОР, 2017. – 612 c.

15 Волков А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. – 81 c.

16 Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков. – М.: Инфра-М, 2017. – 320 c.

17 Гарнов А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. – М.: ДиС, 2018. – 272 c.

18 Гладкий А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. – М.: Рид Групп, 2017. – 240 c.

19 Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: Риор, 2019. – 176 c.

20 Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2018. – 592 c.

21 Джакубова Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 96 c.

22 Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2017. – 432 c.

23 Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. – М.: Русайнс, 2018. – 16 c.

24 Жариков В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. – М.: КноРус, 2017. – 62 c.

25 Жуков В.В. Бизнес-планирование в электроэнергетике / В.В. Жуков. – М.: МЭИ, 2018. – 568 c.

26 Золотухин О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.И. Золотухин. – СПб.: ГУАП, 2018. – 84 c.

27 Киреева, Н. С. Складское хозяйство / Н.С. Киреева. – М.: Academia, 2015. – 192 c.

28 Кренер С. Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Кренер, Д. Дирлова. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 256 c.

29 Куницына Н.Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына. – М.: Магистр, 2018. – 383 c.

30 Купцова Е. В. Бизнес-планирование. – М.: Юрайт, 2020. – 436 c.

31 Курганов В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров / В.М. Курганов. – М.: Книжный мир, 2017. – 432 c.

32 Лопарева А. М. Бизнес-планирование. – М.: Юрайт, 2020. – 274 c.

33 Лосев В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. – М.: Вильямс, 2018. – 208 c.

34 Любанова Т.П. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: Учебное и научно-практическое пособие / Т.П. Любанова. – М.: ИКЦ МарТ, МарТ, 2017. – 408 c.

35 Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – М.: Инфра-М, 2018. – 176 c.

36 Немети Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. – М.: Инфотропик Медиа, 2018. – 272 c.

37 Никифоров В. В. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок / В.В. Никифоров. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. – 192 c.

38 Орлова Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2017. – 168 c.

39 Орлова П.И. Бизнес-планирование. Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2020. – 284 c.

40 Основные правила упаковывания, маркировки, транспортирования и хранения промышленных грузов. Выпуск 2. – М.: Торговый Дом Металлов, ЛТД, 2017. – 104 c.

41 Петров К.Н. Бизнес-план на одной странице / К.Н. Петров. – М.: Диалектика, 2019. – 144 c.

42 Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. 69 готовых бизнес-планов. / К.Н. Петров. – М.: Вильямс И.Д., 2018. – 320 c.

43 Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2017. – 171 c.

44 Питерсон С.Д. Как разработать бизнес-план / С.Д. Питерсон. – М.: Диалектика, 2018. – 320 c.

45 Поляков, С. В. Автоматизация складских комплексов / С. В. Поляков // Механизация и электрификация сельского хозяйства, 2019. – N 4. – С. 42–43.

46 Попадюк Т.Г. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Т.Г. Попадюк. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 64 c.

47 Розин М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 346 c.

48 Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. – М.: Форум, 2018. – 288 c.

49 Сатаев А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. – М.: Юриспруденция, 2017. – 128 c.

50 Сергеев А. А. Бизнес-планирование. – М.: Юрайт, 2020. – 484 c.

51 Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2018. – 128 c.

52 Степанов В.И. Логистика: учебник. М.: ТК Велби; Проспект, 2014. – 271с.

53 Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2017. – 352 c.

54 Троицкая Н. А. Транспортно-технологические схемы перевозок отдельных видов грузов / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2016. - 232 c.

55 Чараева М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: Уч.пообие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. – М.: Альфа-М, 2017. – 192 c.

56 Шаркова А.В., Харитонова Т.В. Бизнес-планирование в туризме. Учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 "Туризм". 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2020. – 310 c.

57 Эдвард Фразелли Мировые стандарты складской логистики / Фразелли Эдвард. – М.: Альпина Паблишер, 2016. - 616 c.

58 Эмметт Стюарт Искусство управления складом. Как уменьшить издержки и повысить эффективность / Стюарт Эмметт. – М.: Гревцов Паблишер, 2015. – 320 c.

59 Юхин Г.П. Бизнес-планирование в выпускных квалификационных работах. Учебное пособие. – М.: Лань, 2020. – 288 c.

60 Официальный сайт компания Paese – Режим доступа:https://paeserussia.com.