

Содержание:

Введение

Проект: многофункциональный автосервис «Авто-Бам».

Предполагается открытие автосервиса с необходимым штатом работников и оборудования.

Открытие автосервиса планируется в г. Курган, в промышленной зоне города. Преимущество такого месторасположения в том, что, с одной стороны, оно обеспечивает хорошую видимость с дороги и дополнительный приток клиентов, а, с другой стороны, аренда земли под постройку в таких местах достаточно низкая, что позволит снизить затратную часть предприятия.

Классификация по сферам деятельности определяет технологию реализации проекта, фазы проектов и этапы реализации проектов. В компании для каждого типа проектов разрабатывает шаблон реализации.

– тип проекта: смешанный (экономический + социальный организационный). Так как планируется предприятие, приносящее прибыль;

Классификация по размерности:

– монопроект – отдельный проект единого типа, вида и масштаба;

Классификация по объемам финансирования проекта:

– масштабы проекта: средний. (Площадь составляет 300 кв. м., большое вложение денежных средств и задействованных людей);

Классификация по длительности проекта:

– длительность проекта – краткосрочные (до трех лет);

Классификация по назначению проекта:

– вид проекта – инвестиционный.

Классификация по географическому признаку:

– региональный проект, члены команды проекта находится в рамках одного региона или страны. Для реализации проектов данного типа необходимо применения дополнительных методов и инструментов взаимодействия.

Для достижения основной цели автосервиса как инфраструктуры автомобильного транспорта – обеспечения социально-экономической эффективности автомобиля (максимального использования заложенных в автомобиле возможностей) необходима реализация следующих требований:

- удовлетворение спроса на автомобили по количеству, качеству, классу, модели, модификации, варианту комплектации, цене и предназначению;
- удовлетворение спроса на запасные части и приспособления к автомобилю;
- удовлетворение спроса, связанного с технической эксплуатацией автомобилей;
- удовлетворение спроса на услуги, связанные с поддержанием и восстановлением работоспособности автомобиля в процессе его эксплуатации;
- удовлетворение потребностей лиц, которые пользуются автомобилями;
- создание эффективной системы обеспечения безопасности движения и устранения вредного влияния автомобиля на окружающую среду и общество.

Глава 1. Теоретические аспекты управления инновациями

1.1. Инновационные услуги

Необходимым условием функционирования отечественной экономики является становление и развитие специализированной финансовой инфраструктуры и ее составляющих – рынка финансовых услуг. Представленный многофункциональной системой финансовых посредников и на основе предложения соответствующих финансовых услуг и продуктов он обеспечивает потребности в финансовых ресурсах, как субъектов хозяйствования, так и физических лиц. В то же время современные тенденции развития общества и бизнеса в использовании новейших электронных и интернет-технологий требуют адекватных изменений их обслуживания финансовыми посредниками.

Учитывая безоговорочное лидерство банковского сектора на отечественном рынке финансовых услуг. Электронные технологии в первую очередь должны широко использоваться при оказании банковских услуг. Отметим, что в этом контексте отечественный рынок банковских услуг существенно отстает от других стран мира. Комплексного подхода по использованию электронной сети онлайн-услуг как сферы предоставления банковских услуг на сегодняшний день пока не наблюдается. Даже при условии, что использование онлайн-технологий предоставляет возможности доступа к широкому кругу потенциальных клиентов в сфере малого и среднего бизнеса и освоения новых финансовых продуктов [7; с. 36]. Количество банков, предлагающих электронный способ взаимодействия с клиентом, является весьма ограниченным перечнем крупнейших по активам банков.

Вместе с подобным развитием банков, параллельно стремительным образом развивалась альтернативная экосистема, в основе которой лежали молодые FinTech стартапы со смелыми и перспективными идеями. Особенностью предоставляемых ими услуг является клиентоцентризм – концентрация на интересах клиента, в то время как банки на протяжении всей истории существования были сосредоточены на максимизации собственного дохода. Так, FinTech компании сосредотачивают свое внимание именно на тех сегментах, которые наиболее интересуют потребителя. Вместе с тем они обеспечивают сравнительно меньший комплаенс, минимальные денежные и временные издержки, а главное – исключают банковский (посреднический) элемент.

На сегодняшний день FinTech компании, несмотря на начальный этап своего развития, уже представляют серьезную конкуренцию банкам. По словам главы одного из ведущих банков Нидерландов: «Угроза FinTech компаний состоит во влиянии на ожидания потребителей по отношению к банковским услугам».

FinTech компании предлагают следующие услуги [15]:

- Платежные решения и мерчант услуги.
- Интернет банкинг и P2P кредитование.
- Международные денежные переводы.
- Инвестиционный менеджмент и private banking.
- Обработка и организация значительных объемов информации – Big data.

Преимуществами использования услуг FinTech компаний, по сравнению с банками, являются возможность предоставления финансовых услуг лицам, не имеющим кредитной истории, проживающим в регионах с неразвитой банковской инфраструктурой, скорость проводимых транзакций, минимальные или отсутствующие комиссии, операционное удобство.

Можно с уверенностью сказать, что сфера FinTech индустрии стремительно ворвалась на рынок финансовых услуг, однако темпы ее развития остаются не столь быстрыми, как они должны были быть, учитывая те преимущества, которые FinTech компании готовы предоставить. Вместе с тем индустрия находится если уже не на зачаточной, то на начальной стадии. Следующим толчком к развитию FinTech компаний определенно послужит Директива ЕС о платежных услугах 2015/2366 (PSD2).

Банки вынуждены уже сейчас кардинально переосмыслить стратегии деятельности. Главная угроза, исходящая от PSD2, заключается в введении обязанности для банков раскрытия своих платежных инфраструктур для других финансовых институтов (в том числе конкурентов). Куда проще эту обязанность понять на примере.

Клиент X при помощи платежного FinTech инструмента желает осуществить конвертацию и перечисление средств с одного банковского счета на другой. Клиент дает FinTech компании соответствующее распоряжение, и последняя, «вооружившись» этим распоряжением, имеет право получить доступ к балансу по расчетному счету клиента и возможность списать с банковского счета необходимую сумму средств. При этом для такого взаимодействия нет необходимости заключать договоры или проводить предварительные согласования. Рамки взаимодействия определены самой Директивой [12; с. 67].

В реализации различных функций управления инновациями особое место принадлежит субъектам управления инновациями. В общем случае, такими субъектами (субъектами реализации отдельных инновационных функций) могут выступать: руководители различного уровня, выполняющие общие функции управления в рамках инновационного цикла; менеджеры по инновациям, отвечающие за реализацию инновационного цикла по различным видам новшеств; конструкторские и технологические подразделения; подразделения подготовки производства, координации работ; служба управления качеством; специальные конструкторские и (или) технологические бюро с опытным производством; другие научно-производственные фирмы, научно-исследовательские институты, высшие

учебные заведения и т.д.

В связи с возрастанием роли управленческой деятельности, особое значение для повышения ее эффективности приобретают инновации в сфере управления предприятием (организацией).

Объектами инновационной деятельности в этой сфере (объектами совершенствования управления) обычно выступают: структура управления предприятием, система работы с кадрами, маркетинг, методы выполнения управленческих работ и организация труда работников управления, использование современных информационных технологий на базе современной компьютерной техники и коммуникационных средств.

Такие компании могут служить и промежуточным элементом, предоставляя информацию другим игрокам рынка финансовых услуг (в первую очередь в таких сферах как инициация платежей и агрегация финансовой информации), которые используют ее в качестве фундамента для предоставления своих услуг.

Что касается вступления Директивы в силу, то на уровне ЕС она действует с 12 января 2016 года. В течение 2 лет с этой даты страны-члены ЕС обязаны привести свои национальные законодательства в соответствие с положениями PSD2, и 13 января 2018 года PSD1 утратит свою силу.

Интернализация – это посредническая модель торговли ценными бумагами и производными инструментами за счет брокера. Классическая модель российского брокера строится на агентской схеме: выполнение поручений клиента происходит от имени брокера либо от имени клиента, но всегда за счет клиента. Суть интернализации заключается в том, что когда клиент подает поручение на покупку финансового инструмента, брокер вместо того, чтобы направить это поручение на биржу, продает указанный финансовый инструмент клиенту за свой счет, то есть «откупает» на себя. И при этом клиент не всегда может рассчитывать на лучшее исполнение, поскольку брокер продает ему активы за свой счет с наценкой, покупая их у третьего лица дешевле. То есть у нас получается ситуация, когда брокер оставляет у себя и спрэд, и берет комиссию с каждого клиента, что, на наш взгляд, является недобросовестной практикой [5].

Именно такая модель сейчас используется некоторыми посредниками в ситуации отсутствия регулирования. В то же время брокер должен зарабатывать только на комиссии, а исполнять поручение клиентов на лучших условиях.

Интернализация в настоящее время не относится ни к одному из лицензируемых видов деятельности. Это позволяет осуществлять ее любому хозяйствующему субъекту даже без лицензии. На наш взгляд, включение интернализации в брокерскую деятельность, с одной стороны, позволит устранить эту проблему, а с другой, обеспечит наилучшую защиту интересов клиента. Мы изучили опыт развивающихся стран по внедрению таких кросс-агентских брокерских моделей вместе с моделями интернализации и увидели, что во многих странах это привело к перетоку ликвидности с их регулируемых рынков в нерегулируемые зоны, потому что брокеры стали аккумулировать ликвидность на себе, а не на бирже. В дальнейшем это негативно отразилось с том числе и на финансовой инфраструктуре.

Таким образом, многочисленные финансовые компании получают возможность предлагать клиентам банка спектр финансовых услуг (порой более совершенных и дешевых) и получать всю необходимую для этого информацию и доступ.

При финансировании проекта спонсор, как правило, стремится финансировать расходы на разработку и строительство проекта на основе высокой доли заемных средств. Зачастую такие расходы финансируются за счет 80-100-процентной задолженности. Высокий уровень кредитного плеча при не регрессном финансировании проекта позволяет спонсору вкладывать меньше средств в риск. Позволяет спонсору финансировать проект, не разбавляя его инвестиции в акционерный капитал, и, в определенных обстоятельствах, также может позволить снизить стоимость капитала путем замены более низкой стоимости, облагаемой налогом процентной ставки на более высокую стоимость.

1.2. Характеристика основных моделей проектного финансирования инновационных центров

В странах с развитой экономикой в практике финансирования инвестиционных центров по модели проектного финансирования распространенной формой финансирования является проектное финансирование. При этом сам проект, а вернее те доходы, которые получит предприятие в результате его реализации, является способом обслуживания обязательств за предоставленный банковский кредит.

Термин "проектное финансирование" является относительно новым понятием для финансовой науки, однако это не мешает банкирам, инвесторам и промышленникам ввести в свой лексикон этот модный ныне термин. Вместе с тем, следует отметить, что понимание сущности весьма отдаленное, а иногда и вовсе не соответствует действительности [5].

История проектного финансирования насчитывает несколько более четверти века и связана с нефтяным бумом, который имел место в начале 70-х годов XX века, когда цены на нефть и другие энергоносители росли в геометрической прогрессии. Согласно доходность инвестиционных центров по модели проектного финансирования по добыче нефти и газа была в диапазоне от 100 до 1000 и более процентов в год. Это в значительной степени повлияло на поведение банков. Их традиционно пассивно выжидательное поведение, когда заемщики сами обращаются в банк с просьбой о предоставлении кредита под реализацию определенного инвестиционного проекта, изменилась на активно-агрессивную, при которой банковские учреждения начали поиск высокодоходных проектов для финансирования (в первую очередь в нефтедобывающей и газодобывающей промышленности) [9].

На начальном этапе развития проектного финансирования в нем доминировали американские и канадские банки. С развитием нефтедобычи в Северном море к проектному финансированию привлекались банки Великобритании. За последнее десятилетие на рынке проектного финансирования существенную роль стали играть крупные банки Японии, Германии, Франции. Кроме того, как источников проектного финансирования нужно также рассматривать средства международных финансовых институтов (МБРР, ЕБРР и др.). При этом следует помнить, что в чистом виде кредиты этих финансовых институтов нельзя отнести к проектному финансированию. Таким кредитам и займам присущи только определенные признаки проектного финансирования. Значительным наднациональным источником проектного финансирования является еврокредиты, предоставляемых на ролл-овернь основе международными консорциумами (синдикатами) банков. Роль банковских синдикатов и консорциумов, действующих на рынке еврокредитов в сфере проектного финансирования имеет тенденцию к росту.

В последнее время проектное финансирование стало сферой интересов государственных агентств экспортных кредитов [11]:

- Экспортно-импортный банк (США).

- Экспортно-импортный банк, Министерство международной торговли и промышленности (Япония); Корпорация развития экспорта (Канада).

- Департамент гарантий по экспортным кредитам (Великобритания) и т.д.

Специфика кредитов и гарантий этих агентств заключается в том, что обязательным условием их предоставления для реализации инвестиционных центров по модели проектного финансирования является закупка машин и оборудования в соответствующей стране, осуществляет финансирование.

Классическим примером использования проектного финансирования для финансирования крупномасштабного моделий финансового проекта является проект "Евро туннель", для реализации которого была создана специально проектная компания, в основе акционерного капитала которой составили средства, полученные от эмиссии франко-британских ценных бумаг [7]. Проектной компании был предоставлен международный кредит в сумме 50 млрд. французских франков.

Гарантами по кредиту были 50 международных банков. Кредит предоставил банковский синдикат из 198 банков, к которым впоследствии присоединились еще 11 банков. Возглавляли синдикат банк Credit Lyonnais и еще четыре французских и английских банки. Кредит предоставлен на условиях ограниченной ответственности заемщика, и погашение его предполагалось только за счет поступлений от проекта. За риски по основному долгу (срок погашения основной суммы 18 лет) предусматривалась выплата маржи в размере 1,25% годовых сверх базовой ставке на период до завершения строительства, 1% годовых после ввода объекта в эксплуатацию, 1,25% годовых после 3 лет функционирования объекта при условии, если не будут выполнены условия кредитного соглашения по показателям окупаемости проекта. Кроме того, банки поставили следующие условия [13]:

- право участия в прибылях компании-оператора;

- на начальных стадиях строительства для реализации проекта, в основном, должен использоваться акционерный капитал проектной компании, а использование кредитов предполагалось на следующих стадиях строительства.

Общий подход к финансированию новых проектов предполагает, что их реализация должна осуществляться в основном за счет собственных средств. Такая практика финансирования означает, что расходы и риски преимущественно ложатся на инициаторов (учредителей) проекта, которые могут получать от него

определенные доходы. Вместе с тем кредиторы могут рассчитывать только на своевременный возврат кредита и процентов.

Достаточно часто финансовые термины трактуются неоднозначно. В полной мере это касается и термина "проектное финансирование". В экономической литературе встречаются, например, такие трактовки сущности проектного финансирования [16]:

- Финансирование, основанное на жизнеспособности самого проекта без учета платежеспособности его участников, их гарантий и гарантий погашения кредита третьими лицами;
- Финансирование инвестиций, при котором источником погашения задолженности являются потоки наличности, генерируемые в результате реализации самого инвестиционного проекта;
- Финансирование, обеспеченное экономической и технической жизнеспособностью предприятия, которая позволяет генерировать потоки наличности, достаточные для обслуживания своего долга [4].

Из приведенных определений можно сделать следующий вывод: проектное финансирование характеризуется особым способом обеспечения, основой которого является подтверждение реальности получения запланированных потоков наличности путем выявления и распределения всего комплекса рисков, связанных с проектом, между сторонами, участвующими в реализации проекта (подрядные организации, финансовые учреждения, государственные органы, поставщики сырья, потребители конечной продукции) [11].

Основной особенностью проектного финансирования, в отличие от акционерного и государственного, является выявление и управления рисками, распределение рисков между участниками проекта, оценка затрат и доходов с учетом рисков и их распределения.

Проектное финансирование включает в себя не регрессное финансирование разработки и строительства конкретного проекта, при котором кредитор главным образом рассчитывает на доходы, которые, как ожидается, будут получены проектом для погашения его кредита, и на активы проекта в качестве обеспечения его кредита, а не на общий кредит спонсора проекта.

Проектное финансирование обычно используется в качестве метода финансирования в капиталоемких отраслях промышленности для проектов, требующих больших инвестиций средств, таких как строительство электростанций, трубопроводов, транспортных систем, горнодобывающих предприятий, промышленных объектов и тяжелых заводов.

Спонсоры или разработчики проекта финансирования являются стороной, которая организует все другие стороны и, как правило, контролирует, и делает инвестиции в акционерный капитал в компании или другой организации, которая владеет проектом. Такие проекты часто недостаточно кредитоспособны для получения традиционного финансирования или не желают брать на себя риски и принимать на себя долговые обязательства, связанные с традиционными методами финансирования [9].

Финансирование проектов позволяет распределять риски, связанные с такими проектами, между рядом сторон на приемлемых для каждой стороны уровнях.

Типовое проектное финансирование включает в себя кредит, позволяющий спонсору построить проект, в котором кредит является полностью “без права регресса” к спонсору, т. е. спонсор не обязан производить платежи по кредиту проекта, если доходы, полученные от проекта, недостаточны для покрытия основных и процентных платежей по кредиту. Для минимизации рисков, связанных с безрегресным кредитом, кредитору обычно требуется косвенная кредитная поддержка в виде гарантий, поручительств и других условий со стороны спонсора, его аффилированных лиц и других третьих сторон, участвующих в проекте.

В зависимости от структуры финансирования проекта от спонсора проекта может не требоваться сообщать о какой-либо задолженности по проекту на его балансе, поскольку такая задолженность не является регрессной или ограниченной регрессной по отношению к спонсору. Внебалансовый режим может иметь дополнительную практическую выгоду, помогая спонсору соблюдать условия и ограничения, касающиеся заимствования средств, содержащиеся в других договорах и кредитных соглашениях, стороной которых является спонсор.

1.3. Выводы

Особое место в деятельности по рационализации управления принадлежит планомерной и периодически проводимой работе по комплексному анализу и

совершенствованию системы управления. В числе известных и практически реализуемых методов в данной области можно назвать метод организационного анализа системы управления. Он позволяет сократить расходы на управление, уменьшить дублирование и «фрагментарность» работ исполнителей, отрегулировать загруженность руководителей, разработать рациональную структуру занятости и распределения функций между сотрудниками в связи с изменением структуры и масштабов деятельности организации.

Своеобразный опыт повышения активности служащих в области подготовки предложений для организационных изменений накоплен на японских предприятиях. Используются такие методы, как «план предложений» — или «ящик предложений»; «организационное развитие»; «кружки качества» и другие малые самоуправляемые группы на различных уровнях управления.

В настоящее время на фирмах и корпорациях развитых стран уделяется все большее внимание инновационному менеджменту как современной форме управления инновационной деятельностью. Под инновационным менеджментом понимается, с одной стороны, управление инновациями во всех сферах деятельности, комплексное обоснование принимаемых инновационных решений; с другой — управление творческой, инновационной активностью работников. В инновационном менеджменте значительное место отводится мотивации инновационной деятельности сотрудников, прежде всего материальной мотивации.

Система оплаты инновационной деятельности должна учитывать ее специфику, связанную с риском. В этой сфере должны работать способные люди, которых необходимо особым образом вознаграждать за работу, результаты которой могут проявиться лишь через несколько лет. Например, в компании «ЗМ» обещают работнику, успешно развивающему новый рынок, пост главы нового предприятия с соответствующим вознаграждением. Известным способом мотиваций инновационной активности является обязательство предоставлять в случае успеха долю в будущих прибылях от реализации новшеств на рынке.

Глава 2. Проект

2.1. Резюме проекта

Устав проекта.

Проект: многофункциональный автосервис «Авто-Бам».

Местоположение.

Автосервис размещается в промышленной зоне крупного города с населением свыше 1 миллиона человек. Рядом проходит дорога со средним потоком автомобилей. СТО хорошо видно с дороги, на него будет вести указатель, а также размещена вывеска с подсветкой, которая будет видна как днем, так и ночью.

Для обеспечения предоставляемых услуг в автосервис будет приобретено следующее оборудование:

Ремонтное оборудование:

- подъемник (2 шт.) - 500 000 руб.
- стенд сход-развала (1 шт.) - 300 000 руб.
- наборы ключей и инструментов - 100 000 руб.
- оборудование для шиномонтажа - 250 000 руб.

Оргтехника и программное обеспечение:

- оргтехника - 40 000 руб.
- программное обеспечение (учетная программа) - 20 000 руб.

Мебель:

- мебель для клиентов - 100 000 руб.
- мебель для сотрудников (шкафчики, диванчик для отдыха, обеденный набор) - 30 000 руб.

Рекламные материалы:

- Вывеска - 60 000 руб.

Общая сумма инвестиций в открытие точки составит 1 500 000 руб.

Арендванное помещение имеет следующие комнаты:

- основной зал, где будет осуществляться ремонт автомобилей - 100 м² (комната разделена на три части, каждый имеет свой въезд;
- комната приема клиентов - 20 м²;
- комната ожидания клиентов - 15 м²;
- комната приема пищи и отдыха персонала - 15 м²;
- комната управленческого персонала - 15 м²;
- комната хранения инструментов - 3 м²;
- комната хранения запчастей - 4 м².

INCLUDEPICTURE "https://biznesplan-primer.ru/files/images/planirovka_avtoservis.jpg" * MERGEFORMATINET

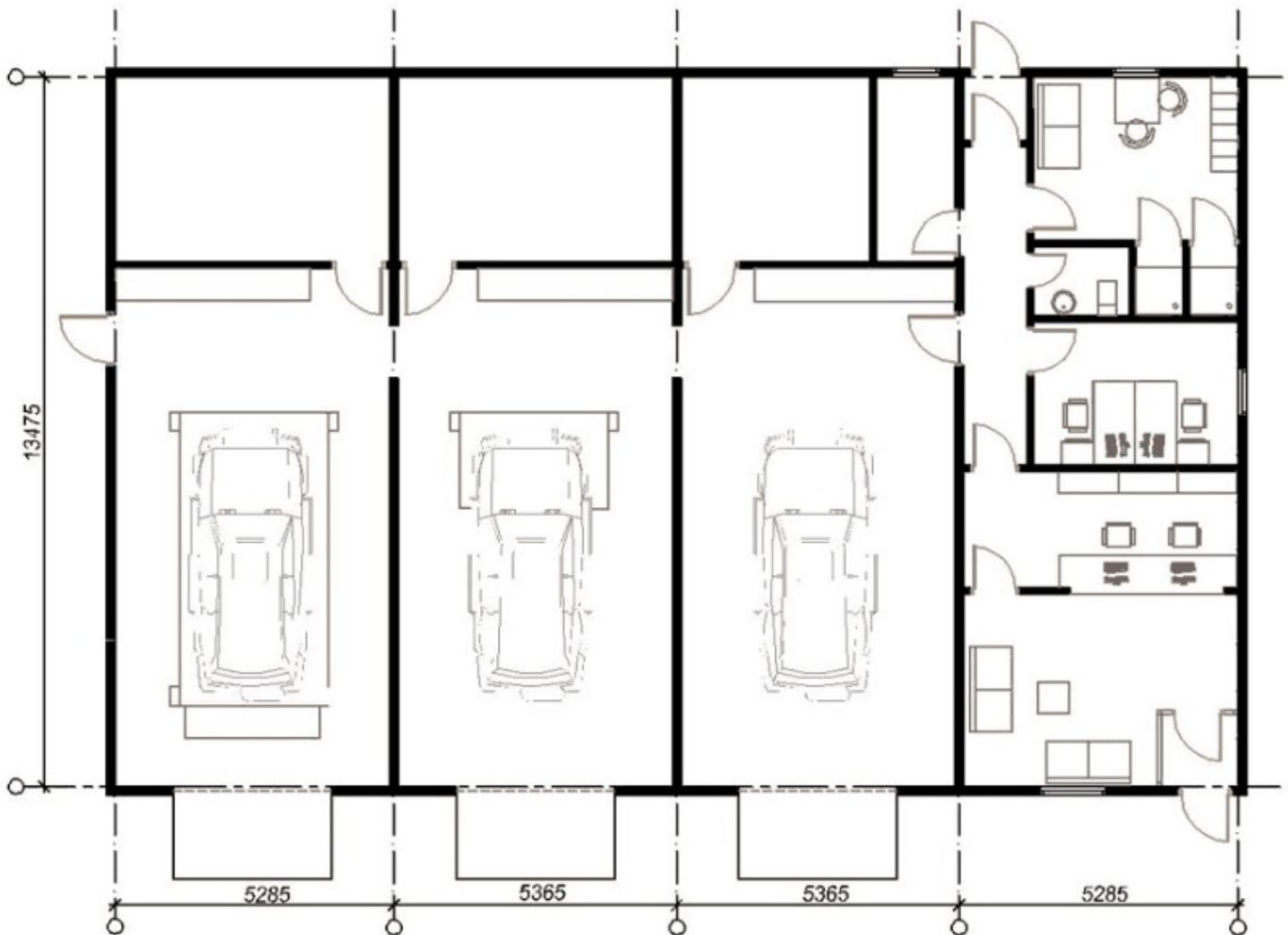


Рисунок 1 - Планировка помещения автосервиса

Наличие всех этих помещений позволит качественно предоставлять услуги, безопасно хранить дорогостоящее оборудование и запчасти, а также предоставить клиентам спокойно ожидать завершения работы по своему автомобилю.

Кроме этого, помещение имеет высоту потолков 4 метра, что позволит проводить ремонт не только легковых автомобилей, но джипов с микроавтобусами. Приобретаемое оборудование также будет соответствовать этим условиям.

Цель – открытие автосалона с инновационными услугами.

Задачи:

- подбор команды проекта.
- согласование времени выполнения.
- расчет стоимости проекта.
- выделение рисков проекта.

Допущения.

- удовлетворение спроса на автомобили по количеству, качеству, классу, модели, модификации, варианту комплектации, цене и предназначению;
- удовлетворение спроса на запасные части и приспособления к автомобилю;
- удовлетворение спроса, связанного с технической эксплуатацией автомобилей;
- удовлетворение спроса на услуги, связанные с поддержанием и восстановлением работоспособности автомобиля в процессе его эксплуатации;
- удовлетворение потребностей лиц, которые пользуются автомобилями;
- создание эффективной системы обеспечения безопасности движения и устранения вредного влияния автомобиля на окружающую среду и общество.

Описание продукта.

Производственный процесс не будет отличаться от остальных, предоставляемых другими сервисами и будет примерно следующим:

1. Клиент прибывает на СТО и сообщает об имеющихся нарушениях в работе автомобиля;
2. Администратор СТО предлагает проехать клиенту на любое свободное место и оставить автомобиль, в это время передает всю информацию мастеру;

3. Мастер диагностирует автомобиль и сообщает администратору и клиенту об имеющихся неполадках в автомобиле и необходимых работах. Администратор оценивает работы согласно ценнику и программы и озвучивает предварительную стоимость услуг и стоимость приобретаемых запчастей клиенту.
4. Если клиент соглашается - администратор заказывает запчасти, и мастер начинает работу.
5. После окончания работ (при отсутствии дополнительных работ) клиент оплачивает выполненные работы, забирает автомобиль и уезжает.
6. При наличии скрытых дефектов, мастер снова озвучивает стоимость их исправления, и администратор оценивает их стоимость.

Себестоимость услуг.

Себестоимость работ составляет только заработная плата сотрудников СТО. Для мотивации персонала к увеличению производимых работ планируется внедрение сдельной оплаты труда, когда работнику отдается 40% от стоимости выполненных работ. Это позволит увеличить производительность работ и снизить необходимое количество сотрудников (чтобы больше зарабатывать мастера будут оставаться даже после окончания рабочего времени, чтобы закончить работу и увеличить свой заработок).

Время работы.

Планируется, что СТО будет работать с 8-00 до 20-00 без выходных. Работы будут выполнять 6 мастеров, которые будут работать втроем с графиком 2 через 2 (два дня работают, два дня отдыхают).

Анализ рынка.

Спад экономики приводит к тому, что люди начинают меньше приобретать новых автомобилей и больше ремонтировать имеющиеся свои. Кроме этого, даже те, кто купил новый автомобиль будут больше ориентироваться на ремонт в частных мастерских чем в сервисных центрах автосалонов из-за высокой стоимости в последних. Все эти факторы позволят привлечь новых клиентов в наш сервис.

Предоставляемые услуги.

В связи с большими различиями в ремонте автомобилей разных марок и, в связи с этим, необходимостью приобретения большого количества специализированного

оборудования, наш СТО будет ориентироваться на владельцев автомобилей японского производства - тойота, ниссан, мазда и прочие. Как было сказано ранее в производственном плане нашего бизнес-плана наше предприятие за счет высоких потолков и ворот сможет обслуживать как легковые автомобили, так и джипы с микроавтобусами, которые могут не вместиться в обычный небольшой сервис, что будет дополнительным плюсом нашего предприятия.

Конечно, при обращении граждан СТО будет обслуживать и автомобили отечественного производства в связи с тем, что ремонт этих авто не требует дополнительной специальной подготовки. Но, если загрузка автосервиса будет близка к 100%, при выборе между японским авто и отечественным предпочтение будет отдаваться первому.

Стейкхолдеры.

- 1). Инициатор.
- 2). Команда проекта.
- 3). Поставщики.
- 4). Правительство.

SWOT - анализ.

Анализ цен конкурентов и ценовая политика.

В городе имеются СТО, которые можно разделить на следующие типы:

- СТО при автосалонах, осуществляющие ремонт как по гарантии, так и за деньги - стоимость нормочаса составляет примерно 1 200 руб.
- Крупные СТО, которые не относятся к автосалону какой-то марки, но предоставляющие услуги на высоком уровне - стоимость нормочаса составляет примерно - 1 000 руб.
- Средние СТО (к которому и будет относиться наш автосервис) - стоимость нормочаса составляет примерно 800 руб.
- мелкие и гаражные сервисы, где работают одиночки - стоимость нормочаса составит от 600 руб. и ниже.

Основной конкурент: Автокомплекс «Кузя»: работает с 2011 года, широкий спектр автоуслуг (довольно сильный конкурент, так как наработана большая клиентская

база).

Как было указано ранее наш автосервис находится в нише средних СТО, и мы будем стараться держать цену нормочаса на уровне 800 руб.

На первые 3 месяца после открытия будет проводиться акция, которая позволит новым клиентам делать ремонт за 20% от стоимости. Это позволит завлечь новых клиентов в автосервис и увеличить денежный поток.

Таблица 1 - SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны

Выгодное местоположение (находится рядом с дорогой)

Наличие яркой привлекательной вывески, видной с дороги

Более низкие цены, которые позволят привлечь дополнительных клиентов

Наличие высоких потолков, что позволит ремонтировать крупногабаритные автомобили

Возможности

Дальнейшее развитие (найм электрика или создание малярного цеха)

Слабые стороны

Отсутствие наработанной клиентской базы

Отсутствие набранных квалифицированных специалистов

Угрозы

Появление в данном месте конкурентов

Дальнейшее развитие кризиса

Жизненный цикл проекта – последовательность фаз проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом:

- стадия инициирования инвестиционного проекта,
- стадия планирования и проектирования,

- стадия реализации,
- стадия завершения.

Сформируем иерархию стратегических направлений развития «Авто-Бам» в табл. 2.

Таблица 2 - Иерархия стратегических направлений развития «Авто-Бам»

Рекомендуемые стратегии	Направление	Рейтинг в иерархии потребности изменений по степени важности от самого важного (1) до наименее важного (4)			
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Среднее

- стадия инициирования инвестиционного проекта,
- стадия планирования и проектирования,
- стадия реализации.

Стратегия укрепления позиций и проникновения на рынок	Улучшение эффективности маркетинговой деятельности, акцент на дифференциацию услуг	3	4	4	3,67
	Создать мотивирующую программу работы с клиентами	4	4	4	4

- стадия завершения

Стратегия диверсификации	Расширение портфеля компании, поиск новой услуги «эконом-сегмента» для привлечения клиентов	3	3	4	3,33
--------------------------	---	---	---	---	------

Практически все из выбранных стратегических альтернатив признаны важными.

WBS i UCST.

Коммуникационная стратегия - среднеотраслевая коммуникационная активность.

Рынок основного продукта фирмы является потребительским рынком, основные средства коммуникации - реклама и стимулирование продаж. Личные продажи эффективны. Затраты на рекламу - среднеотраслевые.

1. Реклама: прямая: адресная электронная рассылка согласно разработанного и утвержденного плана-графика; телемаркетинг согласно разработанного и утвержденного плана-графика; на транспорте; в средствах массовой информации, усиление интернет-маркетинга, в т.ч. использование блогов, рекламы на бьюти-порталах и в социальных сетях.
2. Стимулирование сбыта – акции для клиентов, участие в региональных выставках.
3. Общественные коммуникации (PR): Адресная почтовая поздравительная рассылка на основы баз данных действующих и потенциальных клиентов.
4. Организация работ по созданию фирменного стиля компании с целью формирования собственного ТМ и повышения узнаваемости компании на рынке.
5. Разработка плана проведения маркетинговых исследований и мониторинга рынка.

2.2. Описание команды проекта

В реализации проекта принимают участие следующие специалисты:

- Генеральный директор;

- Бухгалтер;
- Администратор;
- Автомеханик;

В качестве управляющего проектом выступает директор.

На основе этих данных была разработана матрица ответственности, в которой указывается какие специалисты отвечают за выполнение отдельных работ (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица ответственности

Наименование/содержание работы	Бухгалтер	Директор	Администратор	Менеджер по рекламе
Составление бизнес-проекта		+		
Покупка здания для офиса		+		
Наем рабочих			+	
Запуск рекламы в СМИ				+
Заключение договоров с поставщиками		+		
Открытие офиса		+		

В целях ведения бизнеса планируется зарегистрировать ИП. Уплата налогов планируется по системе ЕНВД.

Штатная структура автосервиса и окладные части заработной платы представлены в следующей таблице.

Таблица 4 - Штатная структура

Должность	Оклад	Кол-во	Общие затраты	Премия
Генеральный директор	25 000	1	25 000	20% от прибыли
Администратор	20 000	2	40 000	10% от стоимости произведенных в его смену работ
Автомеханик	20 000	4	80 000	40% от стоимости произведенных работ
Главный бухгалтер	20 000	1	20 000	

Итоговые отчисления на окладную часть заработной платы ежемесячно составляют: 165 000 рублей.

Общая численность персонала – 8 человек.

На сегодняшний день имеется кандидатура на должность генерального директора. Претендент имеет опыт работы в ремонте автомобилей 25 лет, имеет опыт управления и ведения бизнеса, почему был выбран на эту должность.

Составим карточку – перечень заинтересованных лиц проекта (табл. 5).

Таблица 5 – Реестр заинтересованных лиц проекта

Имя (название) заинтересованного лица	Природа влияния	Эффект влияния (+) или (-)	Мероприятия по увеличению (+) и снижению (-)	Примечания
---------------------------------------	-----------------	----------------------------	--	------------

1	2	3	4	5
Генеральный директор	Руководящая должность в принятии решений	+	+	
Администратор	Управляющая должность в подчинении у директора	+	-	
Главный бухгалтер	Финансовая сфера в подчинении у директора	+	+	

Для создания эффективной системы контроля необходимы:

- тщательное планирование всех работ, выполнение которых необходимо для завершения проекта;
- точная оценка времени, ресурсов и затрат;
- учет фактического выполнения работ и затрат во временном разрезе;
- периодическая переоценка времени и затрат, требующихся для выполнения оставшейся работы;
- многократное периодическое сравнение фактического выполнения работ и затрат с графиком и бюджетом.

Принципы построения эффективной системы контроля применяются для эффективного управления в рамках оперативного цикла проекта, который требует проектирования, разработки и внедрения системы контроля, необходимой для достижения обратной связи.

Посредством этой связи фактическое использование ресурсов может сравниваться с плановыми работами, установленными на стадии планирования. Существует

несколько основных принципов построения эффективной системы контроля.

- Наличие конкретных планов. Планы должны быть содержательны, четко структурированы и фиксированы, с тем чтобы обеспечивать основу для контроля. Если планы обновляются слишком часто и без применения процедур контроля за изменениями, контроль над проектом может быть потерян.

- Наличие информативной системы отчетности. Отчеты должны отображать состояние проекта относительно исходных планов на основании единых подходов и критериев. Для обеспечения этого должны быть четко определены и достаточно просты процедуры подготовки и получения отчетов, а также определены четкие временные интервалы. Результаты, представленные в отчетах, должны обсуждаться на совещаниях.

- Наличие эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций. В результате анализа собранных данных руководство проекта должно определить, соответствует ли текущая ситуация запланированной, а если нет, то рассчитать размер и серьезность последствий отклонений. Двумя основными показателями для анализа являются время и стоимость. Для анализа тенденций в стоимостных и временных оценках работ проекта необходимо использовать специальные отчеты. Прогноз, например, может показать увеличение стоимости проекта или задержки по срокам.

- Наличие эффективной системы реагирования. Завершающим шагом процесса контроля являются действия, предпринимаемые руководством и направленные на преодоление отклонений в ходе работ проекта. Эти действия могут быть направлены на исправление выявленных недостатков. Однако в ряде случаев может потребоваться пересмотр плана. Перепланирование требует проведения анализа «что, если», обеспечивающего предсказание и расчет последствий от планируемых действий. От менеджера зависит также убеждение и мотивация команды проекта в необходимости тех или иных действий.

Обычно при управлении проектом контролируются три основные количественные характеристики – время, объем работ и стоимость. Кроме того, руководство отвечает за управление содержанием работ (изменениями), качеством и организационной структурой.

Процессы контроля проекта подразделяются на основные:

- общий контроль изменений – координация изменений по проекту в целом;

– ведение отчетности по проекту – сбор и передача отчетной информации о ходе реализации проекта, включая отчеты о выполненных работах, о выполнении плановых показателей, прогноз с учетом имеющихся результатов;

– вспомогательные: контроль изменений содержания – контроль за изменениями содержания проекта; контроль расписания – контроль за изменениями в расписании проекта; контроль затрат – контроль затрат по работам и изменений бюджета проекта; контроль качества – отслеживание конкретных результатов проекта для определения их соответствия установленным стандартам и принятие необходимых мер по устранению причин, приводящих к нарушению качества; контроль риска – реагирование на изменение уровня риска в ходе реализации проекта.

2.3. Планирование времени проекта

Перечень планируемых работ представлен в таблице 6 с учетом продолжительности выполнения.

Таблица 6 – Перечень работ

Наименование/содержание работы

Составление бизнес-проекта

Покупка здания для офиса

Наем рабочих

Запуск рекламы в СМИ

Проведение коммуникаций

Установка окон и дверей

Перезаключение договоров с поставщиками

Отделка офиса

Чистовая уборка офиса

Установка обслуживающего оборудования для склада

Установка компьютерного оборудования и оргтехники

Доставка товара в офис

Подготовка уличной стоянки

Озеленение территории

Приглашение артистов

Открытие офиса

Взаимосвязи между задачами. Различные временные связи задач проекта.
Длительность задач.

Взаимосвязи между задачами. Различные временные связи задач проекта.
Длительность задач.

Таблица 7 – Длительность задач

Наименование/содержание работы

Продолжительность работ
(дни)

Составление бизнес-проекта	4
Покупка здания для офиса	3
Наем рабочих	5
Запуск рекламы в СМИ	2
Проведение коммуникаций	10
Установка окон и дверей	2
Перезаключение договоров с поставщиками	6
Отделка офиса	12
Чистовая уборка офиса	2
Установка обслуживающего оборудования для склада	3
Установка компьютерного оборудования и оргтехники	3
Доставка товара в офис	7
Подготовка уличной стоянки	4
Озеленение территории	2

Приглашение артистов 1

Открытие офиса 1

Указать, сколько времени занимает проект, и каков общий объем работ.

Таблица 8 – Сколько времени занимает проект, и каков общий объем работ

Наименование/содержание работы	Продолжительность работ (дни)
Составление бизнес-проекта	4
Покупка здания для офиса	3
Наем рабочих	5
Запуск рекламы в СМИ	2
Проведение коммуникаций	10
Установка окон и дверей	2
Перезаключение договоров с поставщиками	6
Отделка офиса	12
Чистовая уборка офиса	2

Установка обслуживающего оборудования для склада	3
Установка компьютерного оборудования и оргтехники	3
Доставка товара в офис	7
Подготовка уличной стоянки	4
Озеленение территории	2
Приглашение артистов	1
Открытие офиса	1
Итого	67

Построить сетевую модель. Рассчитать временные резервы (полный и свободный) для всех задач Вашего проекта.

На основе данных о перечне и продолжительности работ построила модель сетевого графика и рассчитала его временные параметры (рисунок 1).

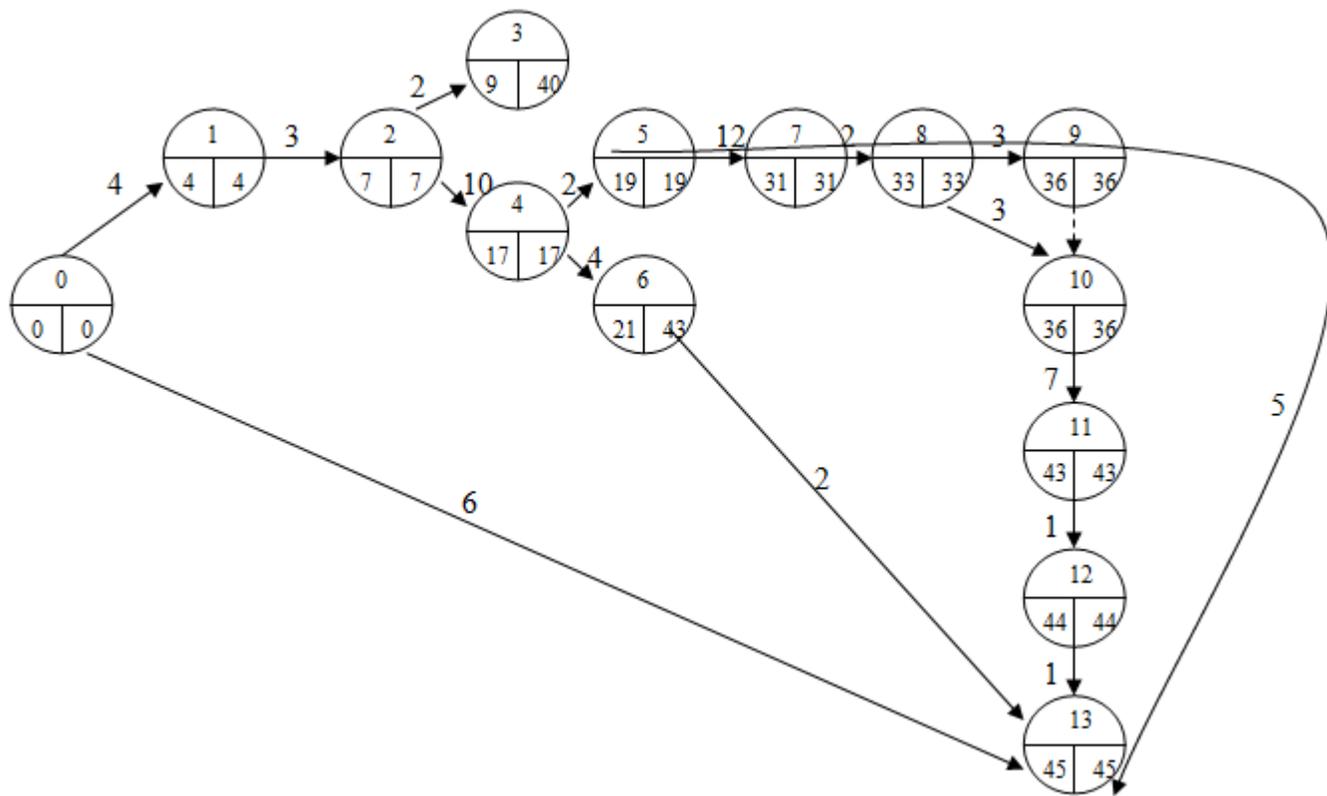


Рисунок 2 - Сетевой график

Критический путь 0-1-2-4-5-7-8-10-11-12-13.

Существует большое количество алгоритмов расчета сетевых графиков, как ручным, так и автоматическим способом. Знание «ручных» технологий позволяет лучше понять взаимосвязь между этими показателями и использовать сетевые модели без каких-либо специализированных программ.

Посчитать, сколько процентов от общего числа задач критические.

Таблица 9 - Сколько процентов от общего числа задач критические

Наименование работ	Доля
Наем рабочих	10%
Отделка офиса	20%

Проведение коммуникаций	15%
Перезаключение договоров с поставщиками	10%
Доставка товара в офис	15%
Составление бизнес-проекта	10%
Подготовка уличной стоянки	10%
Установка компьютерного оборудования и оргтехники	10%
ИТОГО	100%

Для более ясной картины всего проекта были составлены схемы, которые создают полную картину по предстоящим работам данного проекта.

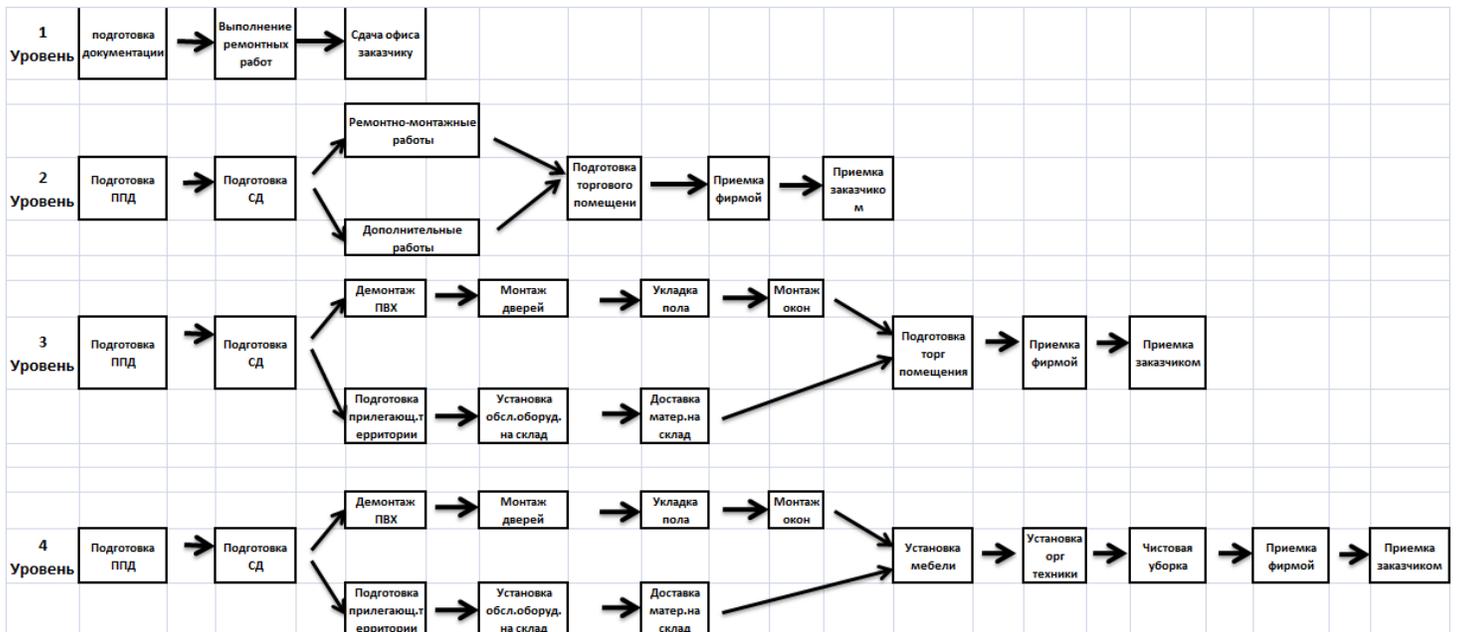


Рисунок 3 – Сетевая модель



Рисунок 4 - Организационная структура

Таблица 10 - Матрица ответственности

Исполнители

Задачи

Тех.службы АХО Плановый Бухгалтерия

1.1	-/+	-/+	+	+
1.2	+	+	+	+
2.1	+	+	-/+	+
2.2	+	+	-/+	
2.3	+	-/+	-/+	-/+
3.1	+	-/+	-/+	+
3.2	+		-/+	-/+

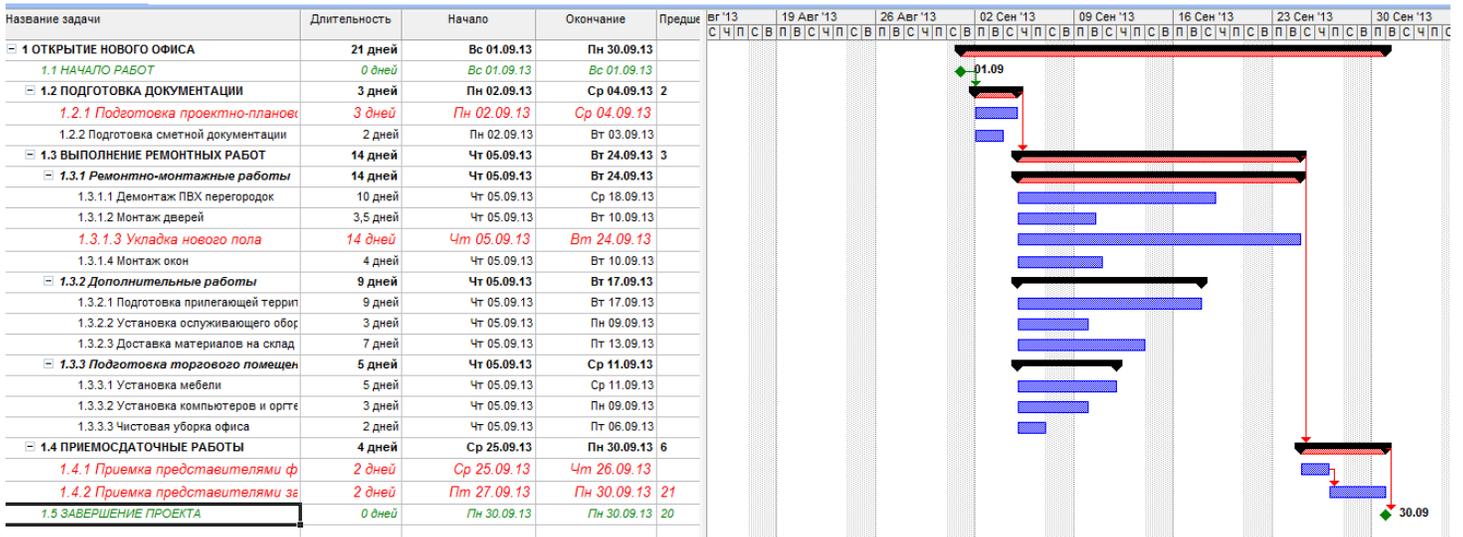


Рисунок 5 - Диаграмма Ганта

наименование работ	1 мес	2 мес	4 мес	5 мес
Организационные моменты				
Оформление ООО, постановка на учет в				
Заключение договора аренды				
Получение проекта помещения				
Получение разрешения СЭС				
Получение разрешения госпожнадзора				
Подготовка помещения				
Ремонт помещения				
Заказ и монтаж оборудования				
Найм персонала				
Приобретение мебели и оргтехники				
Покупка расходных материалов для работы				
Маркетинговые мероприятия				
Заказ и установка вывески				
Запуск работы информационного сайта				

Рисунок 6 - План инвестиционных работ

2.4. Смета проекта

Для обеспечения предоставляемых услуг в автосервис будет приобретено следующее оборудование:

Ремонтное оборудование:

- подъемник (2 шт.) - 500 000 руб.

- стенд сход-развала (1 шт.) - 300 000 руб.
- наборы ключей и инструментов - 100 000 руб.
- оборудование для шиномонтажа - 250 000 руб.

Оргтехника и программное обеспечение:

- оргтехника - 40 000 руб.
- программное обеспечение (учетная программа) - 20 000 руб.

Мебель:

- мебель для клиентов - 100 000 руб.
- мебель для сотрудников (шкафчики, диванчик для отдыха, обеденный набор) - 30 000 руб.

Рекламные материалы:

- Вывеска - 60 000 руб.

Общая сумма инвестиций в открытие точки составит 1 500 000 руб.

Таблица 11 – Штатная структура

Должность	Оклад	Кол-во	Общие затраты	Премия
Генеральный директор	25 000	1	25 000	20% от прибыли
Администратор	20 000	2	40 000	10% от стоимости произведенных в его смену работ
Автомеханик	20 000	4	80 000	40% от стоимости произведенных работ

Главный бухгалтер 20 000 1 20 000

Итоговые отчисления на окладную часть заработной платы ежемесячно составляют: 165 000 рублей.

Для построения модели были использованы следующие предположения:

- годовая инфляция - 10%;
- ставка дисконтирования - 11%;
- ставка НДФЛ - 13%;
- отчисления в социальные фонды - 34,2.

Таблица 12 - Ожидаемый годовой оборот предприятия

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год	9 год	10 год
Выручка	3	8	8	9	10	11	12	14	15	17
автосервиса	696	012	813	694	663	730	903	193	612	174

Таблица 13 - Затраты по укрупненным статьям с учетом показателя инфляции на планируемые 10 лет составят:

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год	9 год	10 год
Заработная плата с начислениями	306	616	153	745	395	111	898	764	716	763
Коммерческие расходы	214	310	341	375	412	454	499	549	604	664

Производственные расходы 132 215 237 261 287 315 347 381 420 462

Административные расходы 229 373 411 452 497 546 601 661 727 800

Планируется, что оптимальная загрузка предприятия составит около 70% или 604,8 тыс. руб., на которую мы выйдем через 2,5 года после начала финансирования.

График выхода на оптимальный объем выручки представлен ниже:

INCLUDEPICTURE "https://biznesplan-primer.ru/files/images/avtoservis_rost_prodazh_1.jpg" * MERGEFORMATINET

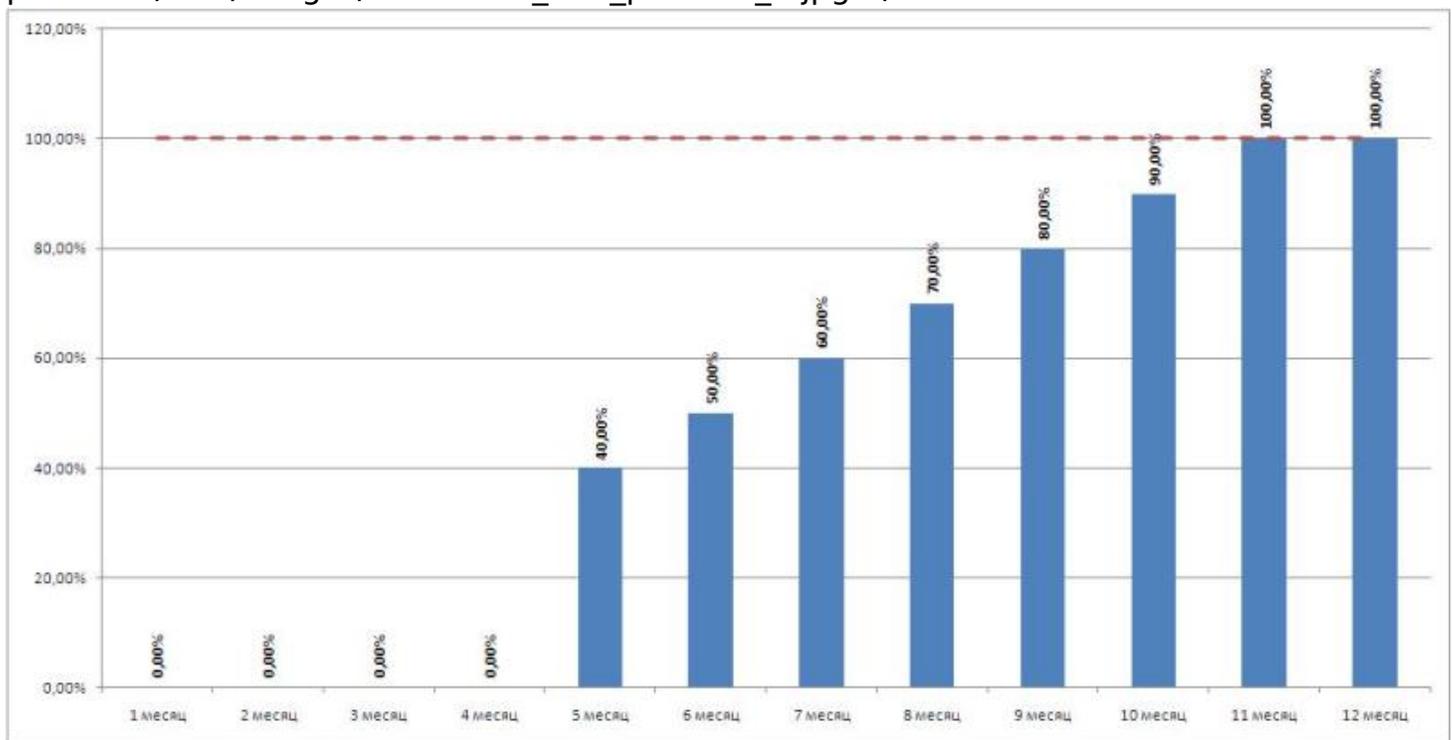


Рисунок 7 – График выхода на оптимальный объем

На основании индексов сезонности, оптимального плана продаж, графика выхода на данный объем продаж и заложенной в расчет инфляции в 10% мы спрогнозировали выручку на 10 лет вперед, которая представлена в таблице ниже (тыс. руб.):

Таблица 14 - Выручка

Показатель 1 год 2 год 3 год 4 год 5 год 6 год 7 год 8 год 9 год 10 год

Выручка автосервиса 3 696 8 012 8 813 9 694 10 663

Планируется, что структура предоставляемых услуг в выручке будет следующей:

- техническое обслуживание автомобиля (замена масла, свечей, фильтров и прочие мелкие работы);
- ремонт подвески;
- ремонт тормозной системы;
- ремонт системы охлаждения;
- шиномонтажные работы;
- диагностика;
- ремонт системы кондиционирования;
- ремонт рулевого управления.

Таблица 15 – Факторы стоимости

Наименование работ	доля в выручке
техническое обслуживание автомобиля	10%
ремонт подвески	20%
ремонт тормозной системы	15%
ремонт системы охлаждения	10%

шиномонтажные работы	15%
диагностика	10%
ремонт системы кондиционирования	10%
ремонт рулевого управления	10%
ИТОГО	100%

На основании описанных ранее доходов, расходов, налогов и инфляции со ставкой дисконтирования была построена модель, с помощью которой рассчитаны показатели окупаемости бизнес-плана автосервиса:

- срок планирования - 10 лет;
- NPV - 3 107 тыс. руб.;
- простой срок окупаемости - 3,6 лет;
- дисконтированный срок окупаемости - 4,3 лет;
- IRR - 57%;
- норма дисконтирования - 16,48%.

2.5. Риски проекта

Под риском обычно понимается вероятность того, что какие-то цели при реализации проекта автоматизации деятельности предприятия не будут достигнуты. Поскольку количество событий и условий, влияющих на результат проекта чрезвычайно велико, вся их совокупность, как правило, на практике не рассматривается. Вместо этого из всего множества обычно выделяется достаточно ограниченный перечень характеристик принятого решения. Эти признаки могут касаться как чисто технических решений, так и организации работ, связанных с реализацией решения (в дальнейшем они будут называться факторами риска).

На степень и величину риска можно воздействовать через финансовый механизм. Такое воздействие осуществляется с помощью определенных способов финансового менеджмента и особой стратегии. Вместе стратегия и способы образуют своеобразный механизм управления риском, или риск-менеджмент.

Организация риск-менеджмента должна предусматривать осуществление системы мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском.

Стратегия риск-менеджмента - это искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемах его снижения. Стратегия риск - менеджмента включает правила, на основе которых принимаются рискованные решения и определяются способы выбора варианта решения.

Учитывая то, что принятие оптимальных решений в инвестиционной деятельности предприятий с учетом риска требует систематизации условий, элементов и методов управления инвестиционными рисками, нами разработана логика управления инвестиционными рисками предприятий, где особое внимание акцентируется на методах упреждающего управления рисками.

Предупредительное управление инвестиционными рисками следует рассматривать как важное направление повышения эффективности стратегического и тактического инвестиционного менеджмента. По нашему мнению, успешность его осуществления обеспечивается сочетанием в использовании следующих компонент: эккаутинга; сканирование; оперативного и стратегического контроллинга и мониторинга в разрезе каждой инвестиционной программы.

На наше убеждение, эккаутинг, который в настоящее время не совсем развит, может стать эффективным методом снижения инвестиционных рисков, полезность которого не вызывает никаких сомнений. Эккаутинг предусматривает предоставление услуг фирмами, занимающихся сбором, обработкой, анализом и формированием различных видов бизнес - информации: сведений о рынках, платежеспособность предприятия, кредитоспособность клиента, финансовое состояние партнеров по бизнесу, перспективы развития конкурентов и тому подобное. Обычно эти сведения предоставляются в виде бизнес-справок. Большие эккаутинговые фирмы разрабатывают типовые справки бизнес-информации и по желанию заказчика дают более подробную информацию, полученную путем углубленного анализа. Эккаутинг часто сочетается с аудитом и представляет собой

важное мероприятие снижения степени инвестиционного риска.

В данном случае основным является риск не окупаемости инвестиций в мероприятия. Расчет рисков проведем по стандарту FERMA, что облегчит понимание значений вероятности и последствий рисков. Их использование поможет рассчитывать риски одинаковыми способами и таким образом обеспечить сопоставимость расчетов (возможность сопоставления одного выявленного риска с другим).

Таблица 16 - Расчет последствий: опасности и возможности

Финансовые последствия не превысят 20 млн.руб.

Высокий
уровень

Риск предъявления претензий третьих лиц, обладающих правами на неправомерно использованную предприятием интеллектуальную собственность (вследствие непреднамеренной ошибки персонала)

Риск ошибки или нарушения внутренних регламентов операционным менеджментом (приводящие, например, к реализации некачественной продукции)

Риск утраты или хищения конфиденциальных документов

Средний
уровень

Недостаточно высокое качество продукции при выходе на промышленные объемы поставок

Нарушение сроков реализации проекта

Низкий
уровень

Недостаточная эффективность расходования средств в процессе реализации инвестиционного проекта

ФЭР нарушения свободного доступа к отраслевым рынкам

ФЭР
ошибочного
прогноза
по росту
рынка в
России,
недостаточная
емкость
рынка для
реализации
проекта;

ФЭР
нарушения
прозрачности
рынка

Таблица 17 - Расчет вероятностей: опасности

Расчет	Описание	Показатели
Высокий уровень	Вероятность наступления каждый год или вероятность наступления события больше чем	Существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации
	25%	Крупные штрафы и судебные издержки При попадании на рынок некачественной продукции Компании – репутационный ущерб, возмещение убытков потребителям

Затраты
на
восстановление,
невозможность
участия в
конкурсе
на
поставку
продукции
для
государственных
нужд

Существует вероятность

Средний наступления события в течение
уровень 10 лет или вероятность
наступления меньше чем 25%

Потери объемов реализации продукции

Более ранний выход конкурентов на
рынок, потеря доли рынка

Низкий Практически отсутствует
уровень вероятность наступления
события в течение 10 лет или
вероятность наступления
меньше 2%

Недофинансирование реализующегося
проекта, для реализации возможно
потребуется дополнительное
финансирование

Сокращение выручки, потеря доли
рынка

Увеличение сроков окупаемости
проекта

Падение
выручки
и доли
рынка

Таблица 18 - Вероятность события (возможности)

Оценка вероятности	Описание	Индикаторы
Высокая (вероятно)	Положительные результаты скорее всего наступят в течение года, или вероятность положительного результата выше, чем 0,75	Четкая и явная возможность, наступление результата возможно в краткосрочный период при использовании установленных бизнес-процессов
Средняя (возможно)	Возможны положительные результаты в течение года с вероятностью наступления от 0,25 до 0,75	Возможности могут быть достижимы при планомерном и четком руководстве Дополнительные возможности появляются из существующих планов
Низкая (отдаленно)	Положительные результаты, возможно, наступят в ближайшее время, или вероятность наступления положительных результатов меньше, чем 0,25	Вероятные возможности, которые требуют дополнительного изучения Маловероятные возможности при существующем менеджменте

Рассмотрев по стандарту FERMA качественную оценку риска, проведем по данному стандарту количественную оценку риска. Данную оценку будем проводить на основании метода экспертов. Так как высокую угрозу представляют высокий и средний риск, то оценивать будем:

- Существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации.
- Крупные штрафы и судебные издержки.
- При попадании на рынок некачественной продукции Компании – репутационный ущерб, возмещение убытков потребителям.
- Затраты на восстановление, невозможность участия в конкурсе на поставку продукции для государственных нужд.
- Потери объемов реализации продукции.

В результате проведения процедур экспертного оценивания выявлены релевантные в краткосрочной перспективе факторы экономического риска. Множество выявленных ФЭР обозначим A:

A1 – ФЭР неэффективного использования денежных средств

A2 – ФЭР превышения лимита бюджета инвестиционного проекта

A3 – ФЭР нарушения срока завершения инвестиционного проекта

A4 – ФЭР сохранения непрозрачности рынка или низкого уровня развития рынка

A5 – ФЭР претензий регулирующих органов по поводу отсутствия соответствующей разрешительной документации

Множество событий-последствий, выявленных экспертами, обозначим W:

W1 - Рост издержек (дополнительные расходы на оплату процентов)

W2 - Сокращение выручки

W3 - Потеря доли рынка

Предложенную программу АРУВ обозначим как множество B:

B1 - Организация службы внутреннего контроля

B2 - Контроль выполнения проекта со стороны руководства

B3 - Независимый производственно- технологический аудит

На первом этапе введем нечеткое бинарное отношение R, такое, что: $\forall (a, w)$

$\in A \times W, \mu_R(a, w) \in M$, где $M = [0,1]$, и $A = \{A1, A2, \dots A5\}$ и $W = \{W1, W2, W3\}$.

Значения функции принадлежности μ_{ij} будут отражать, какова возможность реализации данного фактора и насколько ФЭР А1 будет причиной наступления нежелательного события WJ (представлены в таблице 37).

Таблица 19 - Связи возможности реализации ФЭР с наступлением неблагоприятных последствий

R	W1	W2	W3
---	----	----	----

A1	0.9	0.8	0.7
----	-----	-----	-----

A2	1	0.8	0.4
----	---	-----	-----

A3	0.8	0.9	0.6
----	-----	-----	-----

A4	0.6	0.8	0.9
----	-----	-----	-----

A5	1	0.9	0.8
----	---	-----	-----

С помощью процедур экспертного оценивания устанавливается связь возможных ФЭР и негативных событий-последствий, которые могут наступить в случае реализации данного ФЭР.

Таблица 20 - Возможности предотвращения рисков путем применения совокупности АРУВ

Q	B1	B2	B3
---	----	----	----

A1	0.9	0.7	0
----	-----	-----	---

A2	0.9	1	0.6
----	-----	---	-----

A3 0.7 0.9 1

A4 0 0 0.7

A5 0.9 0.8 1

На следующем шаге рассматривается отношение множества В – антирисковых управляющих воздействий и множества W неблагоприятных последствий реализации ФЭР из множества А.

Итак, в результате определено Q - нечеткое отношение A x B, а также U - нечеткое отношение B x W. Теперь построим композицию нечетких бинарных отношений:

$$\delta_{Q \circ U}(a, w) = \max_b [\min\{\chi_Q(a, b), \gamma_U(b, w)\}], \text{ где: } a \in A, b \in B, w \in W$$

Значение $(1 - \delta_{ij})$ при $1 \leq i \leq n$ и $1 \leq j \leq k$ отражает, какова «остаточная» возможность реализации некоторого ФЭР и насколько этот фактор a_i будет причиной наступления нежелательного события w_j после применения комплекса АРУВ. Элементы $(1 - \delta_{ij})$ можно представить в виде таблицы 39.

Таблица 21 - Пример связи возможности реализации ФЭР с наступлением неблагоприятных последствий после применения комплекса АРУВ

$Q \circ U$ W1 W2 W3

A1 0.1 0.4 0.6

A2 0.1 0.4 0.4

A3 0.2 0.3 0.3

A4 0.8 0.3 0.3

Внедрение программы АРУВ $B = \{B1, B2, B3\}$ существенно снижает возможность наступления неблагоприятных последствий.

Заключение

Цель бизнес-плана - открытие автосервиса, основным направлением которого будет ремонт автомобилей японского производства.

Открытие автосервиса планируется в г. Курган, в промышленной зоне города. Преимущество такого месторасположения в том, что, с одной стороны, оно обеспечивает хорошую видимость с дороги и дополнительный приток клиентов, а, с другой стороны, аренда помещений в таких местах достаточно низкая, что позволит снизить затратную часть предприятия.

Объем инвестиций в проект составит 1 500 тыс. руб., 70% из которых будет профинансировано за счет кредитных средств. Займ будет получен на три года под 20% годовых с дифференцированным графиком погашения.

На основании модели бизнес-плана автосервиса были рассчитаны показатели окупаемости проекта, которые составили:

- срок планирования - 10 лет;
- NPV - 3 107 тыс. руб.;
- простой срок окупаемости - 3,6 лет;
- дисконтированный срок окупаемости - 4,3 лет;
- IRR - 57%;
- норма дисконтирования - 16,48%.

Список литературы

1. Алексей Ан, Бакыткан Даулетбаков, Евгений Левнер. Компьютерная лингвистика и интеллектуальная обработка текста. Лекционные Заметки в

- информатике, том 8404. – 2014. - с. 404-416.
2. Аликаева М.В. Источники финансирования инвестиционного процесса// Финансы. 2018. – №5. – 24 с.
 3. Арнольд, Глен Инвестирование. Путеводитель от Financial Times: самый полный справочник по инвестированию и финансовым рынкам / Глен Арнольд. - М.: Дело и сервис, 2017. - 496 с.
 4. Багаутдинова И.В., Токарева Г. Ф. Роль кредитных продуктов банков как эффективной основы воспроизводства оборотного капитала в условиях инновационного типа развития российской экономики // Креативная экономика. 2014. № 10 (94). С. 92-103.
 5. Бюллетень банковской статистики: статистический бюллетень // Центральный банк Российской Федерации. — М.: 2018. — № 2. — С. 107-130.
 6. Глазьев С.Ю. Основные направления денежно-кредитной политики как приговор российской экономике // Эксперт. 2017. № 285.
 7. Ван Хорн. С. Основы финансового менеджмента / перевод с английского. М.: Финансы и статистика, 2017. – 410 с.
 8. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 2018. – 320 с.
 9. Воронина Л. А. Специфические черты и характер инвестиционной деятельности российских и зарубежных страховых компаний // Сфера услуг: инновации и качество. Краснодар: КФ РГТЭУ, 2018. № 7.
 10. Даулетбаков Б. Д. применение принципа Парето в планировании агропромышленных образований. Материалы конференции экспертов Содружества Независимых Государств-Алма-Ата. 2018. - с. 27-29.
 11. Даулетбаков Б. Д. Принятие управленческих решений в сельскохозяйственном производстве (теория, методология, модель): монография. Алматы, 2015. - 425 с.
 12. Даулетбаков Д. Б., Наумов А. А., Даулетбаков Г. Б. Методы оценки финансовых показателей частных бизнес-процессов // Вестник Казахского национального университета. Экономический ряд, 2017. - № 5 (81). - С. 46-50.
 13. Даулетбаков Д. Б., Наумов А. А., Даулетбаков Г. Б. оценка эффективности финансово-экономических систем с использованием моделей в виде бизнес-процессов // Вестник Национальной Академии Наук Республики Казахстан, 2019. - № 4. - С. 39-43.
 14. Даулетбаков Д. Б., Наумов А. А., Даулетбаков Г. Б. формирование системы и поиск лучшего портфеля бизнес-процессов // Вестник Национальной Академии Наук Республики Казахстан. 2018. - № 4. - С. 44-48.

15. Дегтярева И.В., Марьина А.В., Шалина О.И., Лазовский С.Е. Некоторые аспекты развития социально-ответственных инвестиционных фондов в развитых и развивающихся странах // Науковедение. 2017. № 2 (27). С. 15.
16. Иванилов Ю. П., лотов А. В. математические модели экономики. - М. Наука, 2017. - 320 с.
17. Катасонов В.Ю. Проектное финансирование как новый метод организации в реальном секторе экономики. - М.: АНКЛ, 2018. - 280 с.
18. Катасонов В.Ю., Морозов Д.С., Петров М.В. Проектное финансирование: Мировой опыт и перспективы для России. - М.: "АНКИЛ", 2016. - 110 с.
19. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: Учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2012. - 230 с.
20. Котельников В.А., Юсупова Н.И., Богданова Д.Р., Попов Д.В. Системные модели оказания услуг финансового посредничества в системе моментальных платежей // Фундаментальные исследования. - 2017. - № 11-1. - С. 71-76
21. Кравченко, П.П. Как не проиграть на финансовых рынках: моногр. / П.П. Кравченко. - Москва: Огни, 2018. - 224 с.
22. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений и хроника в магических странах: учебник / О. И. Ларичев. - 2-е изд., REV.и добавить. - М.: Логос, 2013. - 391 с.
23. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения / Под. Ред. Л.Н. Красавиной.4-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов. - М.: Финансы и статистика, 2015 - 543 с.
24. Мелкумов Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных центров по модели проектного финансирования. - М.: ИКЦ "ДИС", 2017. - 120 с.
25. Наумов А. А., Ходусов Н.В. Управление портфельными инвестициями. Модели и алгоритмы. - Новосибирск: Зачет, 2015. - 298 С.
26. Наумов А. А., Даулетбаков Б. Д. Эффективность социальных проектов. Материалы Международной научно-практической конференции "Устойчивое развитие экономики Казахстана: императивы модернизации и бизнес инжиниринг". - Алматы, Казахстан 29-30 марта 2016. КазНТУ имени К. И. Сатпаева. С. 383-388.
27. Подлинных Д. А. Финансовое посредничество в России: кризисный период // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 475-478. — URL <https://moluch.ru/archive/92/20461/> (дата обращения: 22.10.2018).
28. Подиновский Владислав. Парето-оптимальные решения мультиобъективных задач / В. В. Подиновский, В. Д. Ногин. - Эд. 2-й, откр. и добавить. - М.: ФИЗМАТЛИТ, 2017. - 255 с.

29. Понкратов В.В. Антикризисный план и бюджетный маневр 2015 // Вестник Финансового университета. 2015. № 2. С. 70-75.
30. Сарычева М.С. Следствие по автоследованию. Риски популярной брокерской услуги вышли на публику. / М.С, Сарычева. – Коммерсант. - №3. - 2018. – с. 23.
31. Смирнов А.Л. Организация финансирования инвестиционных проектов. – М.: Консалтбанкир, 2013. – 180 с.
32. Спирчагов Г.С., Фахрутдинова Е.В. Проектное финансирование (на примере инвестиционных фондов республики Татария). – Казань, 2017. – 310 с.
33. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ИПЦ “Базар Ферро”, 2018. – 90 с.
34. Холт Р. Н. Основы финансового менеджмента / перевод с английского. М.: Дело. 2016. – 190 с.
35. Хорнер, Раджи Forex на 5 часов в неделю. Как зарабатывать трейдингом на финансовом рынке в свободное время / Раджи Хорнер. - М.: И-Трейд, 2018. - 272 с.
36. Финансовый менеджмент: теория и практика /Е. С. Стоянова. М.: Перспектива, 2016. – 220 с.
37. Шарп В. Ф., Гордон Дж. А., Бейли И. В. Инвестиции. N. Y.: PrenticeHall, 2015. – 320 с.
38. Ширяев, В. И. Модели финансовых рынков. Оптимальные портфели, управление финансами и рисками / В.И. Ширяев. - М.: Либроком, 2014. - 216 с.
39. Ширяева, Н. М. Налогообложение и учет операций, осуществляемых на финансовом рынке Российской Федерации / Н.М. Ширяева. - М.: Феникс, 2017. - 160 с.
40. Easymoney- система автоследования торговым сигналам трейдеров на фондовом рынке. // <https://mmgp.ru/showthread.php?t=281194>
41. Projects Produced by Privately Financed Concession Contracts. Ed. By Tony Memo and Nigel d. Smith. University a/ Manchester, Institute of Science and Technology, 2017. – 59 p.