

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»
Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Управление инновациями в организации
(на материалах ООО «Бершка СНГ»)**

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнил студент
4 курса, группы 2926
Пророченко К. А.

Руководитель
канд. экон. наук, доцент
Петрова Л.И.
Председатель ГЭК
д-р экон. наук, профессор
Кундиус В.А.

Барнаул 2023

**Министерство науки и высшего образования РФ федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Алтайский
государственный университет»**

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Менеджмент
группа 2926

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

СТУДЕНТ: Пророченко Кристина Александровна

1. Тема работы: Управление инновациями в организации (на материалах ООО «Бершка СНГ»).
2. Срок сдачи студентом законченной работы: 30.05.2023.
3. Исходные данные по работе: официальные документы и архивные источники ООО «Бершка СНГ», устав организации, финансовая отчетность, данные с официального сайта организации.
4. Содержание разделов ВКР (наименование глав):
Теоретические основы управления инновациями; оценка управления инновациями в ООО «Бершка СНГ»; направления совершенствования процесса управления инновациями в ООО «Бершка СНГ»;
5. Перечень графического материала: 30 таблиц; 28 рисунков.
6. Консультанты по разделам работы:

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
Теоретические основы управления инновациями	Петрова Л.И.	13.03.2023	
Оценка управления инновациями в ООО «Бершка СНГ»	Петрова Л.И.	13.03.2023	
Направления совершенствования процесса управления инновациями в ООО «Бершка СНГ»	Петрова Л.И.	13.03.2023	

7. Дата выдачи задания: 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

Студент _____

Л.И. Петрова
К.А. Пророченко

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена по теме «Управление инновациями в организации» (на материалах ООО «Бершка СНГ»). Объектом исследования является ООО «Бершка СНГ». Основным видом деятельности является розничная торговля одеждой и обувью.

Целью выпускной квалификационной работы является направления совершенствования процесса управления инновациями в исследуемой организации.

Успех любого бизнес-начинания невозможен без грамотного управления. Управление инновациями требует особого внимания со стороны собственников и менеджмента компании. Сложность управления инновациями обусловлена многими факторами – неопределенность результата, длительность инновационного проекта, его высокая стоимость. Текущие условия функционирования экономики требуют от предпринимателей взвешенного подхода к ведению бизнеса.

При написании выпускной квалификационной работы использованы следующие методы: анализ; синтез, классификация, конкретизация; аналогия, наблюдение, аналитический обзор и обобщение.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части из трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Первая глава посвящена основам управления инновациями. В этом разделе рассматриваются основные теоретические аспекты, анализируются различные подходы и формулируется собственное видение проблемы.

Во второй части работы фокусируемся на аналитическом аспекте исследования. Здесь представлена информация об объектах, выполнен аудит и произведены заключения на основе деятельности. Во второй части содержится краткое описание организационно-функциональных характеристик компании ООО «Бершка СНГ».

В ходе исследования в третьей части был разработан бизнес-план

инновационного проекта, а также была дана оценка экономической эффективности инвестиций в инновационный проект и его влияния на эффективность деятельности ООО «Бершка СНГ».

Работа изложена на 103 страницах, включает 30 таблиц, 28 рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ	9
1.1 Понятие и сущность инноваций. Инновационная деятельность и управление инновациями.....	9
1.2 Управление инновациями в российском предпринимательстве.....	20
1.3 Особенности управления инновациями в розничных торговых сетях	29
2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В ООО «БЕРШКА СНГ»	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	37
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бершка СНГ»	44
2.3 Показатели инновационной деятельности в ООО «Бершка СНГ» и обоснование необходимости внедрения инноваций	54
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В ООО «БЕРШКА СНГ»	66
3.1 Разработка бизнес-плана инновационного проекта.....	66
3.2 Оценка экономической эффективности инвестиций в инновационный проект и его влияния на эффективность деятельности ООО «Бершка СНГ»....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы связана с тем, что необходимость внедрения инноваций неоспорима, при этом управление инновациями – сложный процесс, требующий глубоких знаний.

Успех любого бизнес-начинания невозможен без грамотного управления. Умение составить адекватный экономическим условиям план развития, контролировать его выполнение, вовремя выявить возникшие трудности и разработать способы их преодоления – задача каждого менеджера. Особое значение вопросы управления имеют в сфере инноваций – подверженных риску, требующих моментальной реакции на изменения внешней и внутренней среды. Именно инновации выступают тем рычагом, который способен дать мощный толчок продолжительному развитию организации. Вызовы, стоящие перед государством, экономикой, обществом, наглядно демонстрируют необходимость смены парадигмы ведения бизнеса. Управление инновациями требует особого внимания со стороны собственников и менеджмента компании. Сложность управления инновациями обусловлена многими факторами – неопределенность результата, длительность инновационного проекта, его высокая стоимость. Текущие условия функционирования экономики требуют от предпринимателей взвешенного подхода к ведению бизнеса.

В последние десятилетия значительно возросло внимание к вопросам стратегического лидерства в бизнесе, что позволяет компании устойчиво наращивать свои конкурентные преимущества. В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся конъюнктуры рынка каждая компания вынуждена сосредоточиться на состоянии текущих бизнес-процессов. В то же время им необходимо выработать долгосрочную стратегию выживания, которая позволит им быстро адаптироваться к условиям, которые могут возникать извне.

Опыт показывает, что одна стратегия не может быть одинаково эффективной для всех предприятий. Каждое предприятие имеет

характеристики, которые отличают его от других компаний, поэтому различия в разработке стратегии неизбежны. Они в значительной степени зависят от рыночной ситуации предприятия, скорости его развития, пределов возможностей, и реакции конкурентов. Очень важны характеристики производимой продукции, экономическая и социальная ситуация и т.д.

Целью выпускной квалификационной работы является направления совершенствования процесса управления инновациями в исследуемой организации.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие и сущность инноваций, инновационную деятельность и управление инновациями, особенности управления инновациями в розничных торговых сетях;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Бершка СНГ»;
- проанализировать показатели инновационной деятельности в ООО «Бершка СНГ» и обосновать необходимость внедрения инноваций;
- разработать бизнес-плана инновационного проекта, дать оценку экономической эффективности инвестиций в инновационный проект и его влияния на эффективность деятельности ООО «Бершка СНГ».

Объект исследования – ООО «Бершка СНГ».

Предмет исследования – управление инновациями в процессе финансово-хозяйственной деятельности организации.

Теоретической и методологической основой в изучении управления инновациями являются учебные пособия, предусмотренные учебным планом и научная литература, в составе таких авторов как: К.Ч. Акберов, Ю.Н. Александрин, М.Б. Алексеева, Д.В. Арутюнова, И.А. Брусакова, П.П. Ветренко, В.В. Карачаровский, Г.А. Ключарев, Н.И. Лапин, С.В. Мальцева, М.С. Попов, В.И. Савинков, Е.Н. Сарычева, Л.В. Славнецкова, Е.А. Спиридонова, Р.А. Фатхутдинов, М.К. Черняков и др., информация из

периодической печати и справочно-информационной системы «Консультант Плюс».

При написании выпускной квалификационной работы использованы следующие методы: анализ; синтез, классификация, конкретизация; аналогия, наблюдение, аналитический обзор и обобщение.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части из трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

1.1 Понятие и сущность инноваций. Инновационная деятельность и управление инновациями

В современных рыночных условиях, когда всё развивается быстро и необходимо своевременно уметь реагировать на эти изменения, инновационная деятельность стала ключом к развитию предприятий и их деятельности. Борьба идёт не столько за ресурсы и материальные ценности, как за возможность внедрять инновации в свою деятельность.

Рассмотрим понятие термина «инновация» в научной литературе по данным рисунку 1.1.

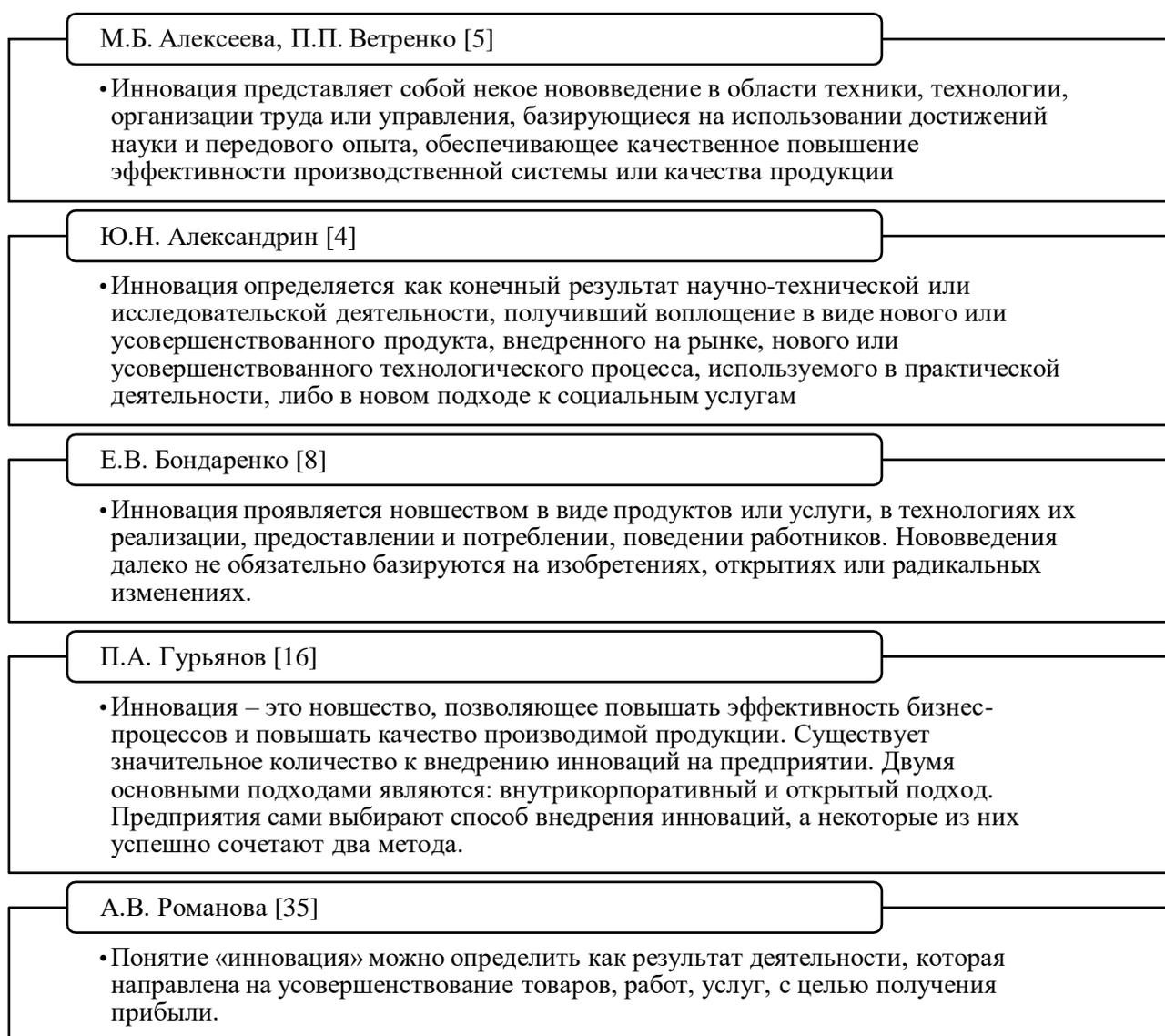


Рисунок 1.1 – Понятие термина «инновация» в научной литературе

Несмотря на существование различных подходов, авторы вкладывают в суть характеристик инноваций, рассматривая их как нововведение, как новшество, служащего источником дополнительной прибыли и увеличения эффективности деятельности, способствующее повышению качества организации производственного процесса и качества продукции [32, с. 121].

Наиболее приемлемым определением сущности термина «инновации» является, по нашему мнению, определение Ю.Н. Александрина, раскрывающее наиболее полно сущность и значение инноваций [4].

Дадим свое определение сущности инноваций: инновации являются новшеством в технологии, реализации, предоставлении, потреблении продукции, в поведении работников, в повышении качества продукции, услуги, влияющее на прибыль и повышение эффективности бизнес-процессов.

Инновационная деятельность представляет собой все мероприятия, проводимые организацией или предприятием по внедрению инноваций в свои производственные процессы [24, с. 80].

Результатом любой инновационной деятельности является внедрение инновации в производственные процессы предприятия или организации. Не всегда инновация затрагивает техническую составляющую производства, хоть и является в основном лидирующей. Часто инновация может охватывать организационно-управленческую структуру предприятия. В таком случае инновационное внедрение охватывает новые организационные структуры, формы стимулирования, а также методы разработки и принятия решений. В таком ключе этот процесс схож с инновациями в технической сфере, так как проходит тот путь от разработки до конечного применения на практике [2, с. 13].

В условиях рыночной экономики внедрение инноваций в производственные процессы предприятия всегда определяются коммерческой целесообразностью.

Не всегда новые виды техники или управленческие методы могут пойти на пользу предприятию, тогда как и устаревшие технологии не приведут к

увеличению его рентабельности и конкурентоспособностью на рынке. В таких случаях необходимо руководствоваться реальной необходимостью внедрения инноваций или их частичное использование с целью выполнения стратегических задач предприятия.

Инновационная деятельность определяется экономическими отношениями, особенностью которых является выделение интересов ее субъектов и соотнесение их с интересами хозяйствующих структур научной области и материального производства. В результате, реализуется единый процесс – от создания инновации до ее использования в материальной сфере.

Однако, на сегодняшний день, можно заметить, что всё ещё существует разрыв между созданием инновации и её использованием с целью получения коммерческой выгоды. Дело в том, что любая инновационная идея или технология всегда связаны с рисками, а значит и их внедрение в производственные процессы тоже. Отсюда вытекает, что многие ресурсы научно-технического процесса пока еще слабо инвестируются и реализуются на практике.

С точки зрения технического оснащения производства, инновации можно подразделить на несколько видов в зависимости от того, как они могут быть применены [3, с. 15]:

- крупнейшие базисные инновации, представленные крупными изобретениями и являющиеся основой революционных переворотов в технике, формирования новых ее направлений, создания новых отраслей;
- крупные инновации, формирующие новые поколения техники, они осуществляются в более короткие сроки и с меньшими затратами, но прогресс в техническом уровне и эффективности сравнительно меньше;
- средние инновации реализуют аналогичного уровня изобретения и способствуют созданию новых моделей и видов техники данного поколения;
- мелкие инновации на основе использования изобретений улучшают отдельные потребительские или производственные параметры выпускаемых моделей техники.

Классификации инноваций с точки зрения их структурной характеристики инновационного изменения придерживаются И.Т. Балабанов, В.В. Горшков, Е.А. Кретова, М. Хучек и другие ученые. Классификации инноваций по интенсивности инновационных изменений придерживается Ф. Валента.

В предлагаемой классификации выделено три основные группы классификационных признаков инноваций, которые определяют содержание, результативность, сферы использования инноваций. На основании проведенного анализа научной литературы рассмотрим обобщенную классификация инноваций представлена в таблице 1.1[35, с. 111].

Таблица 1.1 – Обобщенная классификация инноваций

Признак классификации	Виды инноваций
1. По степени возникновения	– реактивные инновации; – стратегические инновации.
2. По степень новизны	– радикальные; – базисные; – улучшающие; –псевдонововведения.
3. По месту в производственном цикле	– основные; – обеспечивающие; –дополнительные.
4. По цели (конечной ориентации)	– стратегические; – тактические.
5. По функциональному назначению (область применения)	– технологические; – технические; – информационные; – организационно-управленческие.
6. По масштабу	– инновации, новые для одной отрасли; – новые для всех отраслей экономики.
7. В зависимости от ожидаемого эффекта инноваций	– экономические; – производственные; – социальные; – другой эффект.

Несмотря на большой объем инноваций, многие предприятия не готовы внедрять их в свое производство, тем самым тормозя процесс собственного развития. Причины в том, что они обладают довольно низкой платежеспособностью или не получают достаточного информирования в области новейших технологий и методах их применения. Также зачастую

инновационная продукция не получает должного продвижения на рынке, а значит и уровень её узнаваемости падает. Отсутствие квалифицированных кадров, которые могли бы осуществлять грамотное продвижение и внедрение инновационной продукции, также оказывает влияние на общую ситуацию.

Экономическая сущность инновации отражается в создании, практическом использовании и распространении новшеств, возникающих на основе новой идеи, обусловленной научными достижениями, потребностями рынка или процессами производства и продаж, целью которого является получение экономического, социального, экологического, научного и др. эффекта и в результате чего появляется новый или усовершенствованный продукт или услуга.

Важным вопросом является определение функций инновации. Большинство авторов выделяет воспроизводственную [(или возобновляющую), инвестиционную, и стимулирующую (или побуждающую) функции. Воспроизводственная функция отражает кругооборот денежных средств, необходимых для расширенного воспроизводства. И стимулирующая, и инвестиционная функции характеризуют распределение получаемой прибыли. По нашему мнению, достаточно оставить инвестиционную функцию (тем более, что понятие «стимулирующая» весьма разнопланово) и добавить превосходящую функцию, определяющую конкурентное преимущество предприятия перед аналогами, в том числе за счет финансового состояния. Можно выделить также привлекающую функцию, направленную на потребителей – любителей новизны и модернизированных товаров. И превосходящая, и привлекающая функции могут найти отражение в рекламе. В первом случае – это рекламные мероприятия предприятия, во втором – это еще и оповещение окружающих теми потребителями, которые уже опробовали новый товар (продукцию или услугу)[12, с. 86].

Ряд функций инновации предлагают неоднократно цитируемые авторы. Из их перечня целесообразно назвать наиболее адекватные: преобразующую, направленную на применение теории в практической деятельности (она также

носит название реорганизующей), и социальную, определяющую обеспечение населения качественными товарами (продукцией и услугами), соответствующими современным требованиям. В состав функций следует включить активизирующую (вышеперечисленные авторы называют ее стимулирующей) как побуждение работников к новым идеям. Кроме того, целесообразно выделить экономную функцию, определяющую высвобождение ресурсов, которым может быть найдено другое применение [13, с. 15].

Сущность функций инновации кратко отражает содержание нижеприведенной таблицы 1.2 [1].

Таблица 1.2 – Функции инноваций

Функция инновации	Сущность функции
Воспроизводственная	Обеспечение финансирования расширенного воспроизводства
Инвестиционная	Вложение средств в развитие объекта с целью получения прибыли
Превосходящая	Создание преимуществ перед конкурентами
Экономная	Экономия ресурсов
Привлекательная	Формирование интереса для потребителей – любителей новизны
Активирующая	Импульс к новым идеям
Преобразующая	Приложение теории к практической деятельности
Социальная	Обеспечение населения качественными товарами (продукцией и услугами), отвечающими духу времени

Анализ и совершенствование механизма применения инноваций предполагает рассмотрение их особенностей и требует учета исходных условий и факторов, обеспечивающих успех нововведения.

Управление инновациями на производстве осуществляется по нескольким критериям, но главной целью такого управления является внедрение комплекса мероприятий по стимулированию инновационных идей и реализации их в рамках производственных, сервисных и других процессов на предприятии [14, с. 29].

Для эффективного управления инновационной деятельностью необходимо научиться отличать инновации от текущих модификаций производимого продукта, услуги и т.п. Различают инновации и новшества технологических процессов. При этом необходимо отслеживать

незначительные технические изменения конечного продукта, изделий. Такие технологические модификации необходимо отделять от инноваций. Это делается для того, чтобы сконцентрироваться именно на инновационной составляющей управленческого процесса. Действия, в рамках которых, например, остается без изменений дизайн, действия, которые не оказывают заметного влияния на параметры, свойства, стоимость продукта, должны быть исключены из процесса управления инновациями.

Механизм разделения должен быть прописан в соответствующих регламентах, возможно, справочниках и других документах, на которые опираются управленцы различного уровня. Также исключаются те продукты и производственные процессы, которые не изменяют набор материалов, комплектующих деталей и т.п., другими словами, те, которые придерживаются стандартной технологии производства.

Инновации могут развиваться по следующим направлениям: производство, обретение новых свойств, внедрение в технологические, производственные цепочки, но все это должно соответствовать состоянию рыночного, платежеспособного спроса и позволит увеличить прибыль компании.

На рисунке 1.2 показаны классические составляющие процесса разработки и продвижения инновационного продукта. Каждая из указанных стадий имеет свои особенности управления, которые необходимо учитывать при разработке программы управления инновациями [47, с. 68].

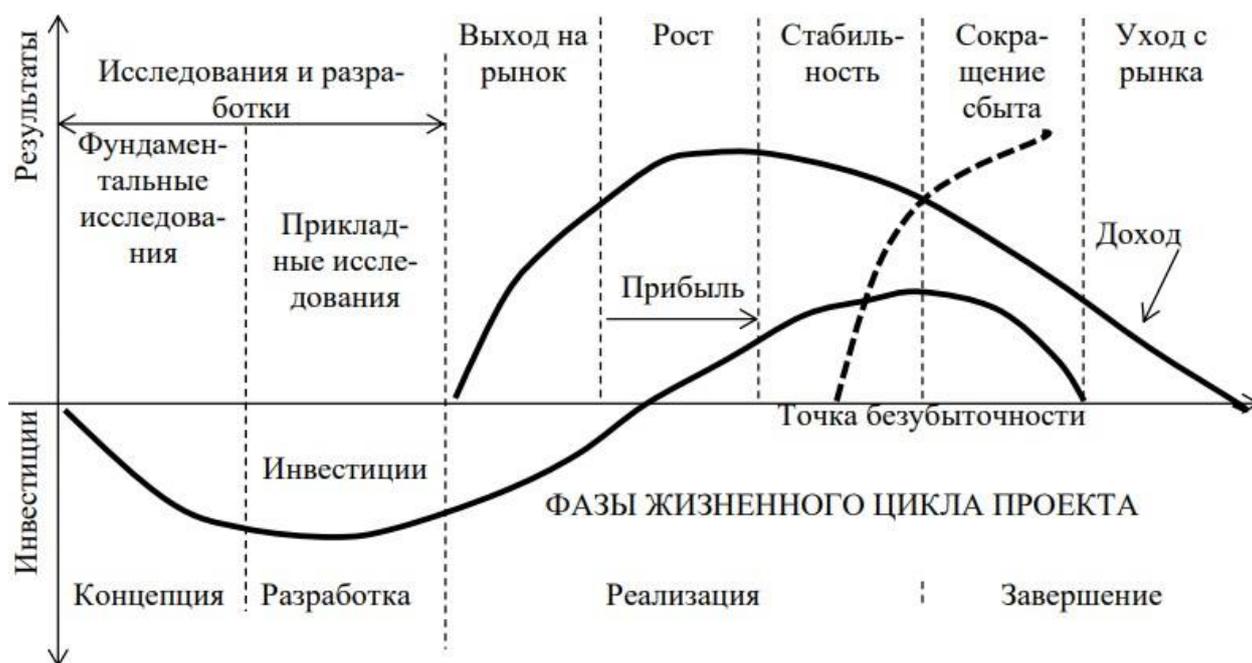


Рисунок 1.2 – Фазы жизненного цикла инновационного продукта

Следующая важная составляющая управления инновациями – это научно-технический прогресс (НТП). НТП способствует развитию массового производства многих видов продукции при снижении общественно необходимых затрат. Внутренняя логика развития науки приводит к созданию новых и совершенствованию существующих видов продукции и технологий, ускоряя темпы их обновления, изменения потребностей.

К важнейшим особенностям инновационных работ можно отнести их неповторимость и уникальность, неопределенность сроков получения результатов и уровня затрат, множество способов и методов достижения цели. Также инновационная деятельность характеризуется потребностями в специальных дорогостоящих экспериментальных установках, оборудовании, приборах, материалах и т.п. [16, с. 92].

К особенностям инноваций относятся многократное использование результатов одного исследования в разных отраслях экономики, адаптация продукта под нужды отрасли. Следует также учитывать свойства доступности и недоступности результатов инновационных разработок.

При организации управления инновациями необходимо учитывать конкуренцию. Отсутствие конкуренции на рынке инноваций – это иллюзия.

Если понимать инновационность как набор свойств, то ясно, что одни и те же свойства могут быть у продуктов различных компаний. Поэтому стратегия управления инновациями должна включать конкурентную составляющую и предусматривать защиту продукта. Такой инструмент существует, это инструмент патентов, он дает защиту хотя бы на легальном рынке. Однако в полной мере от копирования, заимствования не застрахован никто. Особой мерой защиты может быть абсолютная уникальность продукта, наличие таких свойств инновационности, которые невозможно скопировать даже с готового продукта. Существует целое технологическое направление – инженерный анализ, в рамках этого направления специалисты восстанавливают продукт полностью, обладая только частью информации о нем или получая части продукта. Отметим, что восстановление свойств инновационности продукта – это сложная высокотехнологическая задача [19, с. 12].

Особенно эту специфику необходимо учитывать при организации инновационных производств. Правильный выбор тактики и стратегии управления инновационной деятельностью с учетом ее особенностей позволит вывести компанию на рынок, определить рыночный сегмент, на который ориентирован продукт компании. Своевременный выход на рынок и невозможность копирования свойств инновационности конкурентами позволит выйти на ожидаемый уровень доходности и получить максимальный экономический эффект от инновационной деятельности компании разработчика.

Система механизмов управления инновациями может быть представлена следующими функциональными группами, представленными на рисунке 1.3.

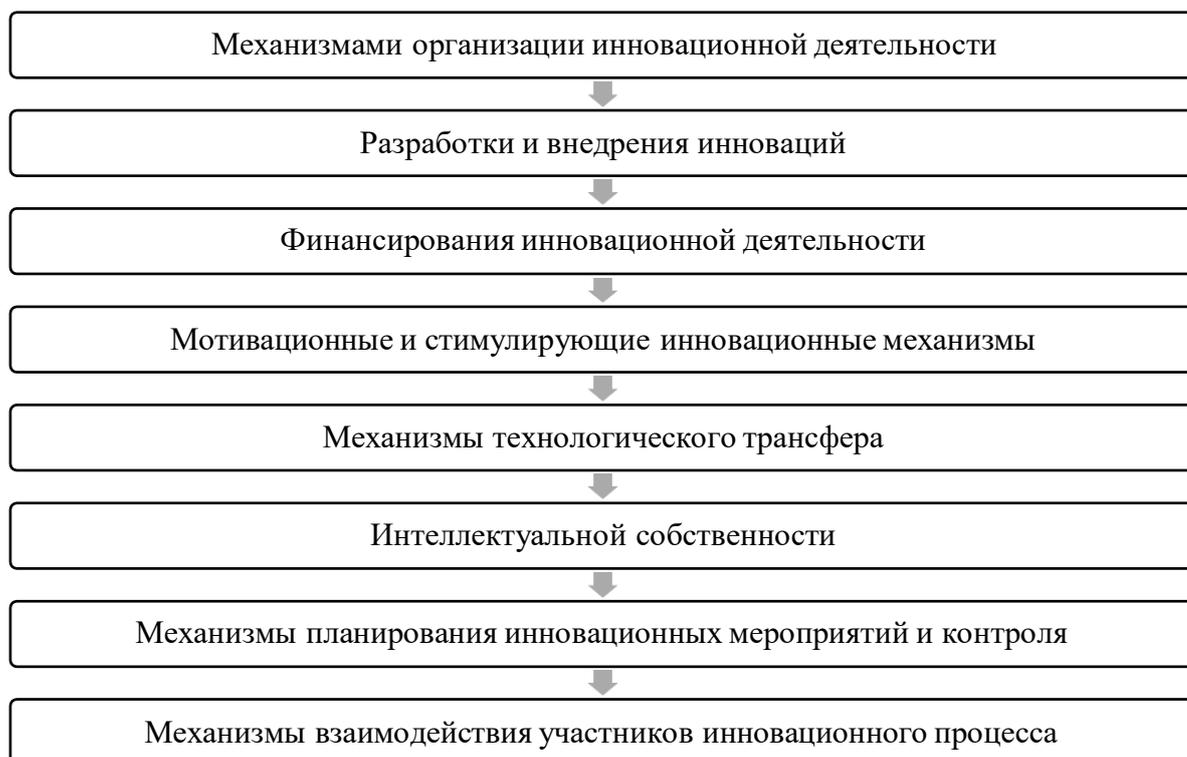


Рисунок 1.3 – Функциональные группы системы механизмов управления инновациями

Данные мероприятия позволяют контролировать весь процесс внедрения инноваций в производственные процессы с целью максимизации прибыли. Во многом успех реализации инновационной деятельности на предприятии зависит того, какие условия будут обеспечиваться, как внутри предприятия, так и вне его. Внутренними факторами, влияющими на внедрения инноваций, выступает общая атмосфера, располагающая и допускающая внедрения новых механизмов в производственные процессы вплоть до их конечного применения, а также финансовая готовность стимулирование всех инновационных процессов. Внешние факторы обычно обусловлены экономической ситуацией и развитием всей инновационной сферы в стране [21, с. 78].

Планирование и контроль внутри предприятия при осуществлении внедрения инновационных процессов в производство также является важной составляющей в процессе контроля такой деятельности. Управленческому сектору предприятия необходимо планировать внедрение той или иной инновации таким образом, чтобы в итоге достигались все стратегические цели

предприятия, а также рос его уровень получаемой прибыли. Сюда же необходимо отнести и наличие финансовых ресурсов у предприятия для внедрения инновационных процессов. Предприятие может покрывать затраты на инновационную продукцию за счет внутренних ресурсов, но также и прибегать к внешним источникам финансирования, например, инвестициям, налоговым льготам и сниженным кредитным ставкам со стороны государства.

В качестве следующего элемента инновационного механизма управления можно назвать механизм технологического трансфера, под которым подразумевается передача технологий, разработанных в государственном и предпринимательском секторах. Внешними источниками знаний в данном случае могут выступать: обмен научно-технической информацией путем участия в конференциях, ярмарках; трансфер знаний благодаря принятию на работу сотрудников со специальной подготовкой, выпускников университетов; совместные исследования с другими предприятиями; приобретение патентов и лицензий для использования в специальном проекте; кооперация в разработках [23, с. 154].

Таким образом, сущность инновации отражается в создании, практическом использовании и распространении новшеств, возникающих на основе новой идеи, обусловленной научными достижениями, потребностями рынка или процессами производства и продаж. Существует большое количество определений данного понятия. В российских официальных документах инновация рассматривается как результат инновационной деятельности, то же касается многих других отечественных источников. Процесс внедрения инновационных продуктов и механизмов в деятельность предприятия и осуществления за ними контроля, необходимо регулировать, как внутри предприятия, так и вне его. Внешние факторы во многом могут оказывать свое влияние на разработку и использование инноваций, особенно, в условиях сегодняшней рыночной экономики. Однако, без стимулирования внутренних производственных условий, их реализация невозможна, так как управленческий сектор, будучи не ознакомлен с возможностями

инновационных технологий и продуктов, не будет видеть коммерческой выгоды для внедрения этих процессов в свою деятельность, а значит и разработка многих потенциальных инноваций будет крайне низкой.

1.2 Управление инновациями в российском предпринимательстве

Одной из главных задач современного менеджмента является создание видения, т. е. концепции эффективного управления, основанной на понимании процесса реальности. Эксперты считают, что инновации – это ключ к устойчивости и развитию мировой экономики. В настоящее время для России существует острая необходимость в инновационном пути развития, так как он является для отечественной экономики наиболее приоритетным.

На практике предприятиям необходимо не только внедрять инновации, но и управлять инновационным процессом. Для того чтобы предприятие оставалось конкурентоспособным, его концепция управления бизнесом должна совпадать с концепцией управления инновациями. Простого повышения производительности и качества продукции недостаточно, необходимы непрерывные изменения [1, с. 6].

Грамотно используемые инструменты и современные технологии управления инновациями являются решающим фактором повышения конкурентоспособности российских компаний, укрепления их позиций на рынке и обеспечения финансовой независимости. В этом контексте качество управления процессом инновационной деятельности определяет ускорение экономического развития и будущую эффективность бизнес-процессов предприятия.

В условиях санкционного давления со стороны западных держав в перечень проблем, указывающих на необходимость осуществления качественного технологического скачка российских компаний, можно включить следующие, представленные на рисунке 1.4.

1	<ul style="list-style-type: none"> • Значительный разрыв между уровнем инновационного развития России и экономически развитых стран, что приводит к потере конкурентоспособности предприятий и российской экономики на мировом рынке
2	<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость предприятий от поставок иностранного оборудования и новых технологий, что создает угрозу сдерживания инновационного развития
3	<ul style="list-style-type: none"> • Возросший спрос со стороны потребителей и других заинтересованных сторон на результаты деятельности предприятий
4	<ul style="list-style-type: none"> • Ряд внутренних проблем, связанных с организацией деятельности предприятий, которые препятствуют решению поставленных перед ними задач

Рисунок 1.4 – Перечень проблем, указывающих на необходимость осуществления качественного технологического скачка российских компаний

В технологически развитых государствах стратегическое развитие предприятий обеспечивается за счет инновационной активности. По сути, их инновационная деятельность трансформируется в определенный бизнес-процесс и становится частью системы управления предприятием. В случае с российскими компаниями дело обстоит немного иначе, инновационная активность не является обязательным элементом системы отечественного менеджмента.

Эффективное управление инновационным развитием требует обоснованного комплекса действий, т. е. разработки инновационной стратегии предприятий [27, с. 133].

Основной проблемой реализации инновационной стратегии на российских предприятиях остается недостаток человеческих ресурсов, которые были бы способны объединить интеллектуальные и технологические ресурсы и обеспечить коммерциализацию инноваций на внутреннем и мировом рынке. Мировой опыт показывает, что для обеспечения эффективности инноваций требуются обладающие специальными знаниями, навыками и компетенциями сотрудники с особой квалификацией. Инновационный процесс основан на

междисциплинарной координации знаний и требует среды, которая воспроизводит и реализует поиск, подготовку и внедрение инноваций для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Для повышения конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности компании необходимо обеспечить технологический прорыв, который даст отечественным компаниям долгосрочное конкурентное преимущество перед зарубежными компаниями. Однако успешной реализации этой задачи на практике будет способствовать ускоренная модернизация производственных мощностей и интенсивное наращивание инновационной активности (рисунок 1.5) [24, с. 80].

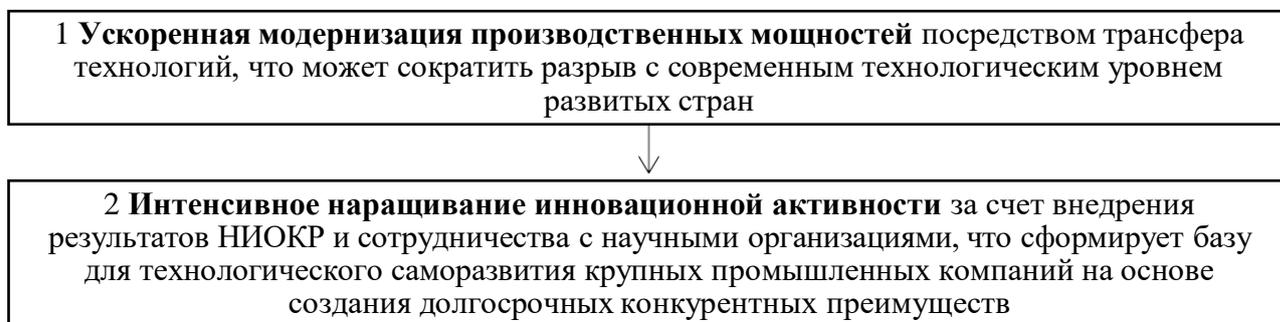


Рисунок 1.5 – Направления повышения конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности компании

Для реализации стратегических целей должны учитываться запросы покупателей и других стейкхолдеров, факторы воздействия внешней и внутренней среды, а также текущий уровень технологического развития предприятия.

Концепция также должна быть построена на принципах управления инновационным развитием, что создаст условия для тщательной проработки теории управления в системе менеджмента предприятий. Принципы «концепции эффективного управления инновационным развитием» и их содержание представлены на рисунке 1.6 и 1.7.

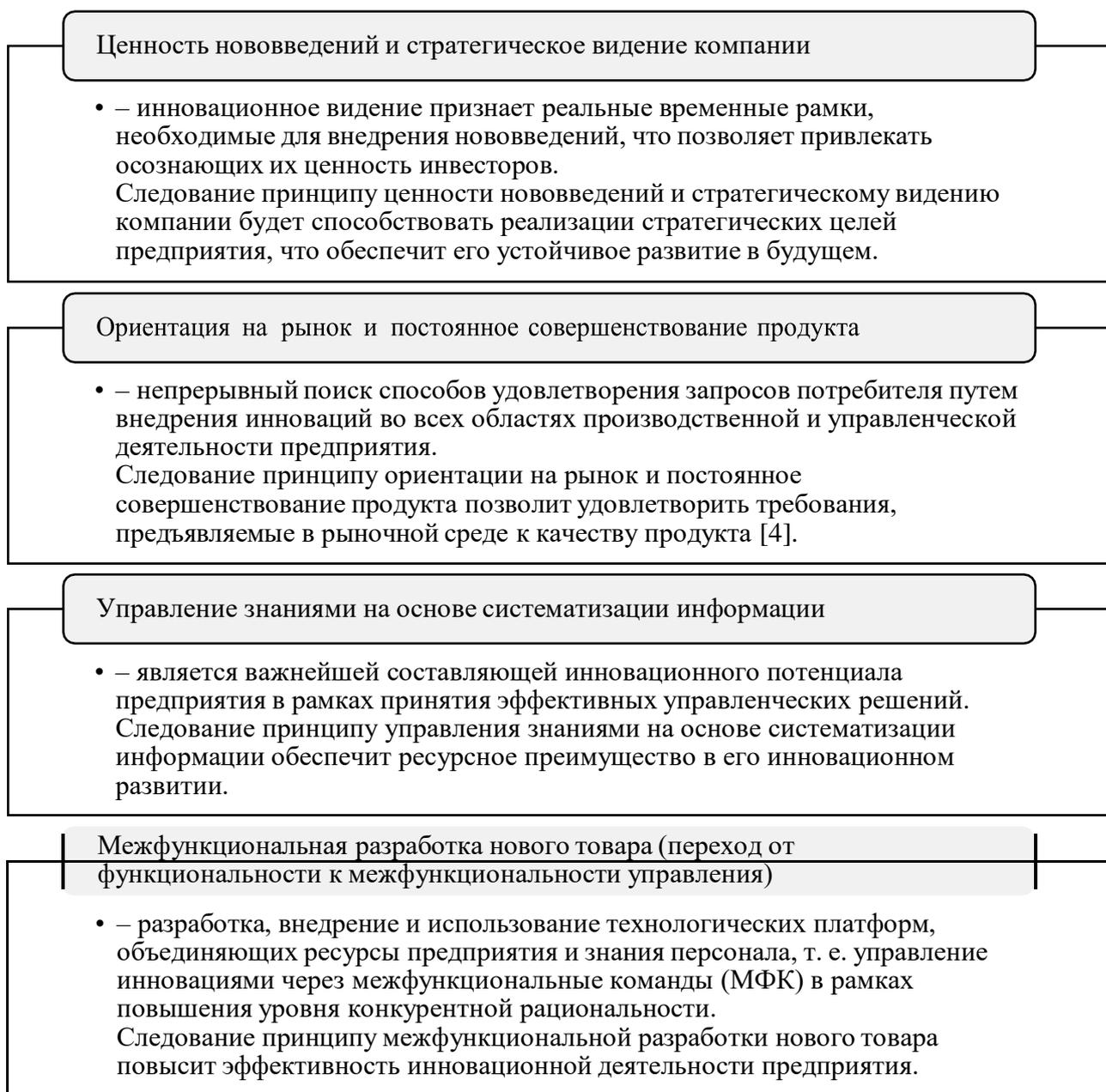


Рисунок 1.6 – Принципы «концепции эффективного управления инновационным развитием» и их содержание

Поскольку инновационная деятельность направлена на достижение долгосрочных целей, она сопряжена с определенными рисками, которые требуют создания специальных систем управления для обеспечения непрерывности процессов разработки, внедрения и реализации инноваций. Эти системы не только позволяют разрабатывать и внедрять инновационные стратегии, но и обеспечивают их интеграцию в деятельность предприятия [26, с. 108].

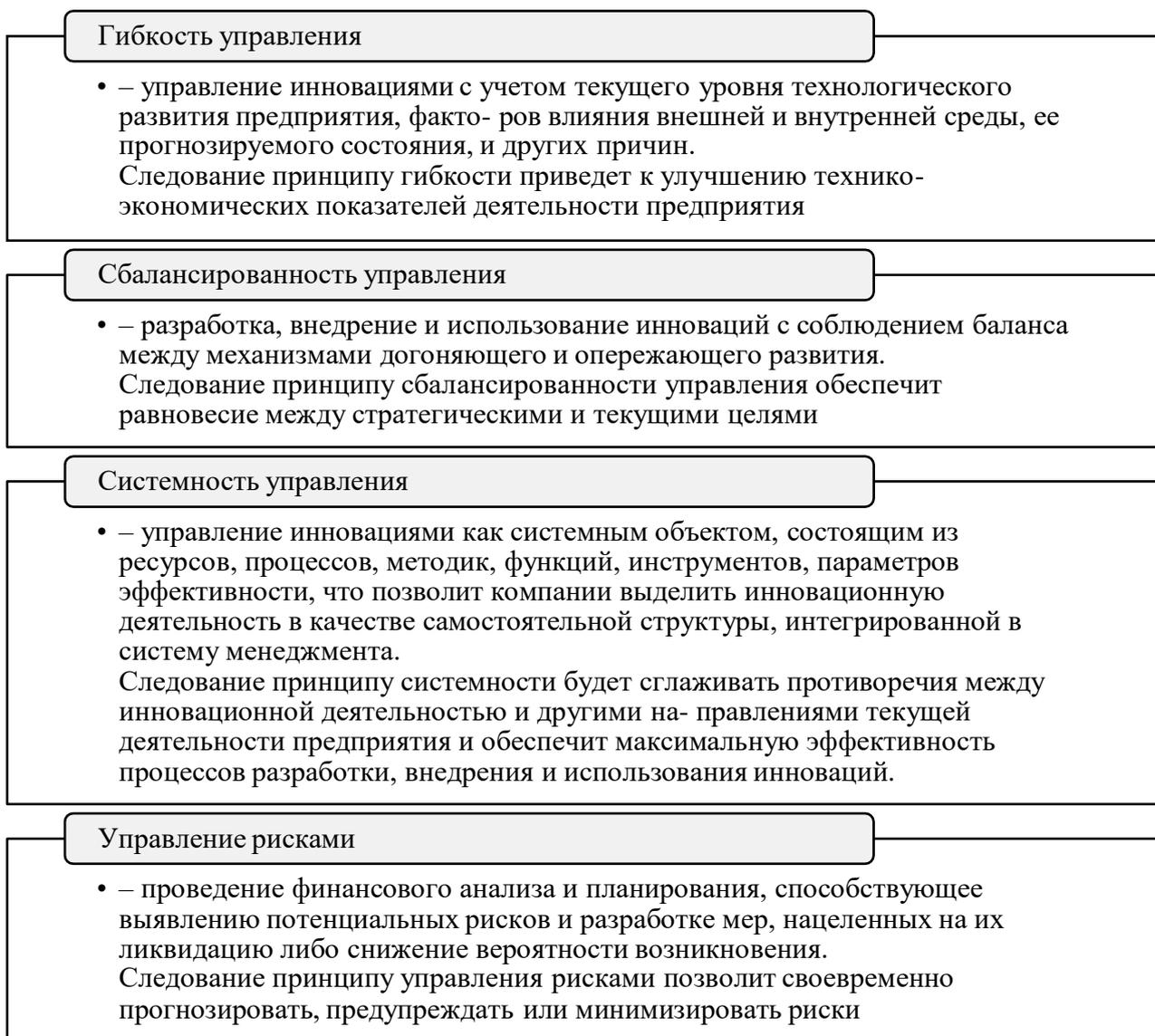


Рисунок 1.7 – Принципы гибкости, сбалансированности и системности управления и управления рисками

В большинстве ведущих зарубежных компаний межфункциональные команды являются ключевым инструментом инновационной политики. Эти команды состоят в основном из опытных конструкторов, специалистов-исследователей, производственников, маркетологов, дизайнеров и т.д.

Управление инновациями в рамках научного подхода должно основываться на концепции «эффективного управления инновационным развитием» и гармоничном анализе взаимодействующих факторов.

Их первоочередная задача – поиск и продвижение новых идей по всем стадиям процесса разработки продукта (разработка товара и его техническое исполнение, анализ рынка, маркетинг, производство, закупки и учет издержек).

Преимуществом управления инновационной деятельностью через создание межфункциональных команд является снижение уровня конфликтов между отделами и подразделениями предприятия и усовершенствование процесса принятия решений за счет улучшения взаимодействия его участников на неофициальной основе в процессе реализации проекта [1, с. 7].

Принцип системности предполагает объединение следующих систем в целях создания основы для инновационной деятельности предприятия:

- информационной поддержки, содержащей базы данных и знаний инновационного характера (новые идеи, предложения);
- стратегического инновационного планирования, включающего подробный обзор положения дел на инновационной платформе;
- контроллинга, выполняющего функции постоянного контроля за реализацией годовых инновационных планов и их сглаживания в случае необходимости [30, с. 168].

При соблюдении этих принципов экономические показатели предприятия будут постоянно улучшаться, а технологический разрыв с конкурентами сокращаться. Чтобы следовать перечисленным принципам в светерассмотренной концепции эффективного управления инновациями, руководству предприятия необходимо определиться с выбором подходящей стратегии управления инновационной деятельностью.

Развитие инновационной среды должно рассматриваться как обязательная часть инновационного менеджмента. Хотя существуют различные подходы к определению общего состава и структуры инновационной среды, методы управления развитием инновационной среды, реализуемые с помощью моделей и механизмов, требуют учета конкретного этапа развития и зрелости отрасли, в которой осуществляется инновационная деятельность предприятия.

В настоящее время многие российские компании применяют системный подход к управлению инновациями, основанный на применении цикла Деминга, или PDCA, в основе которого лежит создание системы взаимосвязанных процессов, минимизирующих сквозные барьеры и тем самым

повышающих эффективность управления. Достижение целей инновационной деятельности на соответствующих уровнях управления целесообразно осуществлять комплексно в рамках реализации основных функций управления, объединенных в цикл PDCA, т. е. с позиции системного подхода к качеству реализуемых планов (рисунок 1.8) [1, с. 8].



P – определение целевых показателей эффективности управления;
D – принятие мер по достижению целевых показателей эффективности;
C – оценка текущих целевых показателей эффективности и их сравнение;
A – принятие мер по совершенствованию текущей эффективности

Рисунок 1.8 – Организационная модель управления инновациями на основе системного подхода

PDCA – это состоящая из четырех частей модель для непрерывного повышения качества процессов, продуктов или услуг и решения возникающих в результате их совершенствования проблем [31, с. 48].

В основе цикла PDCA лежит принцип внедрения инновационных процессов в виде определенной последовательности.

В рамках данной модели, использование современных методов и

инструментов в практике инновационного менеджмента должным образом будет способствовать повышению эффективности деятельности управленческих структур российских компаний, с позиции усиления их технологического положения, укрепления конкурентных позиций на рынке и улучшения статусного значения в отраслевом пространстве и экономике в целом.

Краткое содержание последовательности внедрения инновационных процессов представлено на рисунке 1.9 [34, с. 90].



Рисунок 1.9 – Последовательность внедрения инновационных процессов

Из проведенного анализа следует, что для успешного применения принципов концепции эффективного управления необходимо использовать разные методы оценивания результатов инновационной деятельности. Кроме того, нужно оценивать степень выполнения инновационно-ориентированной

стратегии и эффективность управления инновациями. Это поможет своевременно выявить проблемы, устранить их и тем самым повысить эффективность инновационной деятельности предприятий.

Чтобы конкурентоспособность предприятий поддерживалась на высоком уровне, их руководители постоянно ищут и внедряют новые методы и приемы повышения конкурентных преимуществ. Так, например, многие участники рынка, преследующие любые возможности увеличения прибыли, делают ставки на исследования инновационного характера и продвигают новые или усовершенствованные продукты [1, с. 9].

Важным нюансом в данном случае является и то, что для повышения конкурентоспособности приходится искать возможности снижения издержек производства и проводить реструктуризацию предприятий. Проблема в том, что эти меры не дают долгосрочного эффекта. Поэтому приоритеты смещаются в направлении организации технологического обновления производства, контроля за деятельностью этих процессов и внедрения цифровых инноваций, с учетом того, что только активная инновационная платформа может обеспечить устойчивый долгосрочный эффект повышения конкурентоспособности предприятий.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день крупные российские компании приступили к процессам цифровой трансформации, используя уникальные возможности промышленного интернета вещей (IoT), больших данных, искусственного интеллекта, инструментов интегрированного моделирования и других инноваций [36, с. 20].

Реализация процессов цифровизации активов предприятий будет направлена на мобилизацию ресурсов и обеспечение роста рынка в условиях кризиса, а также на решение производственных проблем более экономически эффективными, быстрыми и менее рискованными способами.

Таким образом, предприятие будет конкурентоспособным, если его концепция управления бизнесом совпадает с концепцией управления инновациями. При этом инновационная деятельность предприятия

трансформируется в определенный бизнес-процесс и становится частью системы управления предприятием. Для обеспечения эффективности управления инновационным развитием предприятия необходимо разработать его инновационную стратегию. Обязательной частью инновационного менеджмента является развитие инновационной среды, для обеспечения которого используются современные методы управления, реализуемые с помощью различных моделей и механизмов. Наиболее популярным методом, применяемым в рамках системного подхода к управлению инновациями, является метод цикла Деминга, или PDCA, в основе которого лежит создание системы взаимосвязанных процессов, минимизирующих сквозные барьеры и тем самым повышающих эффективность управления.

1.3 Особенности управления инновациями в розничных торговых сетях

Выбор системы управления развитием инновационной деятельности предприятия зависит от сферы деятельности предприятия, особенностей функционирования и других факторов. Выбор системы зависит также и от понимания руководством фирмы роли и назначения инноваций в деятельности предприятия и оказывает влияние на организационную структуру предприятия (рисунок 1.10).

Так, выделяют два основных подхода к формированию системы управления развитием инновационной деятельности предприятия: сведение всех процессов на предприятии в один непрерывный инновационный процесс или выделение в организации отдельного объекта управления инновационным развитием, как структурной единицы. Также эффективность выбранной инновационной стратегии зависит от взаимосвязи данных организационных структур [36, с. 16].

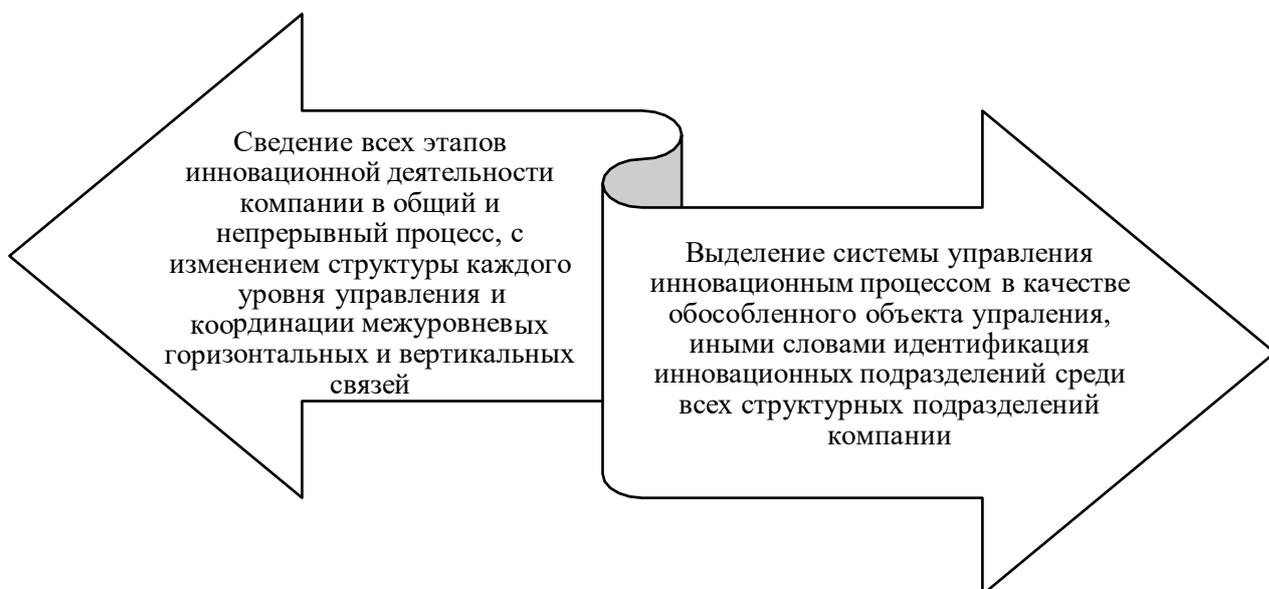


Рисунок 1.10–Основные подходы к построению системы управления инновациями в организации

Процесс управления инновационной деятельностью характеризуется следующими последовательными этапами, представленными на рисунке 1.11.

Этап 1	• Процесс подготовки
Этап 2	• Процесс сбора информации
Этап 3	• Обработка собранной информации
Этап 4	• Передача полученной информации (аналитической, научной, технической и т.д.)
Этап 5	• Выработка и принятие управленческих решений
Этап 6	• Доведение информации до участников процесса
Этап 7	• Исполнение принятого управленческого решения
Этап 8	• Контроль исполнения решения
Этап 9	• Оценка полученных результатов

Рисунок 1.11 – Этапы управления инновационной деятельностью

Интересным также представляется вопрос выбора типа организационной

структуры инновационной компании. Универсальных решений в данном случае не существует, но есть основные критерии, которые необходимо учитывать при выборе типа организационной структуры (рисунок 1.12) [38, с. 140].

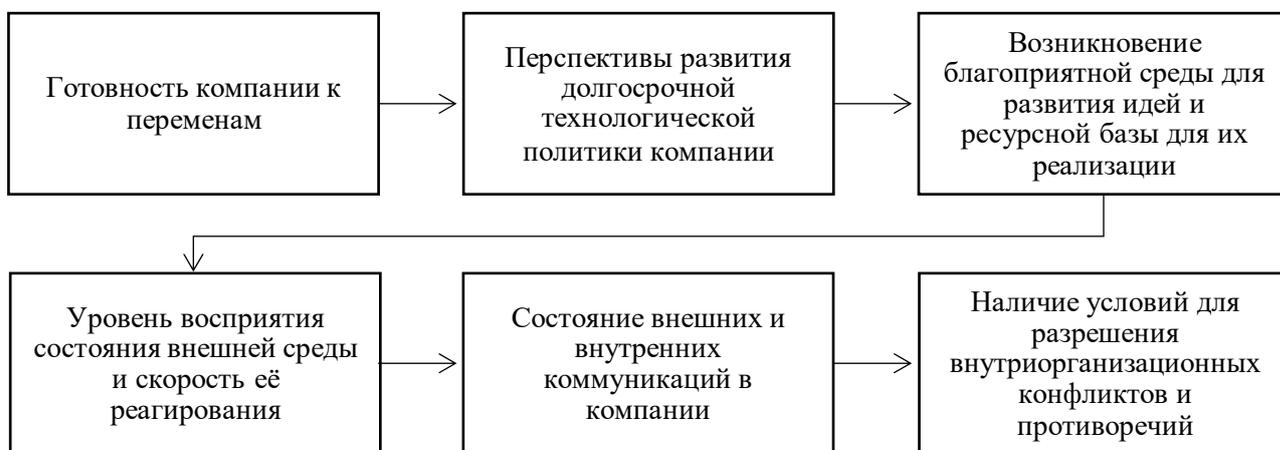


Рисунок 1.12 – Основные критерии при выборе типа организационной структуры инновационной компании

Таким образом, исходя из целей и задач, стоящих перед компанией, отраслевых и специфических особенностей деятельности, выделяют три типа организационной структуры (рисунок 1.13) [41, с. 85].

Типы организационной структуры управления инновационной деятельностью предприятия		
Выделение отдельных инновационных подразделений в структуре	При отсутствии специализированных инновационных подразделений, инновационный процесс происходит в рамках линейно-функциональных и матричных взаимодействий	Смешанный тип - создание отдельного инновационного подразделения, которое тесно взаимодействует с другими подразделениями и координирует их работу

Рисунок 1.13 – Типы организационной структуры для управления инновационной деятельностью

Все инновационные мероприятия, проводимые на предприятии, основаны на нововведениях в экономическом, производственном и сбытовом секторе и оказывают влияние в первую очередь на эти сферы деятельности предприятия.

Проанализировав различные типы организационных структур, представленных на рисунке 1.9, следует отметить, что создание новой организационной формы инновационного менеджмента представляет совокупность следующих процессов:

- создание новых подразделений компании, занимающихся инновациями; создание и формулировка компетенций этих подразделений;
- распределение должностных обязанностей, ответственности за деятельность подразделения, а также организация взаимосвязей между подразделениями [43, с. 168].

Наиболее значимым элементом системы управления инновациями на предприятии является планирование. Планирование выступает как самостоятельная подсистема, которая включает всю совокупность правил, инструментов, процессов и информации, и других элементов. Планирование в инновационном менеджменте предполагает планирование и достижение значений расчетных показателей, которые определяются, исходя из целей и задач организации. В рамках интегрированной системы инновационного развития предприятия подсистема планирования выполняет 7 функций (рисунок 1.14) [51].

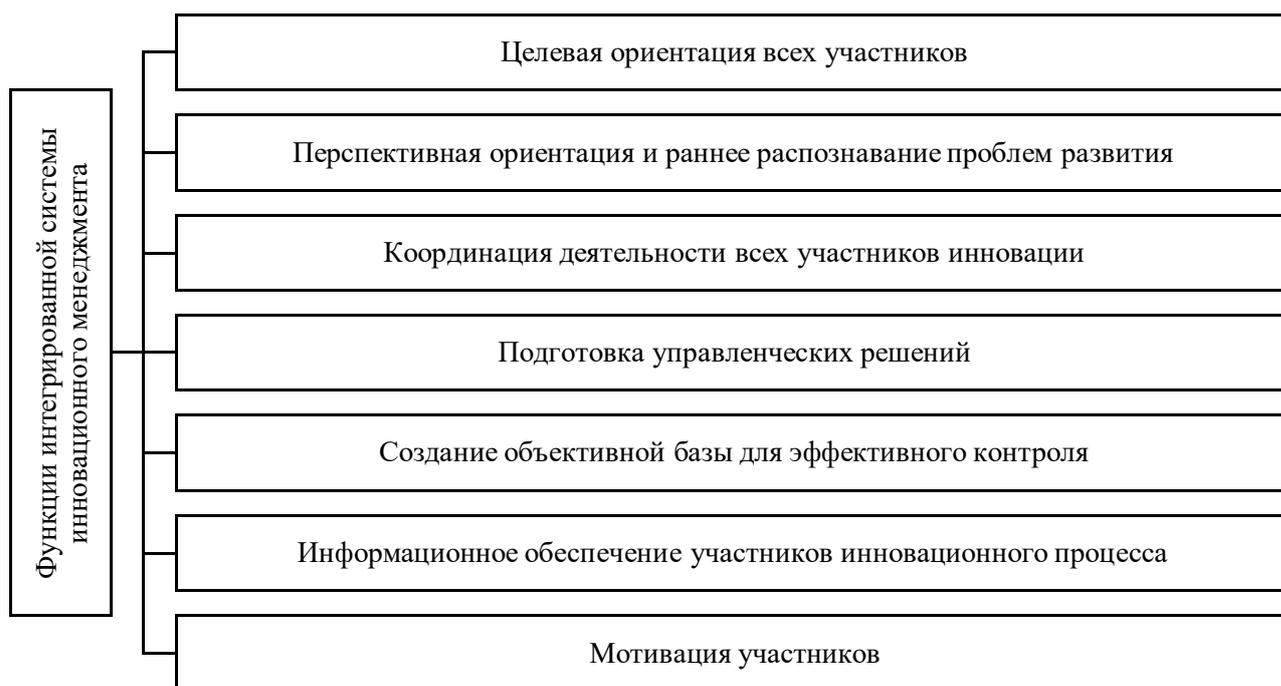


Рисунок 1.14 – Функция интегрированной системы инновационного

Итак, основным элементом, формирующим специфику инновационного менеджмента предприятия, является вид его деятельности, а также другие особенности ведения финансово-хозяйственной деятельности. Для успешного развития инновационных технологий в компании руководству компании следует ставить на первое место возможности компании и реальные факты. [50]

Единой стратегии инновационного развития для всех организаций не существует и быть не может. В связи с чем, следует заключить, что для каждого субъекта инновационного развития следует выбирать свою, индивидуальную стратегию.

Постоянное развитие, оптимизация деятельности и внедрение различных новейших технологий в любой отрасли являются залогом поддержания конкурентоспособности компании на рынке и основанием для ее устойчивого развития. В связи с ускоряющимся темпом возникновения новых технологий компаниям предоставляется возможность повысить прибыль за счет их использования, но в то же время для сохранения своих позиций необходимо соответствовать требованиям рынка и потребителей.

Сфера торговли является на сегодняшний момент одной из самых быстроразвивающихся и инновационно-наполненных. Так как торговля подразумевает под собой не только реализацию товара как таковую, но и такие бизнес-процессы, как закупка, организация продажи, продвижение, различного рода аналитика, ведение учета и т.д., использование инноваций может происходить на любых этапах осуществления продаж. Особенно это касается крупных торговых сетей, которые объединяют в одной компании не только розничные торговые точки, но и производственные предприятия, а также распределительные центры, офисы и другую вспомогательную инфраструктуру.

На современном рынке розничных торговых сетей самые крупные игроки конкурируют не только за счет увеличения количества точек или увеличения

объема выручки, но и по уровню использования современных технологий. Для крупных компаний от использования инновационных технологий будет зависеть стратегическое развитие этой компании, касающееся всех составляющих работы бизнеса.

В сфере розничных торговых сетей в основном используются:

– продуктовые инновации, подразумевающие появление совершенно новых, революционных или усовершенствованных продуктов, аналогов которым на рынке найти затруднительно, за счет добавления им качеств, значительно улучшающих как процесс производства и продажи, так и процесс использования их покупателем;

– процессные инновации, являющиеся новыми или улучшенными методами производства, продажи товаров и оказания услуг, а также материально-технического снабжения, коммуникации, обслуживания и т.д. [46, с. 156].

Помимо этого, инновации могут касаться и всего ведения бизнеса в целом и включать в себя новые или улучшенные методы организации бизнес-процессов, например, новые системы учета материальных ценностей или контроля качества обслуживания.

Инновации в сфере торговли в первую очередь направлены на поддержание конкурентоспособности, что иллюстрирует современное состояние российского рынка розничных торговых сетей. Вторым немаловажным аспектом использования новых технологий является оптимизация собственных бизнес-процессов. В основном внедрение чего-то нового в цепочку ценности предприятия обусловлено желанием сократить затраты, поэтому крупными компаниями проводятся, например, различные исследования или организуется взаимодействие с крупными IT-компаниями с дальнейшей целью повышения показателей работы предприятия [45, с. 8].

Опрос, проведенный компанией Nielsen в 2021 году [52], показывает, что использование инноваций воспринимается как предпринимателями, так и потребителями одним из ключевых драйверов роста бизнеса. Исследование

коснулось и определения технологий, которые сейчас наиболее активно используются в ритейле России в 2021 году.

Результаты показали, что ритейл акцентирует свое внимание на технологиях, направленных на персонализацию предложения для покупателя, основанную на истории поиска и покупок, IP-адреса, геолокации и т.д., и на взаимодействие, управление и оптимизацию данных компании.

Также опрос позволяет сделать вывод о том, что современный потребитель восприимчив к новым технологиями и готов их изучать и использовать, однако существуют различия в мнениях продавцов и покупателей о том, какие именно технологии являются наиболее перспективными в будущем. Так, для покупателей интересны такие технологии, как 3D-печать, микрочипы, отслеживающие состояние человека, доставка дронами, в то время как бизнес считает более перспективными дополненную и виртуальную реальность, виртуальных «умных» помощников [52].

Улучшение результатов работы за счет внедрения инновационных технологий теоретически может происходить в бизнесах различного размера, однако конкуренция на рынке продуктовых торговых сетей являет собой гонку технологий, в которых участвуют знакомые потребителю продуктовые гиганты.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

На сегодняшний день крупным ритейлерам для достижения лидерских позиций уже недостаточно просто открывать большое количество магазинов или включать новые товары в ассортимент, так как торговля, как и весь бизнес, сталкивается с необходимостью информационного и инновационного развития. Именно использование инноваций помогает компаниям выделяться на фоне конкурентов, создавать новое ценностное предложение для клиента и улучшать свои внутренние процессы во всех аспектах бизнеса.

Инновационными трендами в торговле являются в основном технологии, связанные с информацией, алгоритмами и машинным обучением, а также

«умные» магазины без продавцов, роботизированные процессы торговли, дополненная и виртуальная реальность, осознанное потребление и экологическая ответственность компании.

Современным компаниям необходимо не только тратить ресурсы на приобретение, внедрение и поддержание инноваций, но и грамотно оценивать значимость и перспективность появляющихся технологий в рамках конкретного бизнеса, что позволит создать устойчивую базу для развития компании в будущем.

2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В ООО «БЕРШКА СНГ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Согласно данным ЕГРЮЛ, компания ООО «Бершка СНГ» – или общество с ограниченной ответственностью «Бершка СНГ» – зарегистрирована 6 апреля 2006 года по адресу 123112, г. Москва, Пресненская набережная, д. 10. Налоговый орган – межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №46 по г. Москве.

Реквизиты юридического лица – ОГРН 1067746458823, ИНН 7717555224, КПП 770301001. Регистрационный номер в ПФР – 087103110539, регистрационный номер в ФСС – 771702366777191. Организационно-правовой формой является «Общества с ограниченной ответственностью», а формой собственности – «Частная собственность».

Основным видом деятельности компании ООО «Бершка СНГ» является «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах» (ОКВЭД 47.19). Компания также зарегистрирована еще в 16 дополнительных видах деятельности (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Дополнительные виды деятельности ООО «Бершка СНГ»

Код	Наименование
47.51	Торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах
47.19.1	Торговля розничная большим товарным ассортиментом с преобладанием непродовольственных товаров в неспециализированных магазинах
47.78.9	Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах
47.19.2	Деятельность универсальных магазинов, торгующих товарами общего ассортимента
46.42	Торговля оптовая одеждой и обувью
47.77	Торговля розничная часами и ювелирными изделиями в специализированных магазинах
47.72	Торговля розничная обувью и изделиями из кожи в специализированных магазинах
46.16	Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха
46.41	Торговля оптовая текстильными изделиями и др.

BERSHKA – эта компания, устанавливающая модные тенденции в более чем 35 странах мира. Первый магазин был открыт в 1998 году, и сейчас их

насчитывается более 500, и это только на сегодняшний момент, потому что где-то в мире всегда есть магазин, который открывается прямо сейчас. Бершка, как Зара, Пулл&Бир, Страдивариус, Массимо Дутти, Ойшо, Зара Дом, Детский Класс/Шуабан и Лифтис, часть испанской группы Индитекс. Группа является вторым по величине поставщиком модной одежды, а также уникальной в следующих сферах: бизнес-модель, дизайн, производство, распространение и продажа. Способность компании слышать то, что интересно для покупателей, позволяет быстро адаптироваться в течение всего лишь нескольких недель к новым запросам, привлекая их в магазины.

В ООО «Бершка СНГ» имеется утвержденный Устав, где прописаны цели и задачи деятельности организации, а также особенности существования организации и взаимодействие ее участников, при этом имущество организации находится в частной собственности. Устав составлен в соответствии с требованиями федерального закона от 8 февраля 1998 года №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в редакции от 2 июля 2021 года.

Более 20 магазинов расположено только на территории Москвы и Московской области. Магазины компании также расположены на территории Сибирского федерального округа, в Новосибирске: на ул. Гоголя, дом 13, на ул. Ватутина, дом 107 и на ул. Военная, дом 5.

В Барнауле работает розничный магазин ООО «Бершка СНГ» на проспекте Строителей, дом 117.

На основании устава, размер уставного капитала магазина ООО «Бершка СНГ» составляет 10 тыс. руб. Учредителем организации является одно физическое лицо, он же является директором организации. Кроме директора организации в ООО «Бершка СНГ» работает еще 4 человека в составе бухгалтера, менеджеров по продажам и маркетолога.

Незначительное количество работающих в организации обуславливает линейную структуру управления, которая представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Бершка СНГ»

Для осуществления деятельности по розничной торговле каждый сотрудник организации, включая директора имеет должностную инструкцию, где прописаны общие положения, его права и обязанности.

В обязанности главного бухгалтера входит учет всех фактов хозяйственной деятельности ООО «Бершка СНГ» и составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также сдача ее в налоговые органы, на основании которой составлена динамика основных финансово-экономических показателей деятельности организации. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Бершка СНГ» представлена в приложениях 1-3).

Использование данных бухгалтерской отчетности позволили рассчитать динамику выручки, себестоимости продаж, показателей прибыли и показатели эффективности использования имеющихся в организации ресурсов. Итоговые расчеты по ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы представлены в таблице 2.2.

Как свидетельствуют данные таблицы 2.1, по итогам 2022 года показатели деятельности существенно ухудшились, причиной которого стало

снижение выручки, увеличение удельных расходов, снижение показателей прибыли и рентабельности, а также снижение эффективности использования активов в целом и оборотных активов, в частности.

Изменение показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» обусловлено, прежде всего, нестабильностью выручки организации. Если в 2020 году товарооборот составил 18 502 тыс. руб., то в 2021 году он увеличился до 32 377 тыс. руб., а в 2022 году снизился до 8879 тыс. руб., что говорит о скачкообразном изменении товарооборота, что может свидетельствует о

ненадежных связях с покупателями текстильных товаров, что создает угрозу экономической безопасности ООО «Бершка СНГ». За три года выручка ООО «Бершка СНГ» снизилась более чем в 2 раза (-52,0%).

Таблица 2.2 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение (+/-)		Изменение, %	
				2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Выручка, тыс. руб.	18502	32377	8879	13875	-23498	75,0	-72,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	16858	23736	8607	6878	-15129	40,8	-63,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1644	8641	272	6997	-8369	425,6	-96,9
Рентабельность продаж, %	8,89	26,69	3,06	17,80	-23,63	x	x
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1249	8018	197	6769	-7821	542,0	-97,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	1034	7557	45	6523	-7512	630,9	-99,4
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	3523	11232	16065	7709	4833	218,8	43,0
Длительность оборота оборотных активов, дни	69	125	651	56	526	82,2	421,5
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	3552	11279	16090	7727	4812	217,6	42,7
Капиталотдача, руб. / руб.	5,21	2,87	0,55	-2,34	-2,32	-44,9	-80,8
Рентабельность активов, %	35,17	71,09	1,22	35,92	-69,87	x	x

Так как себестоимость продаж снизилась только на 48,9%, прибыль от продаж ООО «Бершка СНГ» снизилась на 83,5% и составила всего 272 тыс. руб., тогда как по итогам 2021 года уровень прибыли от продаж был достигнут в размере 8641 тыс. руб., что также говорит о нестабильности получаемой прибыли.

Показатели прибыли от продаж повлияли и на рентабельность продаж, если по итогам 2020 года рентабельность продаж ООО «Бершка СНГ» составляла 8,89%, в 2021 году увеличение выручки в 1,75 раза привело к росту прибыли от продаж в 5,2 раза, а рентабельность продаж увеличилась до 26,69%. Но снижение выручки по итогам 2022 года и рост себестоимости продаж, снизило прибыль от продаж, при этом рентабельность продаж снизилась до 3,06% (рисунок 2.2).

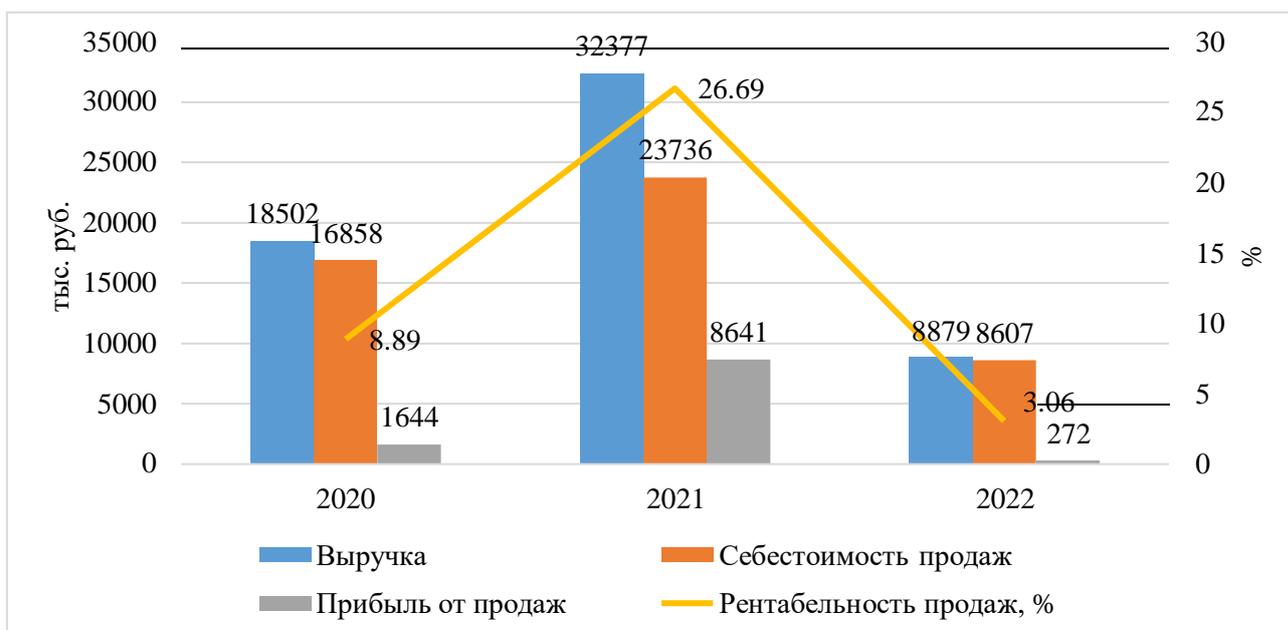


Рисунок 2.2 – Динамика показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

ООО «Бершка СНГ» использует в своей деятельности долгосрочные и краткосрочные заемные средства, поэтому оплачивает проценты за пользование кредитными средствами, а проценты к уплате и прочие расходы оказывают отрицательное влияние на прибыль до налогообложения и чистую прибыль. Согласно данным таблицы 2.2, наблюдается более сильная отрицательная динамика прибыли до налогообложения и чистой прибыли по сравнению с прибылью от продаж. Прибыль до налогообложения снизилась на 84,2%, а чистая прибыль, после оплаты налога на доходы снизилась на 95,6% или в 23 раза.

Если выручка у ООО «Бершка СНГ» нестабильна и может как увеличиваться, так и снижаться в период исследования, то среднегодовая стоимость оборотных активов и активов в целом имеет только положительную динамику. Среднегодовая стоимость оборотных активов увеличилась в 4,5 раза, также, как и среднегодовая стоимость активов в целом, так как основные средства организации незначительны и на изменение активов влияния не оказывают. Тогда как нестабильность выручки повлияла на изменение эффективности их использования.

Снижение выручки ООО «Бершка СНГ» привело к увеличению длительности их оборота с 69 до 651 дня, что говорит о снижении рыночной активности организации и экономической безопасности.

Снижение выручки также повлияло на снижение капиталоотдачи, она снизилась с 5,21 руб. до 0,55 руб. на вложенный рубль в активы. А снижение показателей прибыли отрицательно повлияло на снижение рентабельности активов, характеризующей экономическую эффективность деятельности ООО «Бершка СНГ». Экономическая рентабельность снизилась с 35,17% до 1,22%, что также оценивается отрицательно. Снижение экономических показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» говорит о необходимости диверсификации деятельности за счет использования инноваций – открытия магазина розничной торговли в неспециализированном магазине по продаже текстильных товаров.

Далее проведем оценку изменения социально-экономических показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» по данным таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Социально-экономические показатели деятельности ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение (+/-)		Изменение, %	
				2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Численность работающих, чел	5	6	5	1	-1	20,0	-16,7
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1970	2478	2140	508	-338	25,8	-13,6
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	3700	5396	1776	1696	-3620	45,8	-67,1
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32833	34417	35667	1583	1250	4,8	3,6
Зарплатоотдача, руб. / руб.	9,4	13,1	4,1	3,7	-8,9	39,1	-68,2

В составе социально-экономических показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» наблюдаются как положительные (по итогам 2021 года), так и отрицательные изменения (по итогам 2022 года) показателей.

Изменение численности работающих произошло незначительное в 2022 году численность работающих снизилась на 1 человека, что привело к

снижению фонда оплаты труда в 2022 году на 13,6%. При этом необходимо отметить, что среднемесячная заработная плата работающих незначительно выросла, но темпы роста ниже темпов роста инфляции как в 2021 году (4,9%), так и в 2022 году (8,39%).

Существенно снизился уровень производительности труда, если в 2020 году он составлял 3700 тыс. руб. на одного работающего, то в 2021 году увеличился до 5396 тыс. руб., а в 2022 году, в связи со снижением выручки, снизился до 1773 тыс. руб. общее снижение за три года составило 52,0%, что также говорит об увеличении угрозы экономической безопасности. Отдача каждого рубля, вложенного в фонд заработной платы, снизилась с 9,4 руб. до 4,1 руб. или в 9,4 раза, что оценивается отрицательно и подтверждает вывод о том, что ООО «Бершка СНГ» необходима диверсификация деятельности.

Таким образом, анализ показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» показали, что показатели нестабильны, характеризуются ростом затрат, снижением эффективности текущей деятельности и снижением эффективности использования имеющихся ресурсов. Наблюдается снижение выручки почти в 2 раза по сравнению с 2020 годом и 3,6 раза по сравнению с 2021 годом. Увеличение расходов на приобретение товаров снизило прибыль от продаж в 6 раз только по сравнению с 2020 годом и в 31,2 раза по сравнению с 2021 годом. Рентабельность продаж снизилась с 8,89% до 3,06%. Несмотря на увеличение среднегодовых показателей активов и оборотного капитала, их ростоценивается отрицательно на фоне снижения выручки, так как длительность оборота оборотных активов увеличилась с 69 дней до 651 дня, а капиталотдача активов снизилась с 5,51 до 0,55 руб. на вложенный руб. в активы. Также наблюдается снижение и остальных критериев экономической безопасности организации, таких как экономическая рентабельность, производительность труда, зарплатоотдача. Снижение экономических показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» говорит о необходимости диверсификации деятельности за счет использования инноваций – открытия магазина розничной торговли в неспециализированном магазине по продаже текстильных товаров.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бершка СНГ»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бершка СНГ» проведем по показателям ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, а также по показателям рентабельности, изменение которых в ту или иную сторону свидетельствуют о наличии, уменьшении или увеличении результатов деятельности.

Уровень абсолютных показателей ликвидности ООО «Бершка СНГ» проанализируем по данным таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Абсолютные показатели ликвидности ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Актив	На начало года	На конец года	Пассив	На начало года	На конец года	Платежный излишек (+) или недостаток (-)	
						на начало года	на конец года
2020 год							
A1	108	1989	П1	387	579	-279	1410
A2	1606	1851	П2	110	1278	1496	573
A3	8	1484	П3	0	1250	8	234
A4	0	57	П4	1225	2274	1225	2217
Баланс	1722	5381	Баланс	1722	5381	0	0
2021 год							
A1	1989	288	П1	579	1852	1410	-1564
A2	1851	9242	П2	1278	1807	573	7435
A3	1484	7610	П3	1250	3685	234	3925
A4	57	36	П4	2274	9832	2217	9796
Баланс	5381	17176	Баланс	5381	17176	0	0
2022 год							
A1	288	1001	П1	1852	1944	-1564	-943
A2	9242	9616	П2	1807	909	7435	8707
A3	7610	4372	П3	3685	2274	3925	2098
A4	36	15	П4	9832	9877	9796	9862
Баланс	17176	15004	Баланс	17176	15004	0	0

Исходя из данных таблицы 2.4, можно сделать вывод о том, что состояние ликвидности ООО «Бершка СНГ» также не стабильно. Если на конец 2020 года платежный баланс предприятия был абсолютно ликвидным, то на конец 2021 года наблюдается недостаток абсолютно ликвидных активов в

размере 1564 тыс. руб., что объясняется снижением денежных средств на счетах организации и увеличением кредиторской задолженности из-за ее несвоевременной оплаты.

На конец 2022 года наблюдается снижение недостатка абсолютно ликвидных активов для погашения кредиторской задолженности до 943 тыс. руб., что связано с увеличением денежных средств на счетах организации. Положительным фактором также является увеличение быстро ликвидных активов с 573 тыс. руб. на конец 2020 года до 8707 тыс. руб. на конец 2022 года. Снижение запасов в балансе на конец 2022 года привело к снижению излишка медленно реализуемых активов на конец 2022 года с 3925 тыс. руб. до 2098 тыс. руб.

Так как уровень основных средств у ООО «Бершка СНГ» не велик, то собственный оборотный капитал ООО «Бершка СНГ» имеется в достаточном количестве. Поэтому у финансирования текущей деятельности ООО «Бершка СНГ» проблемы отсутствуют, так как собственный капитал (П4) существенно выше как внеоборотных активов, так и краткосрочных и долгосрочных обязательств.

Уровень коэффициентов ликвидности и платежеспособности ООО «Бершка СНГ» и их изменение проанализируем по данным таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Нормативное значение	Год			Изменение (+, -)	
		2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
1. Общая сумма текущих активов, тыс. руб.	-	5324	17140	14989	11816	-2151
2. Сумма денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности, тыс. руб.	-	3840	9530	10617	5690	1087
3. Сумма денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, тыс. руб.	-	1989	288	1001	-1701	713
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	-	1857	3659	2853	1802	-806
5. Коэффициенты ликвидности:						
– текущей	$1 \div 2$	2,87	4,68	5,25	1,82	0,57
– быстрой	$\geq 0,8$	2,07	2,60	3,72	0,54	1,12
– абсолютной	$0,2 \div 0,25$	1,07	0,08	0,35	-0,99	0,27
Коэффициент степени платежеспособности по текущим обязательствам	≤ 3	1,20	1,36	3,86	0,15	2,50

Анализ относительных коэффициентов ликвидности ООО «Бершка СНГ» показывает, что на конец 2022 года они имеют уровень, превышающий пороговые значения. Коэффициент текущей ликвидности превышает пороговое значение минимум в два раза, и составляет на конец 2022 года 5,25 при нормативе от 1 до 2. (рисунок 2.3).

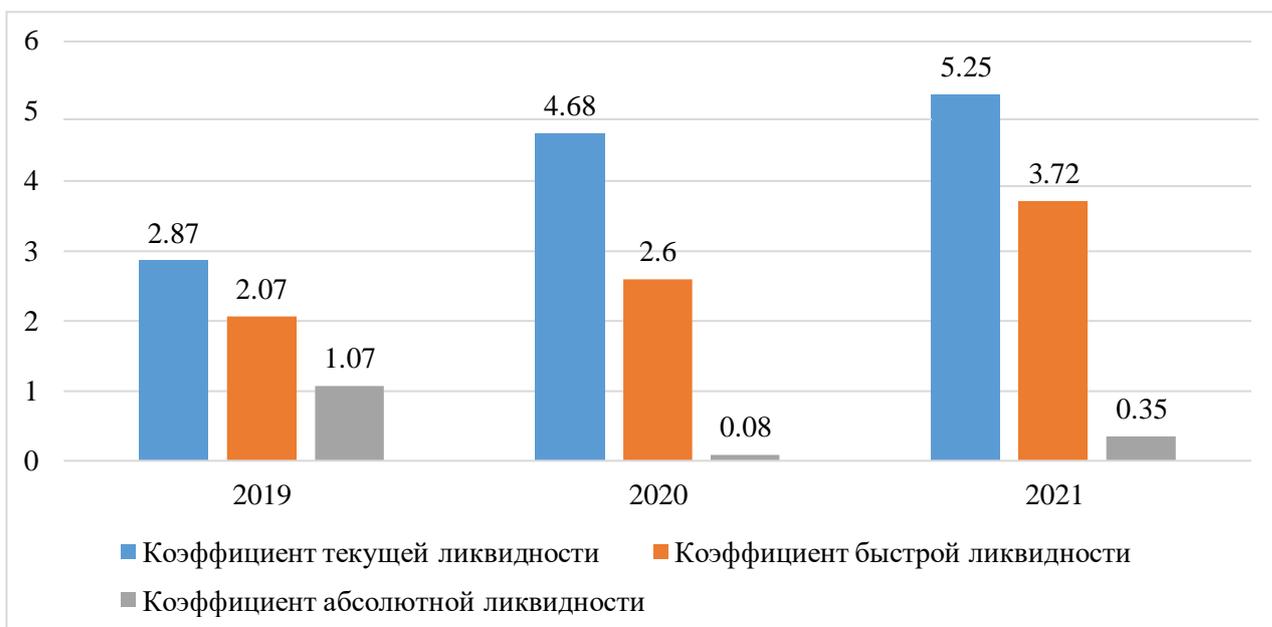


Рисунок 2.3 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Коэффициент быстрой (критической) ликвидности на конец 2022 года составляет 3,72, что выше порогового значения (0,8) в 4,1 раза. Существенно выше рекомендуемого значения и коэффициент абсолютной ликвидности и составляет 0,35 при пороговом значении 0,2-0,25.

Вызывает опасения угрозы экономической безопасности коэффициент степени платежеспособности по текущим обязательствам, который превысил пороговое значение и составил 3,86, тогда как не должен превышать трех месяцев. Для ликвидации угрозы ООО «Бершка СНГ» необходимо увеличить выручку и снизить уровень краткосрочных обязательств.

Примеры удовлетворительного состояния коэффициента степени платежеспособности по текущим обязательствам у организации есть по итогам 2020 и 2021 годов.

Уровень финансового состояния ООО «Бершка СНГ» проанализируем по данным таблицы 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели финансового состояния ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение (+/-)	
				2021 к 2020	2022 к 2021
Собственный капитал	2274	9832	9877	7558	45
Внеоборотные активы	57	36	15	-21	-21
Наличие собственных оборотных средств	2217	9796	9862	7579	66
Долгосрочные обязательства	1250	3685	2274	2435	-1411
Наличие собственных и долгосрочных средств	3467	13481	12136	10014	-1345
Краткосрочные кредиты и займы	1278	1807	909	529	-898
Наличие общих источников финансирования	4745	15288	13045	10543	-2243
Общая величина запасов	1484	7610	4372	6126	-3238
Излишек (+) / недостаток (-) СОС	733	2186	5490	1453	3304
Излишек (+) / недостаток (-) СиДС	1983	5871	7764	3888	1893
Излишек (+) / недостаток (-) ОИФ	3261	7678	8673	4417	995
Номер типа финансовой устойчивости	1	1	1	–	–

Как свидетельствуют данные таблицы 5, финансовое состояние ООО «Бершка СНГ» по уровню обеспеченности запасов источниками финансирования оценивается как абсолютная финансовая устойчивость и первым типом финансовой устойчивости.

Положительным фактором является то, что увеличился излишек источников формирования запасов как на уровне собственных оборотных средств с 733 тыс. руб. до 5490 тыс. руб., так и на уровне собственных оборотных средств с учетом долгосрочных источников с 1983 тыс. руб. до 7764 тыс. руб., а также на уровне собственных оборотных средств с учетом долгосрочных и краткосрочных источников с 3261 тыс. руб. до 8673 тыс. руб. Поэтому можно сделать вывод, что угроза экономической безопасности у организации по достаточности источников формирования запасов отсутствует.

Уровень коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Бершка СНГ» и их изменение проанализируем по данным таблицы 2.7.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Бершка СНГ» показывает, что собственные средства организации превышают заемный капитал, несмотря на то что для финансирования деятельности были

привлечены как долгосрочные заемные средства, так и краткосрочные заемные средства.

Таблица 2.7 – Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Нормативное значение	Год			Изменение (+, -)	
		2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
1. Источники собственных средств, тыс. руб.	-	2274	9832	9877	7558	45
2. Долгосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	-	1250	3685	2274	2435	-1411
3. Краткосрочные кредиты, займы и кредиторская задолженность, тыс. руб.	-	1857	3659	2853	1802	-806
4. Внеоборотные активы, тыс. руб.	-	57	36	15	-21	-21
5. Общая сумма текущих активов, тыс. руб.	-	5324	17140	14989	11816	-2151
6. Валюта баланса, тыс. руб.	-	5381	17176	15004	11795	-2172
7. Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб.	-	2217	9796	9862	7579	66
8. Коэффициенты:						
– капитализации	≤ 1	1,37	0,75	0,52	-0,62	-0,23
– автономии	$\geq 0,5$	0,42	0,57	0,66	0,15	0,09
– финансовой зависимости	$0,4 \div 0,6$	0,58	0,43	0,34	-0,15	-0,09
– финансирования	> 1	0,73	1,34	1,93	0,61	0,59
– финансовой устойчивости	$\geq 0,8$	0,65	0,79	0,81	0,13	0,02
– обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,42	0,57	0,66	0,16	0,09
– маневренность	$0,2 \div 0,5$	0,97	1,00	1,00	0,02	0,00

Коэффициент капитализации ООО «Бершка СНГ» показывает, что он уменьшился с 1,37 до 0,52, что говорит о том, что заемный капитал меньше собственного капитала на конец 2022 года в 2 раза, поэтому использование нераспределенной прибыли на открытие розничного магазина по продаже текстильных товаров не ухудшит финансовое состояние организации, а будет способствовать увеличению выручки.

Динамика коэффициента автономии показывает, что собственных средств в пассиве баланса ООО «Бершка СНГ» 66%, а увеличение их доли

способствовало улучшению финансового состояния, также как и снижение коэффициента финансовой зависимости с 0,58 до 0,34 (рисунок 2.4).

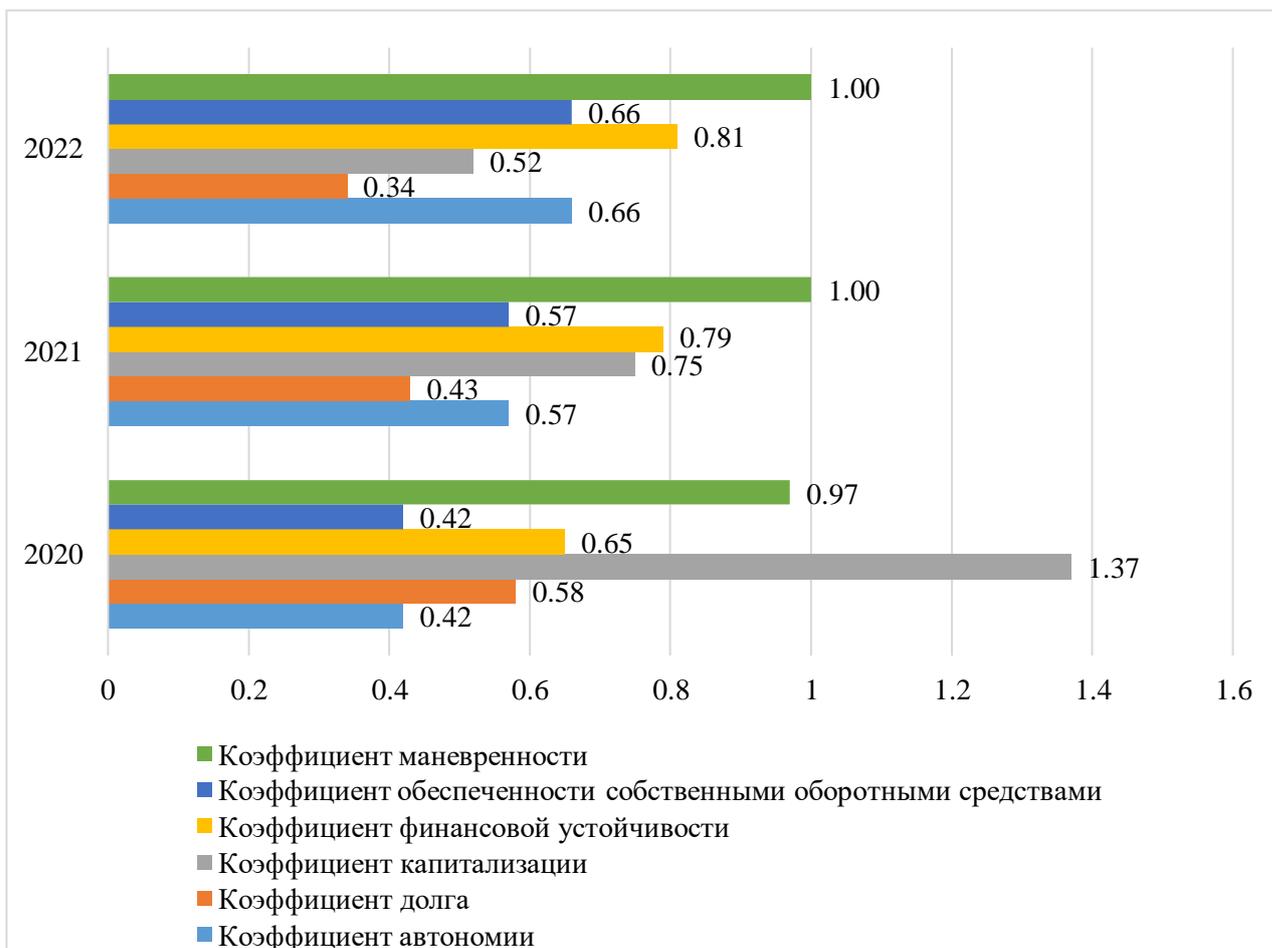


Рисунок 2.4 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Увеличение коэффициента финансирования с 0,73 до 1,93 свидетельствует о опыте руководства ООО «Бершка СНГ» в привлечении источников финансирования текущей деятельности и хорошей кредитной истории. Положительно оценивается достаточный уровень финансовой устойчивости на конец 2022 года, так как коэффициент финансовой устойчивости увеличился с 0,65 до 0,81.

ООО «Бершка СНГ» обладает высоким уровнем маневренности собственного капитала, так как уровень основных средств у организации незначителен, по этой же причине обеспеченность собственным оборотным капиталом выше рекомендуемого критерия в 6,6 раза.

Далее проанализируем следующие критерии экономической безопасности

ООО «Бершка СНГ» - показатели рентабельности.

Уровень показателей рентабельности ООО «Бершка СНГ» и их изменение проанализируем по данным таблицы 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели рентабельности ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Год			Изменение (+, -)	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1644	8641	272	6997	-8369
2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1249	8018	197	6769	-7821
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	1034	7557	45	6523	-7512
4. Средняя величина активов, тыс. руб.	3552	11279	16090	7727	4812
5. Средняя величина текущих активов, тыс. руб.	3523	11232	16065	7709	4833
6. Средняя величина собственных источников, тыс. руб.	1750	6053	9855	4304	3802
7. Средняя величина краткосрочных обязательств	1177	2758	3256	1581	498
8. Выручка, тыс. руб.	18502	32377	8879	13875	-23498
9. Затраты на приобретение и реализацию товаров, тыс. руб.	16858	23736	8607	6878	-15129
10. Рентабельность, %:					
– активов	35,17	71,09	1,22	35,92	-69,87
– текущих активов	35,45	71,39	1,23	35,93	-70,16
– инвестиций	46,29	76,61	1,69	30,32	-74,92
– собственного капитала	59,10	124,85	0,46	65,74	-124,39
– продаж	8,89	26,69	3,06	17,80	-23,63
– затрат	9,75	36,40	3,16	26,65	-33,24

Динамика показателей прибыли ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы представлена на рисунке 2.5.

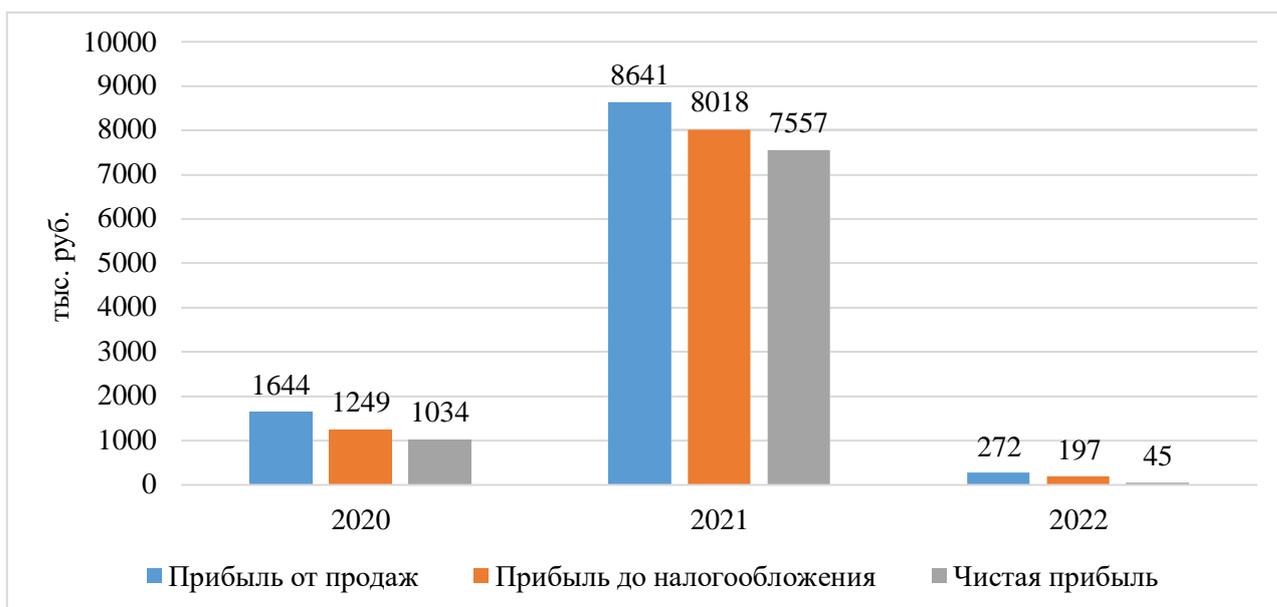


Рисунок 2.5 – Динамика показателей прибыли ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы, тыс. руб.

Для расчета показателей рентабельности в таблице 2.8 представлены показатели прибыли и среднегодовое значение стоимости активов, собственного капитала и инвестиций, а также выручка и затраты на приобретение и реализацию товаров.

Анализ динамики показателей рентабельности ООО «Бершка СНГ» показывает, что их наибольший уровень был достигнут по итогам 2021 года, когда рентабельность активов увеличилась с 35,17% до 71,09%, рентабельность текущих активов увеличилась на 35,93%, рентабельность собственного капитала достигла 124,85%, улучшилась рентабельность инвестиций до 76,61%, повысилась рентабельность продаж (26,69%) и рентабельность затрат (36,40%) (рисунок 2.6).

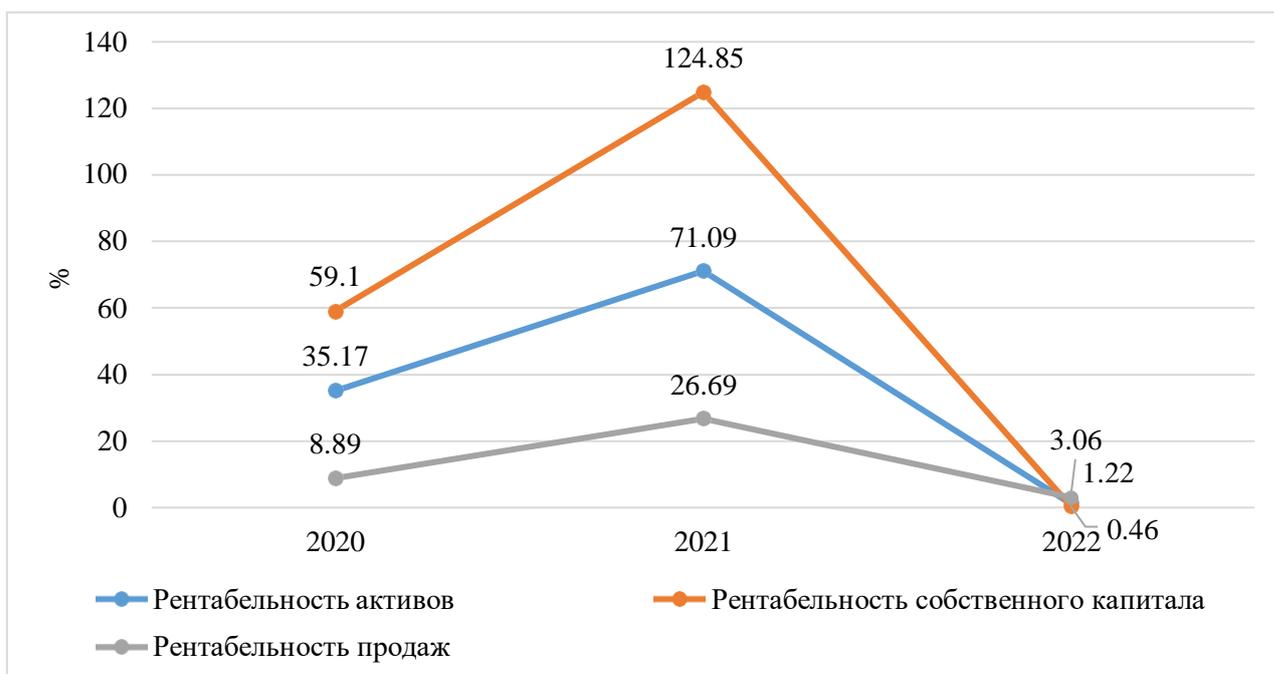


Рисунок 2.6 – Динамика показателей рентабельности ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы, %

Но по итогам 2022 года показатели рентабельности ООО «Бершка СНГ» многократно снизились, что наглядно видно на диаграмме (рисунок 2.6). Причиной снижения показателей рентабельности ООО «Бершка СНГ» стало снижение показателей прибыли, что также наглядно видно на рисунке 2.5.

Таким образом, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности организации показал, что ООО «Бершка СНГ» обладает достаточным уровнем ликвидности, несмотря на недостаток абсолютно ликвидных активов. Но не обладает достаточным уровнем платежеспособности за счет высокого снижения выручки по итогам 2022 года и является неплатежеспособной организацией первой категории. Нем не менее обладает достаточным уровнем финансовой устойчивости, а финансовое состояние оценивается как абсолютная финансовая устойчивость. Собственный капитал в источниках формирования активов преобладает и превосходит заемный капитал в 2 раза, что говорит о финансовой независимости организации, несмотря на привлечение заемных средств для финансирования текущей деятельности как долгосрочного, так и краткосрочного характера. Несмотря на

снижение прибыли и всех показателей рентабельности, ООО «Бершка СНГ» ведет прибыльную деятельность. Исходя из проведенного анализа финансового состояния, наличия финансовых и трудовых ресурсов, уровня финансовых показателей, а также положительного опыта работы с поставщиками текстильных товаров, открытие розничного магазина по продаже текстильных товаров положительно скажется на развитии предприятия и повышении финансовых результатов ООО «Бершка СНГ». Кроме того, открытие розничного магазина будет способствовать организации новых рабочих мест.

2.3 Показатели инновационной деятельности в ООО «Бершка СНГ» и обоснование необходимости внедрения инноваций

Показатели инновационной деятельности организации характеризуются наличием инновационного потенциала, который может быть определен как интегральный показатель с учетом весовых коэффициентов от следующих показателей:

- коэффициента обеспеченности персональными компьютерами сотрудников организации (весовой коэффициент 0,25);
- коэффициента обеспеченности программным обеспечением персональных компьютеров сотрудников организации;
- коэффициент надежности информационных систем.

Результаты расчетов инновационного потенциала ООО «Бершка СНГ» как показатели инновационной деятельности представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика инновационного потенциала ООО «Бершка СНГ» за 2020-2022 годы

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение (+/-)		Изменение, %	
				2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Количество персональных компьютеров (ноутбуков)	5	5	5	0	0	0	0
Количество сотрудников, работающих с применением персональных	5	5	5	0	0	0	0

компьютеров							
Фактическое количество программного обеспечения	6	8	10	2	2	33,33	25,00
Необходимое количество программного обеспечения	3	3	3	0	0	0,00	0,00
Число отказов объектов информационных систем в среднем в месяц	6	5	8	-1	3	-16,67	60,00
Число видов объектов информационных систем организации	15	18	20	3	2	20,00	11,11
Коэффициент обеспеченности сотрудников персональными компьютерами	1	1	1	0	0	0	0
Коэффициент обеспеченности организации программным обеспечением	2,00	2,67	3,33	0,67	0,67	33,33	25,00
Коэффициент надежности функционирования информационных систем в организации	0,40	0,28	0,40	-0,12	0,12	-30,56	44,00
Общий интегральный показатель инновационного потенциала организации	0,95	1,06	1,28	0,11	0,23	11,11	21,58

Анализ данных таблицы 2.9 говорит о том, что в инновационной деятельности ООО «Бершка СНГ» увеличились показатели использования инновационного потенциала. Если в 2020 году интегральный коэффициент инновационного потенциала составлял 0,95, то в 2021 году увеличился до 1,06 за счет роста коэффициента обеспеченности организации программным обеспечением. В 2022 году увеличению интегрального коэффициента инновационного потенциала ООО «Бершка СНГ» способствовал рост коэффициента обеспеченности организации программным обеспечением и повышение коэффициента надежности функционирования информационных систем в организации.

Исходя из представленного анализа финансово-хозяйственной деятельности и использования инновационного потенциала можно сделать вывод, что ООО «Бершка СНГ» обладает достаточным объемом экономического и инновационного потенциала для инвестиционных вложений в открытие розничного магазина в рамках инновационной деятельности, так как доля нераспределенной прибыли в составе источников формирования активов

составляет 65,7%. Для повышения эффективности использования экономического и инновационного потенциала ООО «Бершка СНГ» нуждается в увеличении объемов продаж текстильных товаров и полученной прибыли, что может быть обеспечено открытием бюджетного магазина оффлайн с наличием собственного сайта, осуществления интернет-торговли и точкой выдачи товаров.

Основной целью бизнес-плана по созданию магазина по продаже текстильных товаров является предоставление торговых услуг жителям г. Барнаул в ближайшем и отдаленном времени в соответствии с потребностями рынка и возможностями ресурсов, необходимых для получения результатов.

Фактический и юридический адрес нового магазина: 656043, Россия, г. Барнаул, улица Короленко, д.91. Название магазина останется таким же основным видом деятельности ООО «Бершка СНГ» будет являться «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах» (ОКВЭД 47.19). ООО «Бершка СНГ» будет расположен в подвальном помещении жилого дома площадью 170 квадратных метров.

Форма собственности – частная. ООО «Бершка СНГ» будет работать по упрощенной систем налогообложения. Для открытия магазина предприниматель использует собственные средства.

Капитальные вложения в составе оборудования для открытия магазина составят 429 тыс. руб.

В соответствии с бизнес-планом годовой объем товарооборота магазина составит 15 324 тыс. руб. на первом году жизни проекта. Планируется увеличение объемов оказываемых услуг до 10% ежегодно.

Чистая прибыль предпринимателейк концу первого года жизни проекта может составить 1443 тыс. руб. Затраты предпринимателя могут окупиться на 226 день жизни проекта.

Миссия магазина ООО «Бершка СНГ»: «Удовлетворение потребностей каждого клиента, который нуждается в товарах магазина».

Для характеристики отрасли и товара проведем анализ розничного рынка

товаров и анализ конкурентов, территориально расположенных на территории открытия магазина ООО «Бершка СНГ».

Резкое изменение внешнеполитической ситуации не могло не отразиться на отрасли, являющейся одним из важнейших сегментов российской экономики. Внешнеторговые ограничения, повышение ключевой процентной ставки ЦБ РФ, нехватка сырья и последующий рост цен, сложность логистики, колебания курсов валют и многие другие факторы привели к значительному росту цен на товары и в следующем году снижение себестоимости товаров не ожидается. Снижение рыночных цен может быть в большей степени связано со снижением спроса и необходимостью производителей обеспечить сбыт на определенном уровне [51].

Введение санкций привело к кратковременной панике, а нестабильная политическая обстановка – к ажиотажу на рынке. Обычные цепочки поставок были прерваны, некоторые иностранные производители покинули Россию, курс рубля быстро рухнул. Поэтому рост цен на данном этапе был вполне закономерен [51].

Потеря зарубежных рынков сбыта и стремительное укрепление рубля сказались на цене большинства российских товаров. К концу второго квартала цены на товары упали [51].

Такая ценовая динамика является следствием снижения спроса, которое наблюдается со второго квартала, а также политики импортозамещения с 2014 года. В 2022 году она набирает еще большую популярность. Даже зависимость от западного оборудования и материалов была частично преодолена благодаря систематическому нацеливанию на азиатский рынок, в основном в Китай.

Отчасти благодаря политике компенсации импорта удалось сохранить основной ассортимент продукции и сдержать рост цен в долгосрочной перспективе. Проблема частично решена за счет субсидирования производства необходимой продукции за счет государства. Однако самое большое бремя нормализации логистики и стабилизации рынка ложится на малые и средние компании. Их совместными действиями уже можно сдерживать динамику роста

себестоимости продукции в рамках инфляции. Кроме того, параллельный импорт способствует насыщению рынка, а поставки аналогов устройств из стран ближнего зарубежья помогают устранить дефицит товара.

При сохранении текущих тенденций развития рынка в ближайшее время в Барнауле можно ожидать продолжения снижения стоимости отдельных видов товаров (хотя и незначительно). Помочь этому может резкое падение спроса на продукцию европейских поставщиков. Поскольку они заинтересованы в поиске параллельных каналов импорта (чтобы не потерять рынок сбыта), они, скорее всего, предложат существенную скидку.

Анализ розничного рынка товаров показал, что товары нового магазина будут пользоваться спросом у населения г. Барнаул, а формат торговли будет удовлетворять начинающих любителей выбрать визуально, так и любителей-профессионалов, которые могут воспользоваться услугами интернет-торговли и получить свой товар в точке выдачи.

Для анализа конкурентов, территориально-расположенных вблизи вновь открываемого магазина «Бершка СНГ», воспользуемся 2Гис.

В Барнауле, по состоянию на начало 2023 года более 45 магазинов, продающих текстильные товары. Эти данные можно получить, забив в строку поиска в 2Гис слово «текстиль». Основными конкурентами магазина «Бершка СНГ» являются другие магазины, продающие текстильные товары, расположенные в том же сегменте.

Для анализа конкурентной позиции магазина «Бершка СНГ» возьмем те же магазины, которые располагаются в том же территориальном сегменте, что и магазин «Бершка СНГ».

На основании данных 2Гис г. Барнаул была сегментирована карта расположения магазина «Бершка СНГ» и его конкурентов на рисунке 2.7.

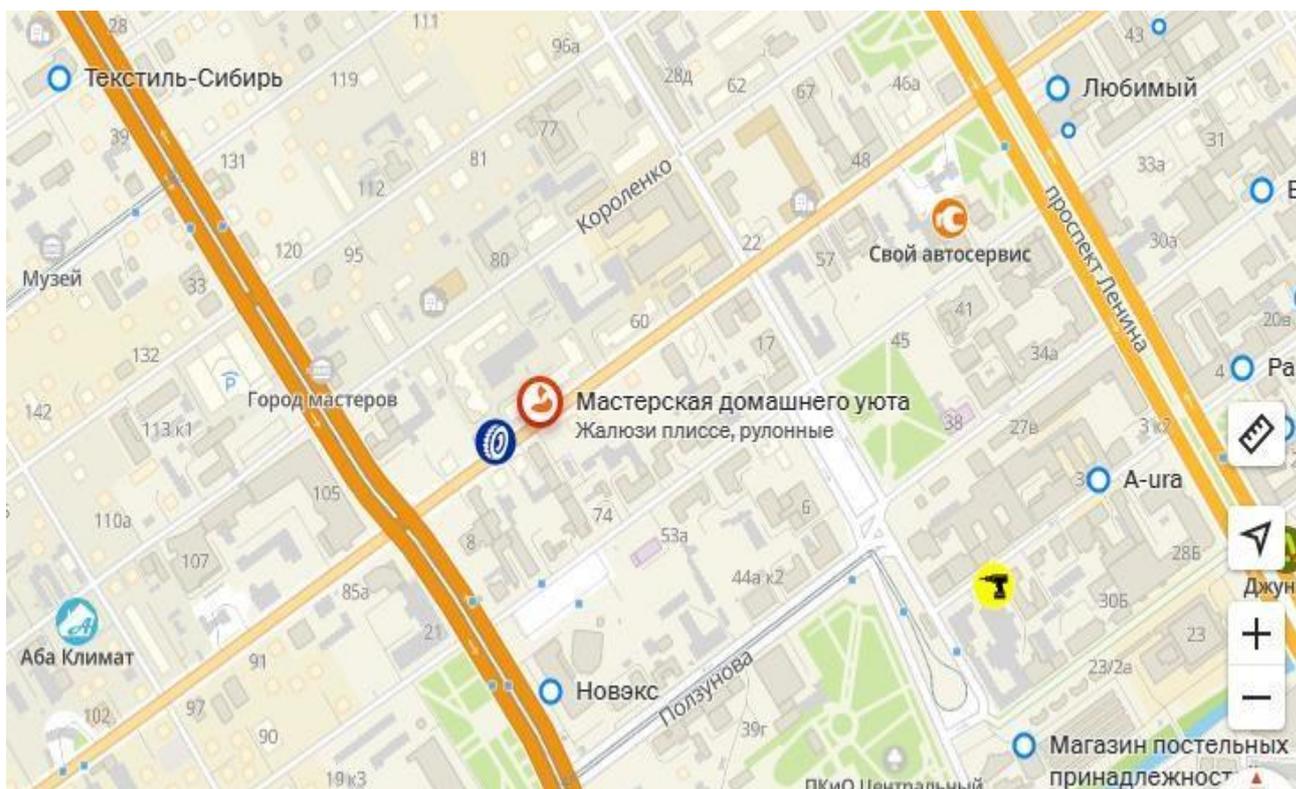


Рисунок 2.7 – Расположение магазина «Бершка СНГ» и его конкурентов

Выборка проводилась с использованием таких критериев как однородность ассортимента продукции и качество оказываемых услуг. В ассортимент продукции вошли ассортимент текстильных товаров (одежда мужская, женская и детская), а также пледы, одеяла, подушки и постельное белье.

Сведения об основных конкурентах магазина «Бершка СНГ» представлены в таблице 2.10.

Сравнительная характеристика проводилась по наличию филиалов в г. Барнауле, рассматривалась основная сфера деятельности, изучалось наличие сайта, работа в социальной сети магазинов, ценовые категории товаров, предоставляются ли скидки на товары, какая есть реклама в интернете по магазинам, изучалось удобство расположения магазина, уровень квалификации персонала и качество оказываемых услуг, другие показатели.

Таблица 2.10 – Сравнительная характеристика магазина «Бершка СНГ» и его

ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ

Наименование фирмы, количество филиалов	Основные сферы деятельности	Социальная сеть
Магазин «Бершка СНГ», 1 магазин	Текстильные мужские, женские и детские изделия, обувь, изделиями из кожи и меха – более 180 наименований	ВКонтакте, WhatsApp, Одноклассники
1 Текстиль-Сибирь, 2 филиала	Большой ассортимент текстильных изделий	ВКонтакте, WhatsApp, Одноклассники
2 Дрема, 1 магазин	Магазин домашнего текстиля	ВКонтакте, WhatsApp,
3 Нисса 1 магазин	Текстильные изделия, оригинальные аксессуары и сопутствующие материалы	ВКонтакте, WhatsApp
4 Велюр, 2 филиала	Текстильные изделия, обувь	ВКонтакте, Одноклассники,
5 АрсиДом, 1 магазин	Текстильные изделия, обувь	ВКонтакте, WhatsApp, Одноклассники

Составлена на основании 2Гис г. Барнаул

Стоит отметить, что из представленных конкурентов «Текстиль-Сибирь» имеет два филиала. Магазин «Велюр» обладает двумя филиалами. «Дрема», «Нисса» и «АрсиДом» имеют по одному магазину. ООО «Бершка СНГ» в Барнауле будет иметь уже второй магазин.

Ассортимент также отличается в большую сторону. Но назвать ассортимент товаров магазинов исключительно одноименными товарами нет возможности. Магазин «Бершка СНГ» предлагает более 180 наименований товаров: текстильные женские, мужские и детские изделия, обувь, изделиями из кожи и меха, это самый большой ассортимент товаров, что является существенным конкурентным преимуществом. У остальных магазинов ассортимент товаров гораздо уже, более целенаправленный.

Магазин «АрсиДом» предлагает покупателям широкий ассортимент товаров: комплекты постельного белья, одеяла, подушки, пледы. Магазин «Дрема» больше специализируется на товарах для домашнего текстиля. Магазин «Нисса» больше предлагает текстильные товары, оригинальные аксессуары и сопутствующие материалы.

Анализ основных конкурентов магазина «Бершка СНГ» будем проводить

по нескольким показателем конкурентоспособности, представленным в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Оценка основных конкурентов магазина «Бершка СНГ»

№ п/п	Показатели конкурентоспособности	Магазин «Бершка СНГ»	Конкуренты				
			1	2	3	4	5
1	Качество оказываемых услуг	5	4	5	5	4	5
2	Стиль продаваемых товаров	5	4	3	3	3	4
3	Ассортимент продаваемых товаров	5	5	5	4	3	3
4	Цена (1-высокая, 5-низкая)	2	5	3	3	3	4
5	Наличие процента скидки с цены	5	5	5	5	4	3
6	Наличие льготной скидки	5	5	5	5	4	4
7	Удобство местоположения магазина	5	3	3	5	4	4
8	Реклама по магазину в интернете	5	4	4	3	3	3
9	Уровень квалификации персонала	5	5	5	5	4	5
10	Наличие филиалов и география продаж	3	5	2	3	5	3
	Общий итог:	45	45	40	41	37	38

Конкуренты «Бершка СНГ»: 1 – «Текстиль-Сибирь»; 2 – «Дрема»; 3 – «Нисса»; 4 – «Велюр»; 5 – «Арсидом».

Оценка конкурентов проводилась менеджментом ООО «Бершка СНГ» в составе трех человек с привлечением независимых экспертов из консалтинговых компаний в составе четырех человек. Оценка проводилась по пятибалльной шкале: 5 – отлично; 4 – хорошо; 3 – удовлетворительно; 2 – плохо; 1 – нет. Для оценки были выбраны 10 критериев, представленных в таблице 8.

По показателю «качество предоставляемых услуг» магазин «Бершка СНГ» занимает одинаковый уровень показателя с такими конкурентами как «Дрема», магазин «Нисса» и магазин «Арсидом», при этом оценка является максимальной.

По показателю «Стиль продаваемых товаров» магазин «Бершка СНГ» получил высшую оценку в 5 баллов, по 4 балла получили магазины «Текстиль-Сибирь» и «Арсидом».

По показателю «Ассортимент продаваемых товаров» магазин «Бершка СНГ» также получил наивысший балл вместе с конкурентами «Текстиль-

Сибирь» и «Дрема».

По результатам оценки экспертами показателей, представленных в таблице 2.11, составлен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.8).

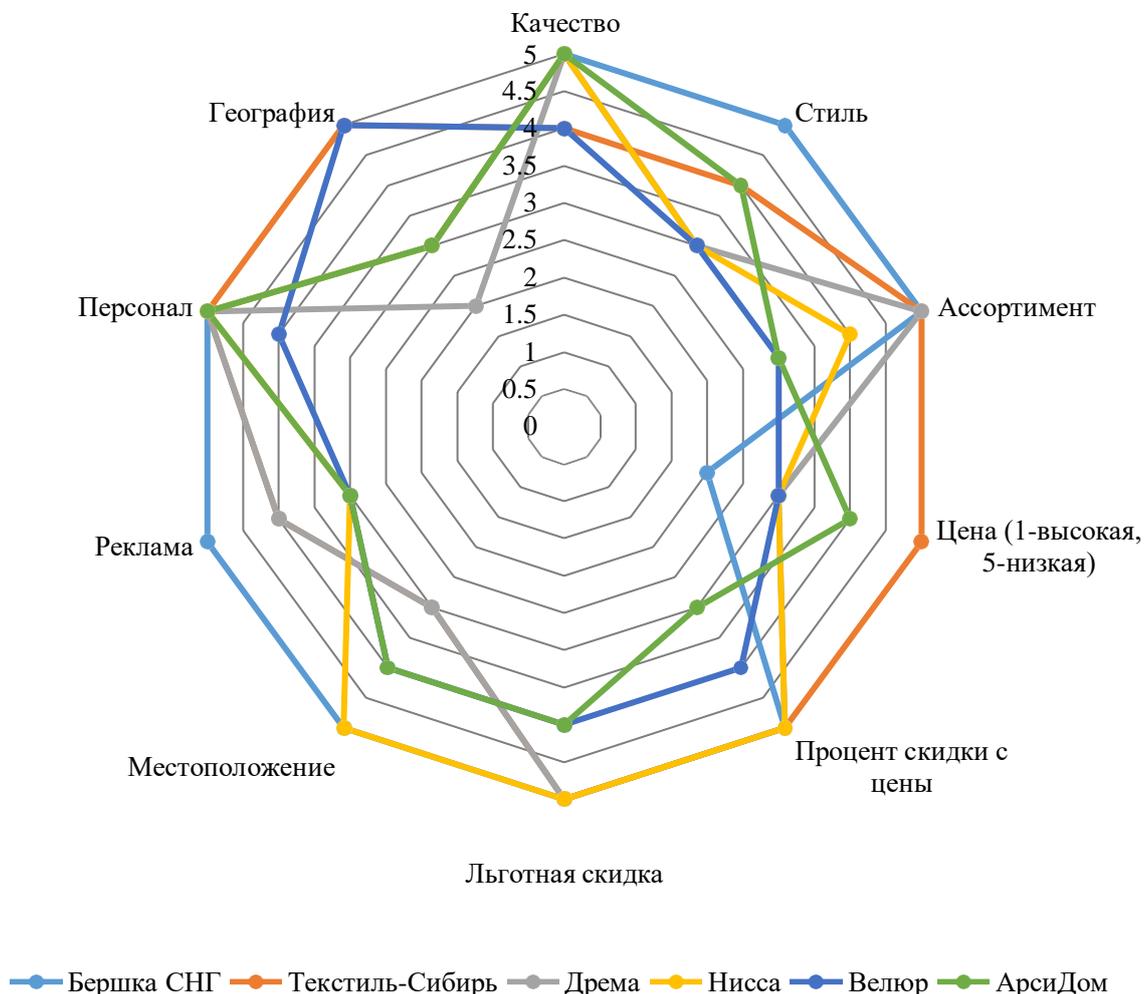


Рисунок 2.8 – Многоугольник конкурентоспособности магазина «Бершка СНГ»

Высокой бальной оценки заслужили у экспертов такие показатели магазина «Бершка СНГ» как «наличие процента скидки с цены», «наличие льготной скидки», «удобство месторасположения магазина», «уровень квалификации персонала». Но и конкуренты не отстают от магазина «Бершка СНГ» по таким показателям как «наличие процента скидки с цены», «наличие льготной скидки». Почти у всех конкурентов уровень квалификации персонала получил высший балл, за исключением магазина «Велюр», который получил только 4 балла. В настоящее время магазин «Бершка СНГ» имеет возможность получения максимальной прибыли, т.е. все факторы внешней и внутренней

среды способствуют их успешному развитию. Вместе с тем следует отметить такой факт, как имеющиеся цена на продаваемые товары у магазина ниже, чем у конкурентов, поэтому экспертами дана оценка только в 2 балла. Тем магазинам, которые имеют менее двух филиалов в г. Барнаул получили только по 2-3 балла.

Для определения стратегии продвижения магазина «Бершка СНГ» необходимо провести SWOT-анализ позиционирования магазина (рисунок 2.9).

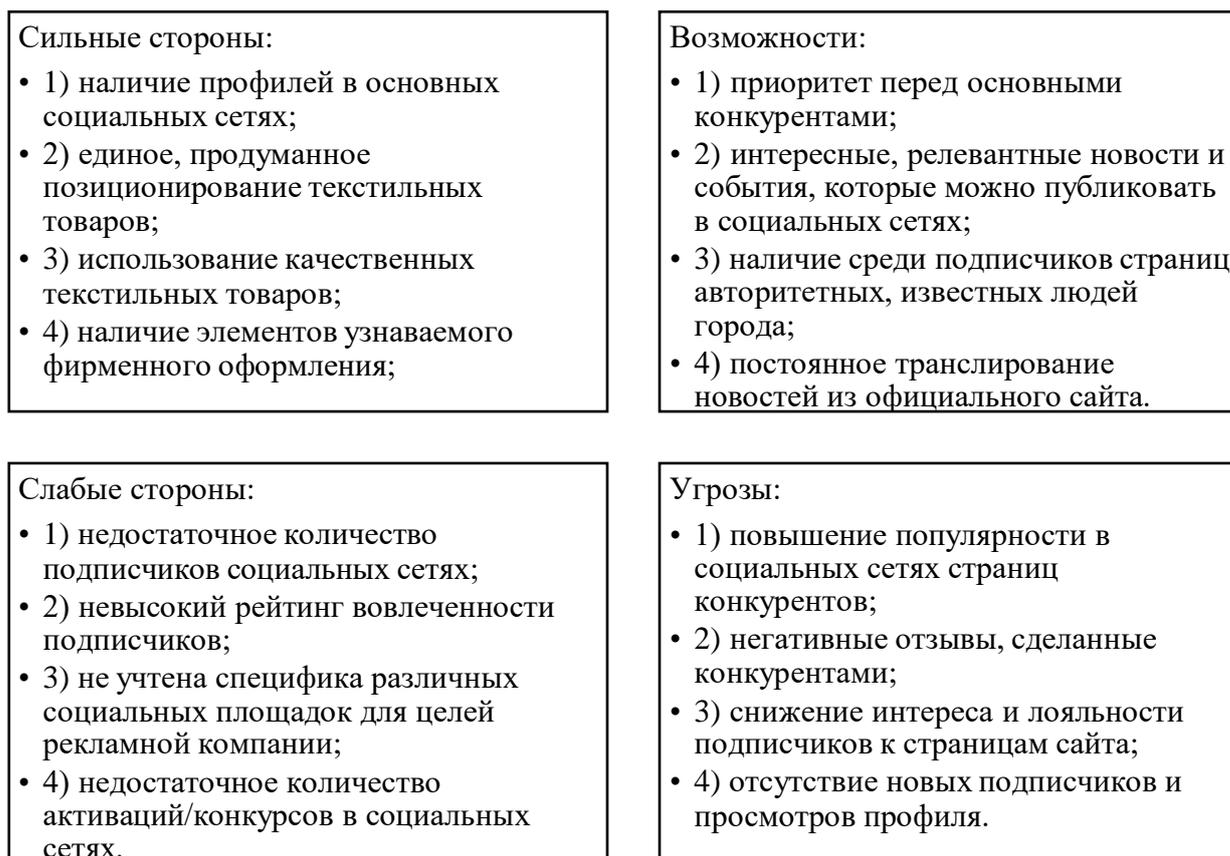


Рисунок 2.9 – SWOT – анализ позиционирования магазина «Бершка СНГ»

Сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, выявленные в ходе анализа, используем для создания связи между сторонами, а также для будущих решений (таблица 2.12).

Составленная матрица SWOT-анализа позиционирования магазинов ООО «Бершка СНГ» в таблице 2.12 позволяет найти возможные пути решения слабых сторон и угроз, с которыми может столкнуться магазин «Бершка СНГ»

в процессе продвижения.

Таблица 2.12 – Матрица SWOT-анализа позиционирования магазина «Бершка СНГ»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Имея высокую активность подписчиков и их большое количество можно побудить их к реальному посещению магазинов и покупке текстильных товаров; Единое и продуманное позиционирование текстильных товаров позволит прочно закрепиться в своей нише; Наличие профилей в основных социальных сетях создаст отличную базу для транслирования новостей из официального сайта.	Стабильная позитивная репутация и грамотное позиционирование в социальных сетях поможет повысить интерес и лояльность подписчиков; Высокая вовлеченность, число подписчиков и присутствие в большинстве социальных площадок будет способствовать посещению магазинов для улучшения комфорта проживания.
Слабые стороны	Низкий уровень активности в социальных сетях может быть повышен за счёт использования в контенте релевантных, интересных аудитории новостей. Также это привлечёт новых подписчиков; Использование таргетированной рекламы повысит посещаемость сайта в социальных сетях; Наличие оригинального оформления профилей также важно, особенно если в социальных сетях присутствуют конкуренты.	Проведение активаций, конкурсов и привлечение новых подписчиков будет способствовать появлению лояльной и активной аудитории в социальных сетях и реальному увлечению строительным дизайном; Модерация негативных отзывов поможет сгладить негативный эффект от их появления; Повышение вовлеченности пользователей, а также использование узнаваемого оформления позволит выделиться на фоне большого числа конкурентов.

Исследования в области финансово-хозяйственной деятельности и инновационного потенциала ООО «Бершка СНГ» показали, что деятельность магазинов по продаже текстильных товаров нуждается в расширении и совершенствовании за счет внедрения в деятельность инноваций, так как ООО «Бершка СНГ» обладает инновационным потенциалом, достаточным объемом собственных средств, чтобы открыть в Барнауле дополнительный магазин розничной торговли текстилем. Вновь открытый магазин «Бершка СНГ» в Барнауле может продавать текстильные товары двумя способами: первый – online, второй – offline. Онлайн способ предназначен для

потребителей, которые уже давно пользуются текстильными товарами, при этом им необязательно смотреть на товар в живую. Оффлайн магазин предназначен большей частью для новичков, которым необходим визуальный контакт с покупаемым текстильным товаром, чтобы оценить его качество и подойдет ли он к задумке. Эти два способа продаж ориентированы на разные целевые аудитории, но при этом магазином смогут пользоваться как профессионалы-любители, так и новички-любители текстильных товаров.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В ООО «БЕРШКА СНГ»

3.1 Разработка бизнес-плана инновационного проекта

Бизнес-планирование при составлении производственного, маркетингового и организационного планов рассматривается как целостная организационная система планирования производственно-финансовых отношений на предприятии в рамках принятой стратегии его развития, как система внутрифирменного финансового управления, как часть стратегического, финансового планирования, позволяющая гармонизировать всю экономическую систему предприятия.

Для определения выручки магазина текстильных товаров «Бершка СНГ» составим план объема продаж на 2024-2026 гг. (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Производственная программа магазина текстильных товаров «Бершка СНГ»

Наименование продаваемых товаров	Прогнозный период					
	2024 год		2025 год		2026 год	
	Коэффициент роста объемов продаж	Объем продаж с учетом коэффициента роста	Коэффициент роста объемов продаж	Объем продаж с учетом коэффициента роста	Коэффициент роста объемов продаж	Объем продаж с учетом коэффициента роста
Мужская текстильная одежда	1	1854	1,1	2039	1,1	2243
Женская текстильная одежда	1	1870	1,1	2057	1,1	2263
Детская текстильная одежда	1	1460	1,1	1606	1,1	1767
Комплекты постельного белья	1	2000	1,1	2200	1,1	2420
Пледы	1	2600	1,1	2860	1,1	3146
Одеяла	1	1230	1,1	1353	1,1	1488
Подушки	1	1520	1,1	1672	1,1	1839
Всего	x	12534	x	13787	x	15166

Производственная программа магазина текстильных товаров «Бершка

СНГ» показывает, что основными группами текстильных товаров будут женская, мужская и детская одежда, постельные принадлежности, одеяла, пледы, подушки.

Предполагается, что в последующие годы объемы продаж текстильных товаров будут увеличиваться. Так как будет работать сарафанное радио, будет задействован сайт организации с интерактивным наполнением групп товаров и материалов. Будут задействованы для рекламы работы магазина буклеты, визитки, листовки, будет даваться реклама на транспорте, где в утренние и вечерние часы скапливается большое количество народа.

Далее представим производственную программу магазина текстильных товаров «Бершка СНГ» в денежном выражении (таблица Г.1 приложения Г).

Расчет производственной программы магазина текстильных товаров «Бершка СНГ» в денежном выражении показал, что объем продаж в 2024 году составит 15 324 тыс. руб., в 2025 году – 16856 тыс. руб. и в 2026 году – 18 542 тыс. руб.

При составлении производственной программы в денежном выражении также учитывалось, что в последующие годы возможно повышение цены на текстильные товары.

Маркетинговый план нужен для определения инструментов продвижения товара. Необходимо проанализировать спрос в определенном сегменте рынка, определить средние цены, изменчивость спроса, способы стимуляции сбыта.

В организационном плане показывается, как работает компания, кто ею руководит, различные подразделения и функции.

В организационном плане указывается структура управления компанией, ключевые подразделения.

Схема торгово-технологического процесса продажи в магазине «Бершка СНГ» текстильных товаров представлена на рисунке 3.1.

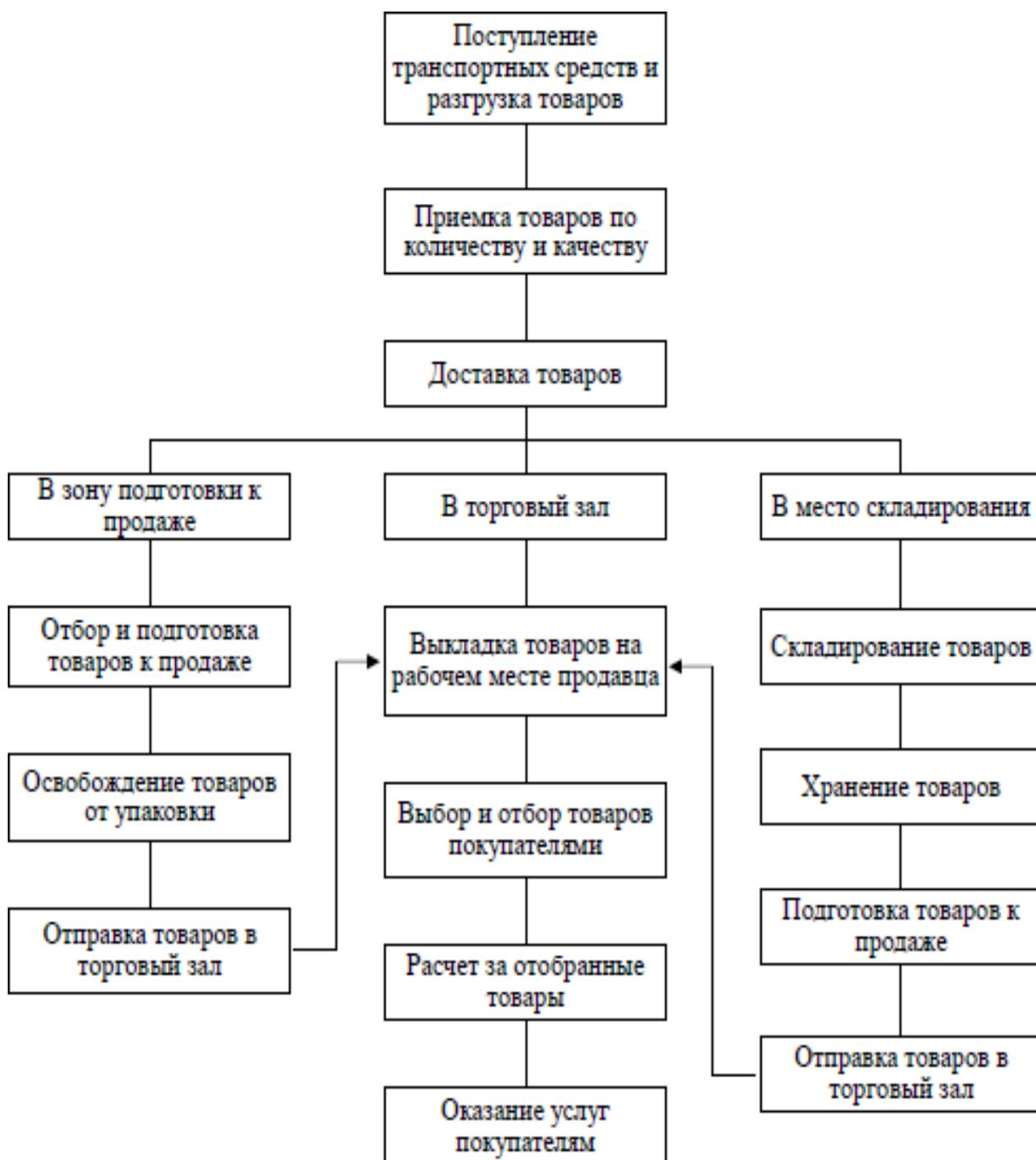


Рисунок 3.1 – Схема торгово-технологического процесса продажи товаров в магазине «Бершка СНГ»

Для работы магазина необходимо благоустройство торгового помещения и установка торгового оборудования. С этой целью в расходы на обустройство магазина необходимо заложить дополнительные средства в размере 100 тыс. руб.

Стоимость основных производственных фондов магазина представлена в

таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Стоимость основных производственных фондов (тыс. руб.)

Виды и наименование основных производственных фондов	2024 год		
	количество, ед.	цена, руб.	всего, тыс. руб.
Оборудование для торгового зала			
Пристенные стеллажи	10	5500	55
Двухсторонние стеллажи	10	7000	70
Специальные столы для раскладки товаров	4	20000	80
Касса-онлайн POS-система Атол Ритейл 54 pro	1	85000	85
Итого	х	х	290
Оборудование офисное			
Стол офисный	3	5000	15
Кресла	5	2000	10
Стулья	5	1000	5
Сервер с программным обеспечением	1	35000	35
Рабочие станции	3	18000	54
Принтер-ксерокс	1	10000	10
Факс	1	3000	3
Куллер	1	7000	7
Итого	х	х	139
ВСЕГО	х	х	429

Торговый зал будет оборудован пристенными и двухсторонними стеллажами, для покупателей будут оборудованы специальные столы для упаковки товаров. Для оплаты текстильных товаров будет использоваться Касса-онлайн POS-система Атол Ритейл 54 pro.

В офисном помещении сотрудников будет стоять сервер с программным обеспечением, а в торговом зале для поиска нужных товаров продавцами-консультантами будут оборудованы рабочие станции.

Исходя из расчетов, первоначальные затраты для приобретения торгового и офисного оборудования при открытии магазина понадобится 429 тыс. руб. Для открытия магазина текстильных товаров «Бершка СНГ» необходимо торговое оборудование на сумму 290 тыс. руб. для отдыха и подготовки к работе сотрудникам будет оборудовано офисное помещение с офисным оборудованием стоимостью 139 тыс. руб.

Стоимость закупаемых товаров для продажи представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Стоимость текстильных товаров, тыс. руб.

Виды и наименование сырья и вспомогательных материалов	Прогнозный период												
	2024 год			2025 год					2026 год				
	Количество натуральных единиц	Цена, руб.	Стоимость, тыс. руб.	Коэффициент роста объема выпуска продукции	Количество с учетом коэффициента роста объема	Индекс цен	Цена с учетом индекса, руб.	Стоимость, тыс. руб.	Коэффициент роста объема выпуска продукции	Количество с учетом коэффициента роста объема	Индекс цен	Цена с учетом индекса, руб.	Стоимость, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Мужская текстильная одежда	1854	228	422	1,1	2039	1,035	235	480	1,1	2243	1,035	244	547
Женская текстильная одежда	1870	334	624	1,1	2057	1,035	345	710	1,1	2263	1,035	357	808
Детская текстильная одежда	1460	278	406	1,1	1606	1,035	288	462	1,1	1767	1,035	298	526
Комплекты постельного белья	2000	853	1706	1,1	2200	1,035	883	1942	1,1	2420	1,035	914	2211
Пледы	2600	1296	3370	1,1	2860	1,035	1341	3836	1,1	3146	1,035	1388	4368
Одеяла	1230	468	576	1,1	1353	1,035	484	655	1,1	1488	1,035	501	746
Подушки	1520	368	559	1,1	1672	1,035	381	637	1,1	1839	1,035	394	725
Всего	х	х	7662	х	х	х	х	8723	х	х	х	х	9931

Далее определимся с потребностью в оборотных средствах, в состав которых войдет стоимость сырья и материалов, в нашем случае это будут закупаемые товары для продажи, а также расходы на электроэнергию, коммунальные платежи, расходы на подготовку помещения для работы и прочие расходы (оплата разрешительных документов и прочее).

В составе амортизируемого оборудования, согласно данным таблицы 3.3, только касса-онлайн POS-система Атол Ритейл 54 рго стоимостью 85 тыс. руб. Срок службы возьмем по сроку действия бизнес-плана – 3 года. В качестве способа начисления амортизации используем линейный метод.

Сумма амортизационных отчислений в год составит 28,3 тыс. руб. ($85 / 3 = 18,3$).

По оценкам экспертов аренда торгового помещения общей площадью 170 м² в Барнауле в среднем стоит 68 000 руб. в месяц. Планируется, что 120 м² будет выделено для торгового зала, 60 м² – для склада, а 10 м² – для технических помещений.

Рассчитаем расходы на электроэнергию исходя из производственной программы магазина (таблица П.2 приложения 4). Потребление электроэнергии в магазине практически идет только на освещение. Поэтому заложен расход электроэнергии в смену 30 кВт, соответственно в течение месяца расход электроэнергии составит 900 кВт. В год расходы на электроэнергию составят 52,5 тыс. руб.

Расчет расходов на коммунальные платежи представлен в таблице П.3 приложения 4. В составе расходов на коммунальные платежи вошли расходы на холодную и горячую воду, расходы на водоотведение и расходы на отопление в зависимости от площади торгового помещения.

Интерьер для магазина довольно простой и не требует крупных вложений. На ремонт помещения закладывается сумма в 100000 руб.

Далее рассчитаем необходимый объем оборотных средств.

В таблице 3.4 представлен расчет потребности в оборотных средствах магазина.

Таблица 3.4 – Планирование потребности в оборотных средствах, тыс. руб.

Виды и наименование ресурсов	Прогнозный период											
	2024 год				2025 год				2026 год			
	Кол-во натуральных единиц	Цена единицы ресурса, руб.	Стоимость, тыс. руб.	Норматив запаса, тыс. руб.	Кол-во натуральных единиц	Цена единицы ресурса, руб.	Стоимость, тыс. руб.	Норматив запаса, тыс. руб.	Кол-во натуральных единиц	Цена единицы ресурса, руб.	Стоимость, тыс. руб.	Норматив запаса, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Товары для продажи			7662	638			8723	727			9931	828
2. Электроэнергия	10500	5	53		11550	5,2	60		12705	5,4	68	
3. Коммунальные услуги			220				242				266	
4. Подготовка помещения для работы			100									
5. Прочие			50				30				30	
Итого			8084	638			9055	727			10295	828

Норматив запаса товаров для продажи взят из расчета месячной потребности, рассчитанной в таблице 13

В 2024 году норматив запаса составит 638 тыс. руб. (7662/12).

В 2025 году норматив запаса составит 727 тыс. руб. (8723/12).

В 2026 году норматив запаса составит 828 тыс. руб. (9931/12).

В состав прочих расходов включим расходы на разрешительные документы для открытия магазина. Это государственная пошлина за регистрацию юридического лица. Размер госпошлины за регистрацию в 2025 году составляет 4 000 рублей. Абонентская плата в месяц за выезд группы при получении сигнала тревоги на пульт централизованной охраны составляет от 1500 руб. Сервисное обслуживание системы пожарного оповещения зависит от торговой площади помещения. В нашем случае она составит 1500 руб. в месяц.

Далее рассчитаем затраты на оплату труда персонала магазина «Бершка СНГ», а также рассчитаем, какой объем годового рабочего времени требуется персоналу магазина (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Потребность в персонале и заработной плате

Персонал предприятия (в разрезе должностей)	Кол-во работников, чел.	Система оплаты труда	Тарифная ставка, руб./час.	Фонд рабочего времени, час./год	Затраты на заработную плату по годам, руб.		
					1 год	2 год	3 год
Директор	1	повременная	395	1973	780	780	780
Бухгалтер	1	повременная	182	1973	360	360	360
Менеджер по закупкам	1	повременно-премиальная	230	1973	453	469	485
Продавец-кассир	1	повременно-премиальная	160	1973	393	409	425
Продавец-консультант	3	повременно-премиальная	160	5919	873	889	905
Уборщица	1	повременная	91	1973	180	180	180
Охранник	2	повременная	122	3946	480	480	480
Итого	10			19730	3520	3566	3616

Магазин будет работать 7 дней в неделю, режим работы с 9:00 до 20:00.

Персонал магазина состоит из: директора, менеджера по закупкам, 1

администратора-кассира, 3 продавцов-консультантов, бухгалтера, уборщицы и 2 охранников. Размер оклада является постоянным на все года функционирования магазина.

Премияльная часть продавцам-кассирам и продавцам-консультантам будет составлять по 0,5% от выручки, менеджеру по закупкам – 1% от выручки. За первый год работы премия для продавцов составит 306,5 тыс. руб., для менеджера по закупкам – 153,2 тыс. руб. За второй год работы премия для продавцов составляет 337,1 тыс. руб., для менеджера по закупкам – 168,6 тыс. руб. За третий год работы премия для продавцов составляет 370,8 тыс. руб., для менеджера по закупкам – 185,4 тыс. руб.

Планирование фонда оплаты труда с учетом расходов на страховые отчисления в государственные внебюджетные фонды: в пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования и фонд обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний представлено в таблице 3.6.

В общей сложности в государственные внебюджетные фонды будет перечисляться 30,2%.

Согласно данным таблицы 3.6, рабочей категории работающие составляют 3 человека. К специалистам и служащим относятся бухгалтер, менеджер по закупкам, продавцы-кассиры и продавцы-консультанты. Управленческий персонал представлен директором и бухгалтером.

В составе производственного плана также рассчитаем калькуляцию себестоимости продаж по магазину в целом. При этом расходы разделим на переменные и постоянные, что пригодится в дальнейшем для расчета точки безубыточности и расчета срока окупаемости инвестиционного проекта.

В состав переменных расходов войдут расходы на приобретение товаров, расходы на оплату труда торгового персонала и страховые взносы.

В состав постоянных расходов войдут расходы на амортизацию оборудования, расходы на электроэнергию и коммунальные платежи, расходы на оплату труда управленческого и прочего персонала с страховыми взносами, арендная плата по помещению, расходы на рекламу и прочие расходы.

Таблица 3.6 – Планирование фонда оплаты труда, тыс. руб.

Наименование категорий работников	Прогнозный период								
	2024 год			2025 год			2026 год		
	Потребность, чел.	Затраты на зарплату	Страховые взносы	Потребность, чел.	Затраты на зарплату	Страховые взносы	Потребность, чел.	Затраты на зарплату	Страховые взносы
1. Рабочие в т. ч.:	3	660	199	3	660	199	3	660	199
– младший обслуживающий персонал (МОП)	1	180	54	1	180	54	1	180	54
2. Руководители	1	780	236	1	780	236	1	780	236
3. Специалисты и служащие	6	2080	628	6	2126	642	6	2176	657
Итого	10	3520	1063	10	3566	1077	10	3616	1092
в том числе управленческий персонал	2	1140	344	2	1140	344	2	1140	344
производственный персонал	8	2380	719	8	2426	733	8	2476	748

Калькуляция себестоимости продаж по магазину «Бершка СНГ» представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7– Калькуляция себестоимости продаж, тыс. руб.

Показатели	2024 год		2025 год		2026 год	
	на 1 руб. дохода	всего, тыс. руб.	на 1 руб. дохода	всего, тыс. руб.	на 1 руб. дохода	всего, тыс. руб.
Доходы, тыс. руб.	15324		16856		18542	
Переменные расходы						
1. Товарные запасы	500,0	7662	517,5	8723	535,6	9931
2. Затраты на оплату труда персонала	155,3	2380	143,9	2426	133,5	2476
3. Страховые взносы	46,9	719	43,5	733	40,3	748
Всего переменные расходы:	702,2	10760	704,9	11881	709,5	13155
Постоянные расходы						
1. Амортизация оборудования	1,8	28	1,7	28	1,5	28
2. Расходы на электроэнергию	3,4	53	3,5	60	3,7	68
3. Коммунальные расходы	14,3	220	14,3	242	14,3	266
4. Затраты на оплату труда управленческого персонала	74,4	1140	67,6	1140	61,5	1140
5. Страховые взносы	22,5	344	20,4	344	18,6	344
6. Арендная плата за помещение	53,3	816	53,3	898	53,3	987
7. Текущие расходы на канцтовары и оргтехнику	1,6	25	1,6	28	1,6	30
8. Реклама	12,4	190	3,8	64	3,8	70
9. Прочие расходы	3,3	50	1,8	30	1,6	30
Всего постоянные расходы:	186,4	2856	167,5	2823	159,4	2955
Итого расходы на 1 руб. дохода	889,2	13626	873,0	14715	869,4	16120

Таблица 3.7 взаимосвязана с объемами проданных текстильных товаров, представленных в таблице 10 «Производственная программа магазина текстильных товаров «Бершка СНГ»» и с таблицей П.1 «Производственная программа магазина текстильных товаров «Бершка СНГ»» в денежном выражении» в приложении 4.

Так как товары магазина «Бершка СНГ» имеют большую широту ассортимента, а также глубину ассортимента, то калькуляция себестоимости продаж рассчитана на 1 руб. дохода. Общая сумма дохода представлена в первой строчке таблицы 3.7. Расчет произведен по каждому из трех лет отдельно, так как расходы варьируют в зависимости от периода, что влияет на уровень расходов на 1 руб. дохода.

Динамика доходов и расходов инвестиционного проекта по открытию магазина «Бершка СНГ» представлена на рисунке 3.2.

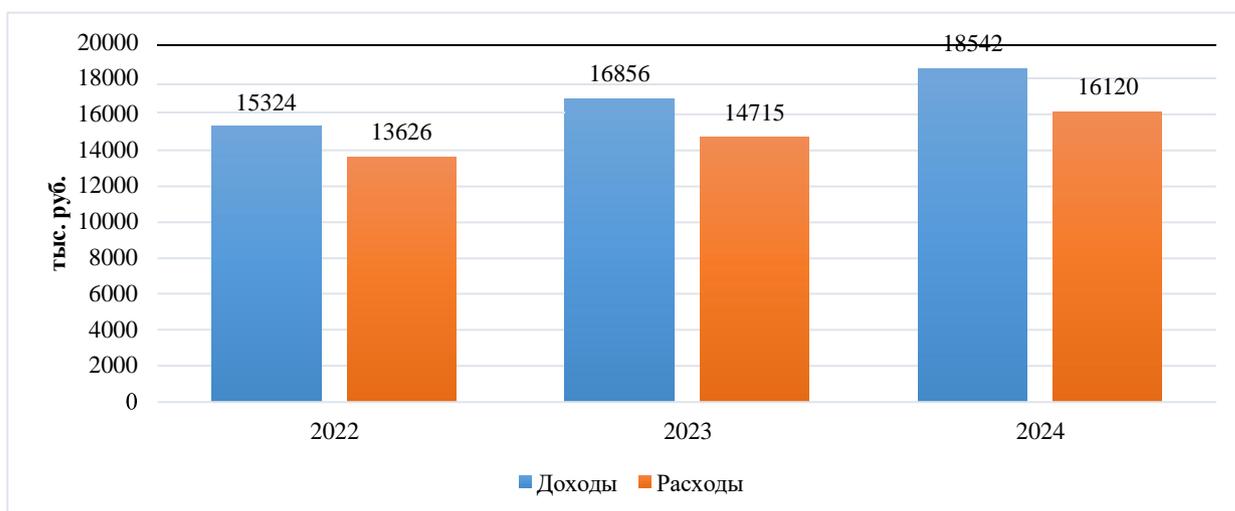


Рисунок 3.2 – Динамика доходов и расходов инвестиционного проекта по открытию магазина «Бершка СНГ»

Расчет калькуляции себестоимости продаж показал, что в 2024 году себестоимость продаж составит 13 616 тыс. руб., в 2025 году – 14 705 тыс. руб., в 2026 году – 16 110 тыс. руб. Рост себестоимости продаж обеспечен ростом объемов продаваемых товаров.

Расходы на 1 руб. доходов стабильны и даже имеют незначительную отрицательную динамику в связи с ростом объемов продаж.

Важно, чтобы магазин имел яркую вывеску. Вывеска должна находиться на фасаде здания, а также хорошо просматриваться со стороны дороги при движении в любую сторону. Затраты на вывеску составляют 50 000 руб.

Активная реклама магазина предполагает раздачу листовок, распространение визиток, реклама в метро. Положительным фактором для раскрутки магазина будет создание собственного сайта и использование его для рекламы продаваемых товаров в магазине.

Расходы на рекламу представлены в таблице П.4 приложения 4.

Метод ценообразования вновь созданной компании основан на текущих рыночных ценах, поскольку объем продаж вновь созданного магазина не оказывает существенного влияния на рыночную ситуацию.

Стратегия продаж магазина «Бершка СНГ» направлена на полное удовлетворение клиентов. Покупатели товаров отличаются вынужденной высокой консервативностью и лояльностью. Такие клиенты меняют места покупки товаров и охотно советуют своим знакомым свои источники поставок.

Для начала успешной деятельности и дальнейшего развития, необходимо, чтобы про открытие магазина узнало, как можно больше людей. Самым эффективным и проверенным способом для осуществления этого является качественная реклама. Основными способами продвижения услуги будут расклейка плакатов, размещение баннера в центре города, реклама и рассылка в интернете, рассылка по социальным сетям.

Определение отпускной цены товаров, предназначенных для продажи в магазине, основано на затратах на продажу и мониторинге цен конкурентов.

Цена (С) определяется методом «затраты плюс» по формуле:

$$C = (S + P) + \text{НДС}, \quad (1)$$

где С – полная себестоимость единицы товара, руб.;

Р – планируемая сумма прибыли на единицу товара, руб.;

НДС – налог на добавленную стоимость за единицу товара, определяемый от цены предприятия на единицу продукции (S + P), не имеет фиксированной ставки НДС, поскольку магазин «Бершка СНГ» использует упрощенную систему налогообложения, с объектом налогообложения «доходы

минус расходы», поэтому вместо НДС, налога на имущество и налога на прибыль будет оплачивать единый налог на доходы, поэтому при расчете средней цены 1 за единицу расхода НДС не включается.

Исходя из данных таблицы 3.7, рассчитаем средний доход на 1 руб. расхода по годам.

Средний доход на 1 единицу расхода в 2024 году составит:

$$\bar{D}_{2024} = 889,2 + 110,8 = 1000 \text{ руб.}$$

Средний доход на 1 единицу расхода в 2025 году составит:

$$\bar{D}_{2025} = 873,0 + 127,0 = 1000 \text{ руб.}$$

Средний доход на 1 единицу расхода в 2026 году составит:

$$\bar{D}_{2026} = 869,4 + 130,6 = 1000 \text{ руб.}$$

Таким образом, магазин текстильных товаров будет продавать большой ассортимент товаров, но цены по годам на какой-то отдельный товар рассчитать по калькуляции себестоимости не представляется возможным. Поэтому был произведен расчет среднего дохода на 1 руб. расходов.

Учредителем магазина «Бершка СНГ» является ООО «Бершка СНГ».

Размер уставного капитала составит 700 тыс. руб.

Организационно-правовой формой открытия торгового бизнеса является общество с ограниченной ответственностью.

Команда магазина составит 10 человек: это директор, бухгалтер, менеджер по закупкам, два продавца-кассира, два продавца-консультанта, охранники и уборщица.

Рассмотрим предполагаемую организационную структуру управления магазином «Бершка СНГ» (рисунок 3.3).

Директор руководит работой магазина, решает все вопросы, связанные с его постоянной работой, а также решает финансовые и организационные вопросы, связанные с использованием части выручки и направлением организационного развития.



Рисунок 3.3 – Организационная структура управления магазином

Бухгалтер обеспечивает бухгалтерский учет и составление всех видов первичных документов и бухгалтерской отчетности, а также:

- контролирует оплату счетов по банковским операциям;
- проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности магазина;
- контролирует своевременное перечисление в бюджет налоговых и социальных платежей;
- составляет и своевременно передает бухгалтерскую (финансовую) отчетность в вышестоящие органы;
- осуществляет внутренний финансовый контроль;
- принимает участие в составлении договоров на получение текстильных материалов для продажи.

Кроме стандартного пакета документов для регистрации в Федеральной налоговой службе (Устав, учредительные документы, открытие временного счета), потребуются заключение пожарной службы, договоры на аренду помещения с собственником здания.

Таким образом, учредителем магазина «Бершка СНГ» в Барнауле является ООО «Бершка СНГ». Размер уставного капитала составит 700 тыс. руб. В результате подготовки производственного маркетингового и организационного плана по открытию магазина «Бершка СНГ», была рассчитана производственная программа по доходам магазина, были

определены затраты на основные средства, рассчитаны оборотные средства, что дало возможность определить уровень инвестиционных затрат для открытия магазина, которые составили 1067 тыс. руб. Для ведения текущей деятельности магазина необходимо 10 сотрудников, среднемесячная заработная плата которых составит 29,3 тыс. руб. Расходы на оплату труда составят 3520 тыс. руб. в первом году, в третьем году увеличатся до 3616 тыс. руб. Расчет себестоимости продаж показал, что общие затраты на проект составят 13 626 тыс. руб. в первом году и увеличатся до 16 120 тыс. руб. в третьем году.

3.2 Оценка экономической эффективности инвестиций в инновационный проект и его влияния на эффективность деятельности ООО «Бершка СНГ»

Рассмотрим, какую систему налогообложения выгоднее использовать магазину «Бершка СНГ».

Если брать ставку по «объекту доходы» т.е. 6% от дохода, то сумма к оплате будет равна 919 429 руб. Если считать по ставке по объекту «доходы минус расходы» т.е. 15% от разницы доходов и расходов, то сумма к оплате будет равна 256 136 руб.

Таким образом, система налогообложения в магазине «Бершка СНГ» будет считаться по ставке «доходы минус расходы», т.к. сумма налога к оплате значительно меньше. Покупателя магазина «Бершка СНГ» будет население г. Барнаул.

План доходов и затрат магазина текстильных товаров «Бершка СНГ» представлен в таблице 3.8. Расчет произведен также на три прогнозных периода.

Как свидетельствуют данные таблицы 3.8, балансовая прибыль от реализации проекта открытия магазина в 2024 году составит 1708 тыс. рублей, в 2025 году она увеличится до 2152 тыс. рублей из-за увеличения затрат на рабочую силу, в 2026 году вырастет до 2432 тыс. рублей за счет увеличения продаж и рост выручки.

Чистая прибыль за 2024 год составляет 1 443 тысячи рублей. В 2025 году чистая прибыль также растет, она составит 1820 тысяч рублей, а в 2026 году – 2059 тысяч рублей.

Таблица 3.8 – План доходов и затрат (тыс. руб.)

Показатели	Прогнозный период		
	2024 год	2025 год	2026 год
Доходы (выручка) от реализации	15324	16856	18542
Полная себестоимость – всего (таблица 2.16)	13626	14715	16120
в том числе:			
условно–переменные затраты	10760	11881	13155
условно–постоянные затраты	2866	2833	2965
Налоги, относимые на финансовые результаты (налог на имущество, транспортный налог)	х	х	х
Прибыль до налогообложения (стр.1 – стр.2 – стр.3)	1698	2142	2422
Налог на доходы (15%)	255	324	363
Чистая прибыль (стр.4 – стр.5)	1443	1820	2059
Рентабельность затрат, % (стр.6*100% / стр.2)	10,6	12,4	12,8
Рентабельность продаж, % (стр.6*100% / стр.1)	9,4	10,8	11,1

Динамика показателей прибыли инвестиционного проекта по открытию магазина «Бершка СНГ» представлена на рисунке 3.4.

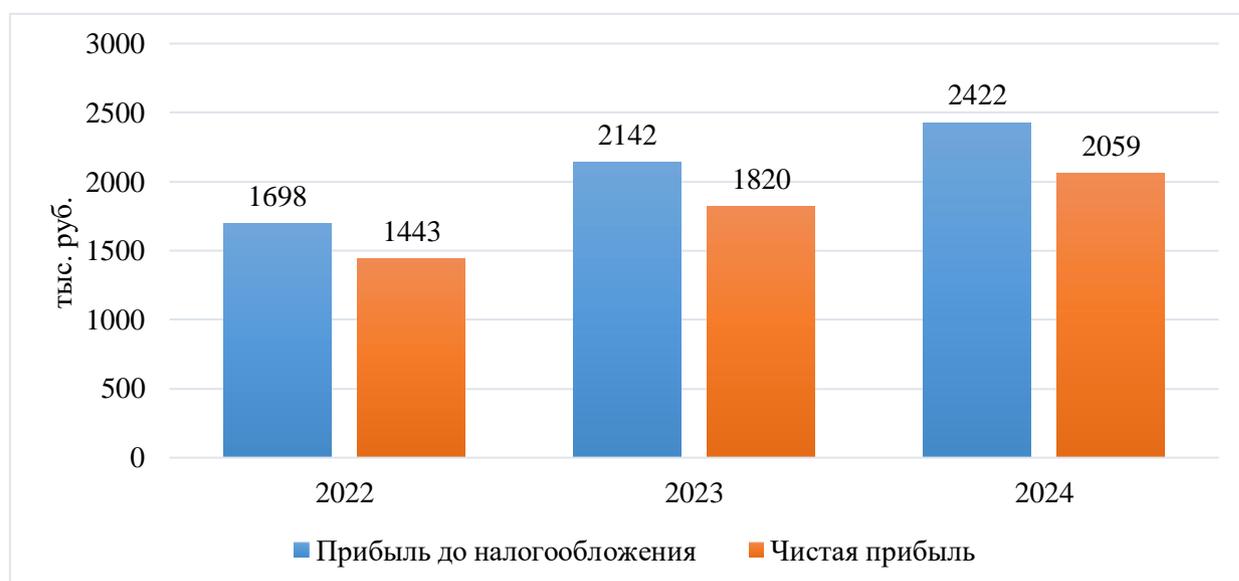


Рисунок 3.4 – Динамика показателей прибыли инвестиционного проекта по открытию магазина «Бершка СНГ»

Рентабельность затрат за три года будет колебаться от 10,6% до 12,8%

Определим рентабельность продаж магазина. Рентабельность рассчитывается, как отношение чистой прибыли и выручки, умноженное на 100%. Рентабельность продаж в 2024 году равна 9,4 %, в 2026 году увеличится до 11,1%.

Баланс денежных средств магазина «Бершка СНГ» представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Баланс денежных средств (тыс. руб.)

Показатели	На 01.01.2024 года	На 01.01.2025 года	На 01.01.2026 года
Денежные средства на начало года	700	1104	2128
Денежные поступления, всего:	15324	16856	18542
в том числе			
– выручка	15324	16856	18542
Платежи на сторону, всего:	14920	15832	17381
в том числе			
– затраты на ведение торгового бизнеса без амортизации	13598	14686	16092
– уплата налогов, относимых на финансовый результат	0	0	0
– затраты на приобретение основных фондов	429	98	98
– норматив запаса оборотных средств	638	727	828
– прирост оборотных средств (таблица 2.13)	0	970	1241
– уплата налога на доходы	255	321	363
Остаток денежных средств на конец периода (стр.2 – стр.3)	1104	2128	3289

Денежные средства на начало открытия магазина – это вложения собственников в уставной капитал денежными средствами.

Денежные поступления – это выручка магазина с учетом НДС, так как магазин будет работать по упрощенной систем налогообложения.

Налогов, относимых на финансовый результат, у магазина «Бершка СНГ» отсутствуют, так как к ним относятся налог на имущество и транспортный налог. Транспорта у магазина нет, а налог на имущество организация не платит, так как находится на упрощенной системе налогообложения.

На основе данных, основанных на сумме постоянных и переменных затрат, приведенных в таблице 3.8, рассчитывается и строится график безубыточности для определения критического объема продаж

(безубыточности) и финансовой устойчивости компании.

Критический объем продаж (K_0) определяется по формуле:

$$K_0 = B \times \frac{Z_{\text{пост}}}{B - Z_{\text{перем}}}, \quad (2)$$

где $Z_{\text{пост}}$ – сумма условно-постоянных затрат, руб.;

B – выручка, руб.;

$Z_{\text{перем}}$ – величина условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.

$$K_0 = 15324 \times \frac{2866}{15324 - 10760} = 9624 \text{ руб.}$$

Построим график безубыточности (рисунок 3.5).

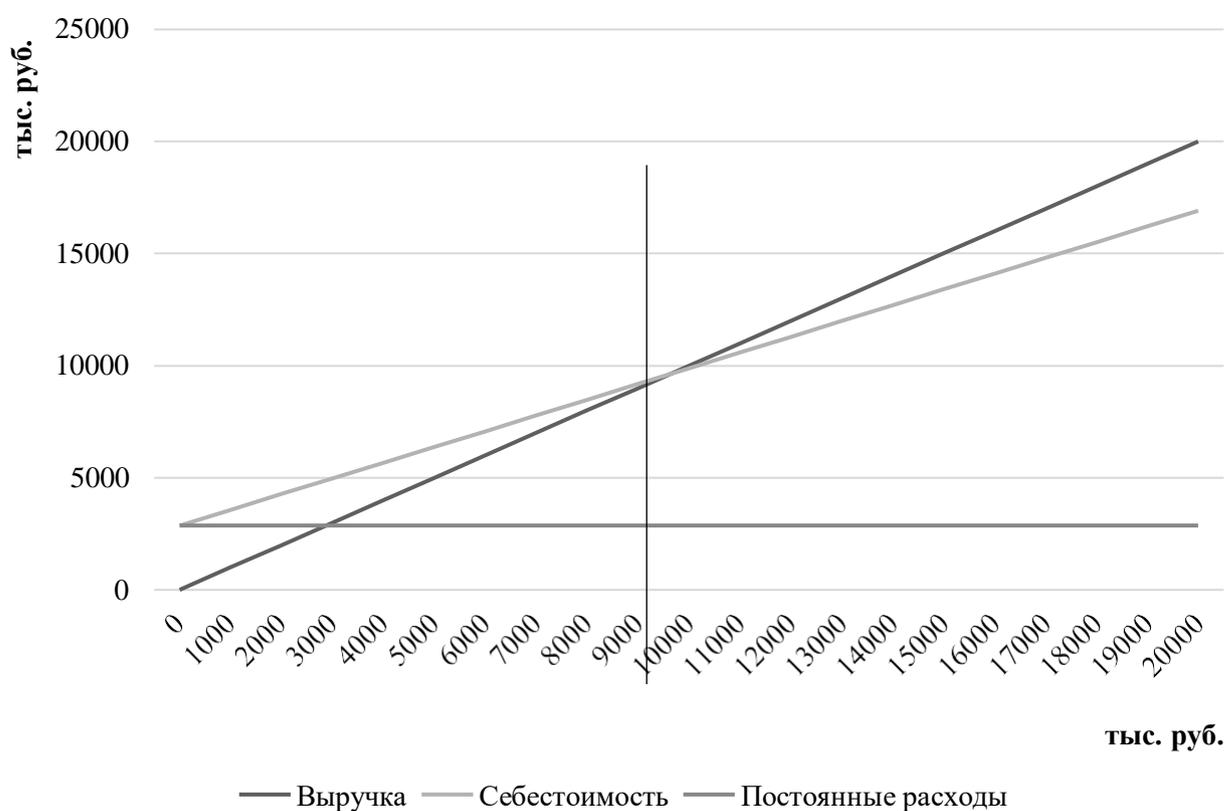


Рисунок 3.5 – График точки безубыточности, тыс. руб.

Критический объем продаж составит 9624 тыс. руб.

Таким образом, при финансово-экономическом обеспечении бизнес-плана было принято решение применять упрощенную систему налогообложения с объектом налогообложения «доходы за минусом расходов со ставкой налога на доходы в размере 15%. Планирование доходов и затрат по бизнес-плану показало, что чистая прибыль в первый год жизни проекта может составить

1443 тыс. руб., при этом рентабельность продаж составит 9,4%. Так как затраты на подготовку открытия увеличили расходы бизнес-плана в первый год жизни, то в последующие годы наблюдается увеличение чистой прибыли до 2142 тыс. руб., в 2025 году и до 2422 тыс. руб. в 2026 году при этом увеличилась и рентабельность продаж до 11,1%. Составлен также баланс денежных средств, который показал их увеличение с 1104 тыс. руб. на конец 2024 года до 3289 тыс. руб. на конец 2026 года. На основании разделения затрат на условно-переменные и условно-постоянные была рассчитана точка безубыточности в денежном выражении, которая составила 9624 тыс. руб. – при достижении такого объема выручки, магазин начнет приносить прибыль.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта рассчитаем такие показатели как: простой и дисконтированный срок окупаемости, внутреннюю норму прибыли, индекс доходности инвестиционного проекта.

В таблице 3.10 подведен итог чистой прибыли инвестиционного проекта нарастающим итогом по открытию магазина «Бершка СНГ».

Таблица 3.10 – Финансовый результат проекта нарастающим итогом

Показатели	0	Первый год	Второй год	Третий год
1. Выручка		15324	16856	18542
2. Текущие затраты		13598	14686	16092
3. Амортизация основных фондов		28	28	28
4. Операционная прибыль		1698	2142	2422
Налоги, относимые на финансовый результат		0	0	0
5. Затраты на приобретение основных средств	429			
6. Получение займа	0			
7. Прочие стартовые инвестиции	638			
Прибыль до налогообложения		1698	2142	2422
Единый налог на доходы (15%)		255	321	363
Чистая прибыль (чистый доход)		1443	1820	2059
Чистая прибыль нарастающим итогом	1 067	1443	3263	5322

В соответствии с данными таблицы 3.10, чистая прибыль по итогам 1 года составит 1443 тыс. руб. По итогам второго года чистый доход составил 18201 тыс. руб., по итогам третьего года чистый доход составил 2059 тыс. руб.

Рассчитаем ставку дисконтирования как сумму ставки рефинансирования, уровня инфляции за 2020 год и уровня риска (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Расчет ставки дисконтирования

Наименование показателей	Значение показателя
1. Ставка рефинансирования, % (r)	7,5
2. Уровень инфляции (2021 год), % (I)	11,94
3. Уровень риска, % (R)	6,5
4. Коэффициент дисконтирования, % (d _i)	25,94

Для расчета простого и дисконтированного срока окупаемости проекта были рассчитаны показатели чистой приведенной стоимости нарастающим итогом (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Расчет чистой приведенной стоимости

Показатели	0	Первый год	Второй год	Третий год
Приведенная стоимость (чистый доход), тыс. руб.	-1 067	1 443	1 820	2 059
Дисконтированный множитель при ставке 25,94%	1	0,8231	0,6775	0,5577
Чистая приведенная стоимость, тыс. руб.	-1067	1188	1233	1148
Чистая приведенная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.	-1067	120	1351	2501

Чистая приведенная стоимость по итогам 1 года составил 1188 тыс. руб. По итогам второго года чистая приведенная стоимость составила 1233 тыс. руб., по итогам третьего года чистая приведенная стоимость составила 1148 тыс. руб. Нарастающим итогом чистая приведенная стоимость проекта составила 2501 тыс. руб.

На основании данных таблиц 3.11 и 3.12, составим итоговую таблицу расчета простого и дисконтированного срока окупаемости проекта (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Расчет простого и дисконтированного срока окупаемости проекта

Шаг расчета	0	Первый год	Второй год	Третий год
Приведенная стоимость, тыс. руб.	-1067	1443	1820	2059
Накопленная приведенная стоимость, руб.	-1067	375	2196	4254
Простой срок окупаемости	8,9 месяцев			

Чистая приведенная стоимость, тыс. руб.	-1067	1188	1233	1148
Накопленная чистая приведенная стоимость, руб.	-1067	120	1353	2501
Дисконтированный срок окупаемости	11,2 месяцев			

Таким образом, простой срок окупаемости проекта составит 8,9 месяцев – в месяце, когда денежный поток становится положительным или когда покрывается убыток первого года:

$$PP = 1067 / (1443 / 12) = 8,9 \text{ месяцев}$$

Дисконтированный срок окупаемости проекта по организации

предприятия по переработке пластиковых бутылок составляет 10,8 месяцев.

$$DPP = 1067 / (1188 / 12) = 11,2 \text{ месяцев}$$

Ниже представлен расчет внутренней нормы прибыли (IRR) (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Расчет внутренней нормы прибыли

Показатели	Ставка, коэфф.	Вложенные инвестиции, тыс. руб.	Чистая приведенная стоимость, тыс. руб.			
			1 год	2 год	3 год	нарастающим итогом
Расходы и доходы	–	-1067	1443	1820	2059	4254
Ставка дисконта	0,215	1	1,1550	1,3340	1,5408	–
Расходы и доходы	–	-1 067	1249	1365	1336	2 501
Ставка дисконта	1,40	1	2,4	5,76	13,82	–
Расходы и доходы	–	-1 067	601	316	149	-1

Используя метод последовательных приближений, рассчитаем IRR:

$$NPV_{21,5\%} = -1067 + 1443 / (1+0,215)^1 + 1820 / (1+0,215)^2 + 2059 / (1+0,215)^3 = \\ = 2501 \text{ (тыс. руб.)},$$

$$NPV_{140\%} = -1067 + 1443 / (1+1,4)^1 + 1820 / (1+1,4)^2 + 2059 / (1+1,4)^3 = \\ = -1 \text{ (тыс. руб.)},$$

$$IRR = 0,215 + 2501 / (2501 - (-1)) \times (1,40 - 0,215) = 1,3994 \text{ или } 139,94\%.$$

Таким образом, при ставке дисконтирования равной 1,3994 чистая приведенная стоимость примет значение равное 0, то есть внутренняя норма прибыли проекта составляет 139,94%.

Ниже представлен расчет индекса доходности (PI).

Индекс доходности показывает, сколько единиц текущей стоимости денежного потока приходится на единицу предполагаемых первоначальных затрат:

$$PI = (4254 / (1+0,215)^1 + 4254 / (1+0,215)^2 + 4254 / (1+0,215)^3) / 1067 = \\ = (3502 + 2882 + 2372) / 1067 = 8,20.$$

Расчитанный индекс прибыльности показывает, что на единицу первоначальных затрат приходится 8,20 единиц текущей стоимости денежного потока.

Определим влияние полученных результатов на критерии безопасности ООО «Бершка СНГ» по результатам прогнозного года. Для этого объединим показатели отчета о финансовых результатах оптовой торговли и розничной торговли первого года жизни инвестиционного проекта.

Итоги расчетов показателей прибыли ООО «Бершка СНГ» в прогнозном периоде представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Отчет о финансовых результатах ООО «Бершка СНГ» в прогнозном периоде

Наименование показателя	За 2022 год	Прогноз	Изменение	
			тыс. руб.	%
Выручка	8 879	24203	15324	172,59
Себестоимость продаж	8 607	22233	13626	158,31
Валовая прибыль	272	1970	1698	624,26
Прибыль от продаж	272	1970	1698	624,26
Проценты к уплате	131	131	0	0,00
Прочие доходы	406	406	0	0,00
Прочие расходы	350	350	0	0,00
Прибыль до налогообложения	197	1895	1698	861,93
Налог на прибыль	152	284	132	87,01
Чистая прибыль	45	1611	1566	3479,44

Анализ объединенного отчета о финансовых результатах показывает, что ООО «Бершка СНГ» в результате открытия розничного магазина сможет увеличить выручку в 2,7 раза или на сумму дохода от инвестиций в открытие магазина – 15 324 тыс. руб. При этом прибыль от продаж может увеличиться на 1698 тыс. руб., а чистая прибыль после оплаты налога на доходы может составить 1611 тыс. руб.

Далее проанализируем изменение финансовых результатов в результате использования бизнес-плана по открытию розничного магазина «Бершка СНГ»

Анализ данных таблицы 3.16 показывают, что коэффициенты ликвидности в прогнозном периоде несколько снизятся, но данное снижение оценивается положительно, так как полученные коэффициенты в прогнозном периоде больше соответствуют нормативам.

Таблица 3.16 – Динамика критериев безопасности ООО «Бершка СНГ» в прогнозном периоде

Показатели	Норматив	2021 год	Прогноз	Изменение (+/-)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 ÷ 0,25	0,35	0,28	-0,068
Коэффициент критической ликвидности	≥ 0,8	3,72	2,64	-1,077
Коэффициент текущей ликвидности	1 ÷ 2	5,25	4,14	-1,109
Коэффициент степени платежеспособности по текущим обязательствам	≤ 3	3,86	2,16	-1,698
Коэффициент капитализации	≤ 1	0,52	0,58	0,06
Коэффициент долга	0,4 ÷ 0,6	0,34	0,37	0,02
Коэффициент автономии	≥ 0,5	0,66	0,63	-0,02
Коэффициент финансовой устойчивости	≥ 0,8	0,81	0,76	-0,05
Рентабельность затрат, %	–	3,16	8,86	5,70
Рентабельность продаж, %	–	3,06	8,14	5,08
Рентабельность активов, %	–	1,22	11,44	10,22
Рентабельность собственного капитала, %	–	0,46	15,08	14,62

Положительным фактором является снижение коэффициента степени платежеспособности с 3,86 до 2,16, то есть в прогнозном периоде ООО «Бершка СНГ» будет платежеспособным и сможет погасить свои долги перед кредиторами за 2 месяца, что оценивается положительно. Несмотря на незначительное снижение, коэффициенты финансовой устойчивости находятся в пределах пороговых значений. Положительно оценивается повышение рентабельности затрат и рентабельности продаж в отчетном периоде, прирост показателей составил более 5%., рентабельность активов увеличилась на 10,22%, а рентабельность собственного капитала – на 14,62%.

Таким образом, оценка экономической эффективности инвестиций в инновационный проект показала, что чистая приведенная стоимость проекта нарастающим итогом составила 2501 тыс. руб., простой срок окупаемости проекта составил ≈ 9 месяцев – в месяце, когда денежный поток становится

положительным или когда покрывается убыток первого года. Дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта составляет ≈ 11 месяцев. Внутренняя норма прибыли проекта составляет 139,94%. Рассчитанный индекс прибыльности показал, что на единицу первоначальных затрат приходится 8,20 единиц текущей стоимости денежного потока. Оценка влияния на эффективность деятельности ООО «Бершка СНГ» инвестиций в инновационный проект показала, что в прогнозном периоде финансовые результаты деятельности ООО «Бершка СНГ» улучшатся, об этом свидетельствует снижение коэффициентов ликвидности, которые стали ближе к пороговым значениям, организация стала платежеспособной. Не ухудшились показатели финансовой устойчивости, а показатели рентабельности ООО «Бершка СНГ» повысились. Рентабельность продаж увеличилась с 3,06% до 8,14%, а рентабельность собственного капитала увеличилась с 0,46% до 15,08%. Следовательно, инновационный проект по открытию в Барнауле розничного магазина по продаже текстильных товаров является эффективным и рекомендуется к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы состояла в разработке направлений совершенствования процесса управления инновациями в исследуемой организации.

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи.

Изучено понятие и сущность инноваций, инновационная деятельность и управление инновациями, особенности управления инновациями в розничных торговых сетях. Одной из главных задач современного менеджмента является создание видения, т. е. концепции эффективного управления, основанной на понимании процесса реальности. Эксперты считают, что инновации – это ключ к устойчивости и развитию мировой экономики. В настоящее время для России существует острая необходимость в инновационном пути развития, так как он является для отечественной экономики наиболее приоритетным. На практике предприятиям необходимо не только внедрять инновации, но и управлять инновационным процессом. Для того чтобы предприятие оставалось конкурентоспособным, его концепция управления бизнесом должна совпадать с концепцией управления инновациями. Простого повышения производительности и качества продукции недостаточно, необходимы непрерывные изменения.

Дана организационно-экономическая характеристика деятельности и проанализирована финансово-хозяйственная деятельность ООО «Бершка СНГ». Анализ показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» показали, что показатели нестабильны, характеризуются ростом затрат, снижением эффективности текущей деятельности и снижением эффективности использования имеющихся ресурсов. Наблюдается снижение выручки почти в 2 раза по сравнению с 2020 годом и 3,6 раза по сравнению с 2021 годом. Увеличение расходов на приобретение товаров снизило прибыль от продаж в 6 раз только по сравнению с 2020 годом и в 31,2 раза по сравнению с 2021 годом. Рентабельность продаж снизилась с 8,89% до 3,06%. Несмотря на увеличение среднегодовых показателей активов и оборотного капитала, их рост

оценивается отрицательно на фоне снижения выручки, так как длительность оборота оборотных активов увеличилась с 69 дней до 651 дня, а капиталоотдача активов снизилась с 5,51 до 0,55 руб. на вложенный руб. в активы. Также наблюдается снижение и остальных критериев экономической безопасности организации, таких как экономическая рентабельность, производительность труда, зарплатоотдача. Снижение экономических показателей деятельности ООО «Бершка СНГ» говорит о необходимости диверсификации деятельности за счет использования инноваций – открытия магазина розничной торговли в неспециализированном магазине по продаже текстильных товаров.

Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности организации показал, что ООО «Бершка СНГ» обладает достаточным уровнем ликвидности, несмотря на недостаток абсолютно ликвидных активов. Но не обладает достаточным уровнем платежеспособности за счет высокого снижения выручки по итогам 2022 года и является неплатежеспособной организацией первой категории. Нем не менее обладает достаточным уровнем финансовой устойчивости, а финансовое состояние оценивается как абсолютная финансовая устойчивость. Собственный капитал в источниках формирования активов преобладает и превосходит заемный капитал в 2 раза, что говорит о финансовой независимости организации, несмотря на привлечение заемных средств для финансирования текущей деятельности как долгосрочного, так и краткосрочного характера. Несмотря на снижение прибыли и всех показателей рентабельности, ООО «Бершка СНГ» ведет прибыльную деятельность. Исходя из проведенного анализа финансового состояния, наличия финансовых и трудовых ресурсов, уровня критериев безопасности, а также положительного опыта работы с поставщиками текстильных товаров, открытие розничного магазина по продаже текстильных товаров положительно скажется на развитии предприятия и повышении финансовых результатов ООО «Бершка СНГ». Кроме того, открытие розничного магазина будет способствовать организации новых рабочих мест.

Проанализированы показатели инновационной деятельности в ООО «Бершка СНГ» и обоснована необходимость внедрения инноваций.

Исследования в области финансово-хозяйственной деятельности и инновационного потенциала ООО «Бершка СНГ» показали, что деятельность магазинов по продаже текстильных товаров нуждается в расширении и совершенствовании за счет внедрения в деятельность инноваций, так как ООО «Бершка СНГ» обладает инновационным потенциалом, достаточным объемом собственных средств, чтобы открыть в Барнауле дополнительный магазин розничной торговли текстильным товаром. Новацией будет включение в текстильные товары новых видов текстильных товаров: постельного белья, подушек, одеял и пледов. Вновь открытый магазин «Бершка СНГ» в Барнауле может продавать текстильные товары двумя способами: первый – online, второй – offline. Онлайн способ предназначен для потребителей, которые уже давно пользуются текстильными товарами, при этом им необязательно смотреть на товар в живую. Оффлайн магазин предназначен большей частью для новичков, которым необходим визуальный контакт с покупаемым текстильным товаром, чтобы оценить его качество и подойдет ли он к задумке. Эти два способа продаж ориентированы на разные целевые аудитории, но при этом магазином смогут пользоваться как профессионалы-любители, так и новички-любители текстильных товаров.

Разработан бизнес-плана инновационного проекта, дана оценка экономической эффективности инвестиций в инновационный проект и его влияния на эффективность деятельности ООО «Бершка СНГ». Учредителем магазина «Бершка СНГ» в Барнауле является ООО «Бершка СНГ». Размер уставного капитала составит 700 тыс. руб. В результате подготовки производственного маркетингового и организационного плана по открытию магазина «Бершка СНГ», была рассчитана производственная программа по доходам магазина, были определены затраты на основные средства, рассчитаны оборотные средства, что дало возможность определить уровень инвестиционных затрат для открытия магазина, которые составили 1067 тыс. руб. Для ведения текущей деятельности магазина необходимо 10 сотрудников, среднемесячная заработная плата которых составит 29,3 тыс. руб. Расходы на оплату труда составят 3520 тыс. руб. в первом году, в третьем году увеличатся

до 3616 тыс. руб. Расчет себестоимости продаж показал, что общие затраты на проект составят 13 626 тыс. руб. в первом году и увеличатся до 16 120 тыс. руб. в третьем году.

Оценка экономической эффективности инвестиций в инновационный проект показала, что чистая приведенная стоимость проекта нарастающим итогом составила 2501 тыс. руб., простой срок окупаемости проекта составил \approx 9 месяцев – в месяце, когда денежный поток становится положительным или когда покрывается убыток первого года. Дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта составляет \approx 11 месяцев. Внутренняя норма прибыли проекта составляет 139,94%. Рассчитанный индекс прибыльности показал, что на единицу первоначальных затрат приходится 8,20 единиц текущей стоимости денежного потока. Оценка влияния на эффективность деятельности ООО «Бершка СНГ» инвестиций в инновационный проект показала, что в прогнозном периоде финансовые результаты деятельности ООО «Бершка СНГ» улучшатся, об этом свидетельствует снижение коэффициентов ликвидности, которые стали ближе к пороговым значениям, организация стала платежеспособной. Не ухудшились показатели финансовой устойчивости, а показатели рентабельности ООО «Бершка СНГ» повысились. Рентабельность продаж увеличилась с 3,06% до 8,14%, а рентабельность собственного капитала увеличилась с 0,46% до 15,08%. Следовательно, инновационный проект по открытию в Барнауле розничного магазина по продаже текстильных товаров является эффективным и рекомендуется к внедрению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдулаева З.М. Управление инновациями на основе концепции эффективного управления // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – Т. 18. – № 4 (30). – С. 5-11.
2. Аборкина Е.О., Скоробогатова Т.Н. Подходы к определению сущности «инноваций» в отечественной и зарубежной науке // В центре экономики. – 2022. – Т. 3. – № 1. – С. 12-18.
3. Акиндинова М.А. Управленческие инновации: вызовы и перспективы // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2022. – № 3 (33). – С. 14-19.
4. Александрин Ю.Н. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2022. – 284 с.
5. Алексеева М.Б., Ветренко П.П. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2021. – 303 с.
6. Алиев Р.Х., Ермолина Л.В. Особенности антикризисного управления на базе технологических инноваций // Известия Института менеджмента СГЭУ. – 2022. – № 1 (25). – С. 97-99.
7. Арутюнова Д.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2019. – 152 с.
8. Бондаренко Е.В. Инновационный менеджмент: новый взгляд // Экономика: теория и практика. – 2022. – № 4 (68). – С. 80-82.
9. Брусакова И.А. и др. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2021. – 333 с.
10. Галлямов А.А., Дибаяев М.М. Оценивание инноваций как инвестиционного вклада в реализацию проектов // Аллея науки. – 2021. – Т. 1. – № 2 (53). – С. 109-114.
11. Герасимов Б.Н. Разработка изменений в управлении экономикой инноваций организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-1 (87). – С. 155-162.

12. Герасимов Б.Н. Формирование методологического инструментария процесса управления инновациями организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 6-1 (88). – С. 85-93.
13. Герасимов К.Б., Чечина О.С., Васильчиков А.В. Взаимосвязь инноваций со стратегией организации // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 2-3 (62-63). – С. 11-18.
14. Горожанкин А.Н. Сопротивления инновациям и методы их устранения // Инновации, технологии и бизнес. – 2022. – № 2 (12). – С. 28-32.
15. Грицкевич О.В. Особенности управления инновационной деятельностью компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Том 12. – № 8А. – С. 188-195.
16. Гурьянов П.А. Принципы эффективного управления и структура инновационной среды предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2022. – № 4. – С. 84-96.
17. Жаров В.С. Система показателей для оценки эффективности различных видов технологических инноваций // Друкеровский вестник. – 2022. – № 2 (46). – С. 243-250.
18. Ключарев Г.А., Попов М.С., Савинков В.И. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 382 с.
19. Ковшов М.А., Семенов В.П. Методика оценки систем менеджмента инноваций // Качество и жизнь. – 2022. – № 3 (35). – С. 10-14.
20. Кошелева В.А. Инновации в бизнесе // ИТ Арктика. – 2022. – № 2. – С. 13-20.
21. Круглов Д.В., Ключев С.А., Кириленко В.В. Управление инновациями на промышленных предприятиях в условиях цифровой экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 4-1. – С. 78-81.
22. Кузьмина Е.Ю., Петрова И.А. Управление инновациями как часть корпоративного управления // Экономические системы. – 2022. – Т. 15. – № 2. – С. 111-119.

23. Кулакова Л.И. Управление инновациями в предпринимательстве на основе функциональных возможностей искусственного интеллекта // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 40 (2). – С. 151-156.
24. Кулакова Л.И., Попова О.В., Матвеев В.В. Управление инновациями в предпринимательской деятельности // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2022. – Т. 10. – № 2 (57). – С. 79-96.
25. Курочкина А.А., Бикезина Т.В., Лукина О.В. Управление инновациями в розничных торговых сетях // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 4 (118). – С. 161-165.
26. Кучумов А.В., Печерица Е.В., Кучумова В.Н. Пандемия COVID-19, инновации и конкурентоспособность предприятий сферы услуг // Экономический вектор. – 2022. – № 1 (28). – С. 108-114.
27. Лапин Н.И., Карачаровский В.В. Теория и практика инноватики. 2-е изд. – М.: Юрайт, 2021. – 350 с.
28. Лебидко В.А. Цифровые инновации как способ антикризисного управления в период пандемии // Modern Science. – 2022. – № 8. – С. 19-22.
29. Мальцева С.В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / под ред. – С.В. Мальцевой. – М.: Юрайт, 2019. – 527 с.
30. Матвиенко О.А., Климовских Н.В. Механизмы управления инновациями и их адаптация к современным внешним вызовам // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 8 (90). – С. 168-171.
31. Нинидзе Д.Л., Усов А.Б. Управление внедрением инноваций в организациях. Использование программно-аппаратного обеспечения при внедрении инноваций // Экология. Экономика. Информатика. Серия: Системный анализ и моделирование экономических и экологических систем. – 2022. – Т. 1. – № 7. – С. 47-51.
32. Овезова М. Структура ключевых инноваций и технологий // In Situ. – 2022. – № 12. – С. 120-122.
33. Пиньковецкая Ю.С. Оценка затрат на финансирование инноваций:

региональный аспект // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2021. – № 3. – С. 78-84.

34. Рафутдинов Т.С. Особенности инноваций и инновационной деятельности компаний в современных условиях // Вестник науки. – 2022. – Т. 4. – № 12 (57). – С. 89-92.

35. Романова А.В. Современные подходы к классификации инноваций // Экономические науки. – 2022. – №4-4 (67). – С. 111-114.

36. Сероштан М.В., Бережная О.В., Дарвиш Ф. Метод главных компонент как инструмент стратегического управления инновациями в сфере малого бизнеса // Экономические системы. – 2022. – Т. 15. – № 4. – С. 12-25.

37. Сидоров В.А., Ядгаров Я.С. Феномен рыночного хозяйства: инновации, информационные технологии, отраслевая деформация // Экономика: теория и практика. – 2021. – № 2 (62). – С. 97-100.

38. Силкина Г.Ю., Шабан А.П. Эволюция подходов к управлению инновациями // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 9 (135). – С. 138-142.

39. Синева Н.Л., Полякова Ю.О., Леонтьева Д.А. Планирование «незапланированного» как парадокс управления инновациями // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 5. – С. 802-807.

40. Скоробогатова Т.Н., Мараховская И.Ю., Аборкина Е.О. Инновация: деятельность и результат, ассоциация с услугой; инновация как основной фактор повышения эффективности // Экономика строительства и природопользования. – 2021. – № 3 (80). – С. 103-110.

41. Славнецкова Л.В. Основы инновационного менеджмента. – Саратов: Амрит, 2020. – 161 с.

42. Сметанина А.И. Инновации в организациях непродуцированной сферы // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 4. – С. 71-76.

43. Солдатова Н.Ф. Влияние цифровизации маркетинга на эффективность управленческих инноваций // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12. – № 1. – С. 167-178.

44. Спиридонова Е.А. Управление инновациями: учебник и практикум

для бакалавриата и магистратуры – М.: Юрайт, 2020. – 298 с.

45. Сулиманова Я.В. Роль инновации в условиях глобализации и цифровой экономики // ИТ Арктика. – 2022. – № 2. – С. 3-12.

46. Тимакова К.С., Юкина Н.А. Инновация и цифровизация российской экономики // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2022. – № 1-3 (81). – С. 155-157.

47. Ушакова Е.О., Дегтярева Н.В., Вдовин С.А. Экономические, управленческие и иные аспекты оценки эффективности деятельности предприятия на рынке // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 10-1. – С. 64-71.

48. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2019. – 448 с.

49. Черняков М.К., Акберов К.Ч., Сарычева Е.Н. Управление инновационной деятельностью. – Курск: Универ, 2020. – 104 с.

50. Инновации: понятие, классификация и международные стандарты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsiya#harakteristika-ponyatiya-2-3-4> (дата обращения 06.02.2023).

51. Функции инноваций в экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yandex.ru/search/?clid=2186620&tex> (дата обращения 06.02.2023).

52. Tech Trends in Marketing and Consumer Life // The Nielsen Company [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2021/05/nielsen-tech-trends-2021-eng.pdf>. (дата обращения 06.02.2023).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс ООО «Бершка СНГ» на 31.12.2022 года

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 22 г.

Организация ООО «Бершка СНГ» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Розничная торговля прочая в неспециализированных магазинах по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности ООО по ОКОПФ/ОКФС
/ частная собственность
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ
 Местонахождение (адрес): 630099, г. Новосибирск, ул. Военная, д. 5

Коды		
0710001		
31	12	2022
94508207		
771755224		
47.19		
12300	16	
384		

АКТИВ	Код	На 31.12.2022 года	На 31.12.2021 года	На 31.12.2020 года
1	2	3	4	5
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследования и разработок	1120			
Материальные поисковые системы	1130			
Нематериальные поисковые системы	1140			
Основные средства	1150	15	36	57
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	15	36	57
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	4 372	7 610	1 484
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	9 616	9 242	1 851
Финансовые вложения	1240			
Денежные средства	1250	1 001	288	1 989
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	14989	17140	5324
БАЛАНС	1600	15004	17176	5381

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

ПАССИВ	Код	На 31.12.2022 года	На 31.12.2021 года	На 31.12.2020 года	На 31.12.2019 года
1	2	3	4	5	5
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	1310	10	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	1370	9 867	9 822	2 264	1 215
Итого по разделу III	1300	9877	9832	2274	1225
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	1410	2 274	3 685	1 250	0
Отложенные налоговые обязательства	1420				
Резервы под условные обязательства	1430				
Прочие долгосрочные обязательства	1450				
Итого по разделу IV	1400	2274	3685	1250	0
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	1510	909	1 807	1 278	110
Кредиторская задолженность	1520	1 944	1 852	579	387
Доходы будущих периодов	1530				
Оценочные обязательства	1540				
Прочие обязательства	1550				
Итого по разделу V	1500	2853	3659	1857	497
БАЛАНС	1700	15004	17176	5381	1722

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица П1 – Производственная программа магазина текстильных товаров «ООО «Бершка СНГ» в денежном выражении

Наименование товаров	Прогнозный период									Удельный вес, %
	2024 год			2025 год			2026 год			
	Средняя цена продажи, руб.	Объем продаж, ед.	Выручка, тыс. руб.	Коэффициент роста объема продаж	Объем продаж, ед.	Выручка, тыс. руб.	Коэффициент роста объема продаж	Объем продаж, ед.	Выручка, тыс. руб.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мужская текстильная одежда	455	1854	844	1,1	2039	928	1,15	2243	1021	5,50
Женская текстильная одежда	667	1870	1247	1,1	2057	1372	1,15	2263	1509	8,14
Детская текстильная одежда	556	1460	812	1,1	1606	893	1,15	1767	982	5,30
Комплекты постельного белья	1706	2000	3412	1,1	2200	3753	1,15	2420	4129	22,27
Пледы	2592	2600	6739	1,1	2860	7413	1,15	3146	8154	43,98
Одеяла	936	1230	1151	1,1	1353	1266	1,15	1488	1393	7,51
Подушки	736	1520	1119	1,1	1672	1231	1,15	1839	1354	7,30
Всего	х	12534	15324	х	13787	16856	х	15166	18542	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Таблица П2 – Расходы на электроэнергию

Показатель	Ед. изм.	Значение
Потребление в час	кВт/час	3
Продолжительность смены	час/смена	10
Потребление в сутки	кВт/сутки	30
Тариф	руб. /кВт/час	5
Стоимость электроэнергии	руб./сутки	150
Количество рабочих дней	дни /год	350
Затраты на электроснабжение	тыс. руб./год	52,5

Таблица П3 – Расчет затрат на коммунальные платежи

Наименование	Расход, м3			Стоимость 1 м3, руб.	Сумма в год, тыс. руб.
	в день	в месяц	в год		
Водоснабжение холодное бытовое	0,33	10	120	25	36
Водоснабжение горячее	0,10	3	36	120	52
Водоотведение	0,43	13	156	15	28
Отопление (170 м2 х 3)	510	15300	183600	0,566	104
Всего					220

Таблица П4 – Расчет затрат на рекламу

Вид рекламных мероприятий	Сумма, тыс. руб.		
	1 год	2 год	3 год
Создание интернет-сайта и его сопровождение	100	20	22
Буклеты и визитки, печать листовок	15	17	18
Реклама в метро	25	28	30
Вывеска	50		
Всего:	190	64	70

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«30» мая 2023 г.

(подпись выпускника)

Пророченко Кристина Александровна
(Ф.И.О.)