Содержание

[Введение](#_Toc275695364)

[1. Бизнес-план предприятия и его применение для организации коммерческой деятельности в отрасли](#_Toc275695365)

[1.1 Значение и понятие бизнес-плана](#_Toc275695366)

[1.2 Проверка информации, представленной в бизнес-плане](#_Toc275695367)

[2. Пример бизнес-плана магазина ООО "Горизонталь"](#_Toc275695368)

[2.1 Резюме](#_Toc275695369)

[2.2 Описание предприятия](#_Toc275695370)

[2.3 Описание продукции](#_Toc275695371)

[2.4 Маркетинговый план](#_Toc275695372)

[2.5 Организационный план](#_Toc275695373)

[2.6 Производственный план](#_Toc275695374)

[2.7 Финансовый план](#_Toc275695375)

[Заключение](#_Toc275695376)

[Список используемой литературы](#_Toc275695377)

[Приложения](#_Toc275695378)

## Введение

Бизнес-планирование (деловое планирование) в России известно более 10 лет, в настоящее время широко применяется как с целью привлечения инвестиций (через кредиторов, акционеров), так и для поиска партнеров по бизнесу, менеджеров.

Разработкой бизнес-планов занимаются специализированные консалтинговые фирмы (организации) и предприниматели. В зависимости от размера фирмы и степени проработанности разделов бизнес-плана стоимость проекта может оцениваться от 1 - 2 тыс. до 40 тыс. долларов. [[1]](#footnote-1)

Какие требования предъявляются к содержанию бизнес-плана? Единой формы этого делового плана не существует, процесс его разработки имеет творческий характер. Однако все рекомендуемые структуры бизнес-плана разработаны в соответствии с требованиями Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, основанными на международных стандартах ЮНИДО (организации ООН по промышленному развитию).

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Не существует стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. Следовательно, требуются навыки и усидчивость, чтобы описать 3-х или 5-ти летнюю перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях ННГ. Поэтому значительной частью любого бизнес-плана будут разделы планомерного контроля и регулирования бизнеса.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям:

выявлению целей бизнеса

оказанию содействия выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса

созданию системы измерения результатов деятельности

предоставлению инструментария управления бизнесом

предоставлению средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявления альтернативных стратегий выживания

Бизнес-план является основой работы любого предприятия, наряду с имущественным обеспечением, входит в минимум гарантий для привлечения инвестиций.

Это не дань моде и не прихоть инвестора. Инвестор отчетливо понимает, что если вы не можете сделать качественный бизнес-план, то уж дело вы тем более не сможете поставить. [[2]](#footnote-2)

Не существует стандартного периода планирования. Фактически, различные виды деятельности требуют различного периода планирования. Например, предложенному бизнесу в области лесного хозяйства могут потребоваться десятилетия для возврата первоначальных инвестиций, в то время, как заем на покупку удобрений на этот год мог бы доказать жизнеспособность предприятия в течение одного года.

Правило "большого пальца" состоит в том, что продолжительность периода планирования должна быть достаточной для генерирования проектом необходимых наличных средств. Это означает, что в прогнозе потока наличности поступления наличных средств постоянно превышают наличные платежи без привлечения дополнительных внешних источников финансирования.

Целью данной работы является рассмотрение бизнес-плана предприятия и его применения для организации коммерческой деятельности в отрасли.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

Дать характеристику основным понятиям, используемым в бизнес-планировании.

Рассмотреть на конкретном примере составление бизнес-плана.

## 1. Бизнес-план предприятия и его применение для организации коммерческой деятельности в отрасли

## 1.1 Значение и понятие бизнес-плана

Современные представления о функциях управления связаны с выделением трех групп функций: первичные или базовые, связующие и интегрирующие (оперативные) функции[[3]](#footnote-3). Наиболее интересны базовые функции.

Выполнение базовых функций составляет основу процесса управления для любого руководителя, независимо от занимаемой должности и специфики деятельности. К ним относятся: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование - определение целей деятельности и развития организации, тактики и стратегии их достижения, индивидуальных действий каждого участника процесса управления. Планирование должно быть непрерывным, для того, чтобы обеспечить поступательное развитие организации и постоянную корректировку намеченных планов в силу их вероятностных характеристик.

В зависимости от длительности планового периода различают следующие виды планов:

текущее или оперативное планирование;

среднесрочное планирование;

перспективное планирование.

Среди стратегического планирования важное место занимает бизнес-планирование.

Бизнес-план по содержанию является полным и точным описанием предприятия, начиная от продукта и заканчивая процессами управления, а также финансовыми потребностями[[4]](#footnote-4).

Тщательно составленный бизнес-план не только поможет проложить курс фирмы, но и послужит руководством по обеспечению деятельности (такую задачу решит бизнес-план сущность). Потенциальные инвесторы (те, кто предоставляют капитал) практически ежедневно получают множество запросов по финансированию рискованных проектов, а поэтому необходимо предоставить им информацию о фирме и ее продукции профессионально, в соответствии с определенным планом (бизнес-план форма).

Только бизнес-план, подготовленный на основе потребности в информации, необходимой для предполагаемых источников финансирования проекта, безусловно, произведет впечатление на владельцев капитала с точки зрения оценки умения планировать. Также инвесторы оценят общую компетенцию руководителя данного предприятия.

При прочих равных условиях хорошо подготовленный бизнес-план всегда повысит шансы на получение финансовой поддержки из различных источников.

Определение цели бизнес-плана - второй важный шаг после определения сферы деятельности будущего предприятия или проекта. Цель - это положение вещей, реальное или воображаемое, к которому будет стремиться разработчик бизнес-плана, предприятие или проект. На данном этапе не следует значительное внимание уделять реалистичности поставленных целей, так как именно составление бизнес-плана и должно ответить на этот вопрос. Важно следующее: цель должна быть однозначной, может быть разбита на подцели, и она должна соответствовать намерениям предпринимателя. Если в деятельности предполагается непосредственное участие партнеров, то их нужно пригласить именно на этом этапе для формулирования целей, чтобы они стали соратниками в дальнейшем. Кроме того, необходимо отличать личные цели и цели бизнеса (так, например, личные цели "обогащение" или "власть" могут стать мощным стимулом деятельности, однако вряд ли будут восприняты партнерами или работниками).

К сожалению, многие предприниматели ограничиваются написанием плана на год, считая, что дальнейшая перспектива не может быть определена. Такой подход ограничивает перспективу видения предпринимателя, тем более, что практически во всех областях существуют прогнозы долгосрочного развития даже в условиях нестабильной экономики. Более того, учет фактора нестабильности в будущих периодах должен приводить не к размытости высказываний, а к формированию различных вариантов развития и оценке их осуществимости и выживаемости в различных условиях.

Состав, структура и объем бизнес-плана

В зависимости от целей можно выделить три вида бизнес-планов:

бизнес-план форма;

бизнес-план сущность;

бизнес-план понимание.

Бизнес-план форма призван осуществить представление бизнеса для инвесторов, акционеров или руководства. Он составляется в соответствии с требованиями партнеров или участников бизнеса.

Бизнес-план сущность необходим при отражении процессов, происходящих на предприятии, и прогнозировании последствий вводимых изменений. Он отражает содержание бизнес-процесса с целью выявления всех особенностей, возможностей и угроз и помогает принимать решение.

Бизнес-план понимание составляется для анализа и изучения новой идеи, предполагающей развитие и изменение предприятия. Он направлен на понимание как уже происходящих, так и планируемых процессов, и наиболее полное представление результатов новых идей.

Формирование представлений о бизнес-плане - это следующий шаг после определения сферы деятельности, цели деятельности, цели составления бизнес-плана, определения названия предприятия или проекта. Бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и степени его участия в нем. Бизнес-план должен быть написан просто и ясно, иметь четкую структуру. Объем и степень детализации разделов определяются спецификой и областью деятельности фирмы. Первое представление о бизнес-плане может дать его структура, которую и нужно сформировать.

Содержание разделов бизнес-плана может быть разной степени детализации. Представляется, что наиболее подробное содержание представлено в методических рекомендациях Л.М. Макаревича. Достаточным можно считать содержание бизнес-плана, предложенное М.М. Алексеевой и Р.Г. Маниловским. Принципиальное содержание основных разделов бизнес-плана должно включать следующее.

Структура бизнес-плана не регламентирована законодательством, поэтому каждая фирма разрабатывает собственные подходы и структуру, которые будут зависеть от характера бизнеса, основных целей составления бизнес-плана и предъявляемых к нему требований.

Так, например, бизнес-план производственного предприятия будет отличаться от бизнес-плана торговой структуры или предприятия сферы услуг.

Разница в масштабах предприятия существенно влияет на требования к бизнес-плану в части объема информации и уровня ее детализации, однако структура бизнес-плана от этого никак не зависит.

Структура бизнес-плана, или его основные разделы, одинаковы и для обоих вариантов представления бизнес-плана - кратком резюме или развернутом и всестороннем варианте. Разница между ними только в объеме информации - резюме, в отличие от полного варианта содержит только основную информацию и выводы.

Структура бизнес-плана зависит от цели его написания, того, для чего он предназначен - для получения кредита, привлечения инвестора, предварительной оценки проекта или внутрифирменного планирования.

Типовая структура бизнес-плана содержит следующие разделы:

1. Титульная страница - содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail и адрес сайта (если есть), наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование и очень кратко (одним предложением) - суть проекта, информацию об исполнителях проекта и дату его составления.

2. Резюме проекта - представляет собой основные положения, суть, "выжимки" из проекта, его основные выводы. Цель резюме - заинтересовать инвестора и заставить его подробнее ознакомиться с содержанием бизнес-плана. Объем резюме обычно составляет 2-3 страницы текста, который должен быть составлен простыми словами без использования терминологии и простыми предложениями. Оно должно показать инвестору выгодность и перспективность вложений в представляемый инвестиционный проект.

3. Описание компании - содержит информацию о компании, которая предлагает данный инвестиционный проект, ее полные реквизиты, информацию о учредителях и их реквизиты, цели компании, сведения о руководстве, историю компании, достижения, организационную структуру, основные продукты, и место компании на рынке.

4. Описание продукта или услуги - включает информацию о продукте или услуге, его основных характеристиках, основных потребителях, потребительских свойствах товара, отличиях от существующих аналогов, информацию о патентах и лицензиях.

5. Маркетинговый анализ - содержит информацию о имеющихся на рынке товарах, продукции конкурентов, сравнение характеристик и потребительских качеств товаров конкурентов и предлагаемого продукта, информацию о наименовании конкурентов и их реквизиты, цены конкурентов и их стратегию продвижения товаров.

Маркетинговый анализ - самый первый этап в написании бизнес-плана. Важнейшим разделом в маркетинговом анализе является определение объемов рынка сбыта продукции, доле рынка конкурентов, определение мотивации покупателей к принятию решения о покупке.

Основной задачей данного раздела является дать ответ на вопросы - сколько и какого товара требует рынок, по какой цене и почему именно его готовы покупать потребители. В этом разделе также должен быть приведен анализ состояния и тенденций развития отрасли, средняя прибыльность и объемы производства предприятий отрасли, степень развития конкуренции и барьеры вхождения в нее.

6. Стратегия продвижения товара - здесь основным является определение рыночной ниши, т.е. того, какой именно и для каких категорий потребителей предназначен товар, количественный и качественный анализ потребителей, где они расположены, какими именно методами и каналами сбыта предлагается реализовывать товар или услугу. Приводится информация о стратегии рекламирования продукта или услуги, затратах на маркетинг, ценовая и кредитная политика при работе с покупателями. Этот раздел бизнес-плана часто является его самым слабым местом.

7. Производство - в случае, если это производственное предприятие, данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание строительных решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

В разделе приводятся расчеты потребности в материалах и сырье на производство продукции, затраты на их закупку, анализ поставщиков, затраты на обслуживание и плановые ремонты оборудования. В случае, если специфика производства того требует, приводится информация о необходимости приобретения лицензий и прочих разрешений, требования по технике безопасности труда.

В случае, если это торговое или обслуживающее предприятие, раздел включает значительно больший объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях в складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация о их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

В случае если это строительное или сервисное предприятие отражается также информация о подрядчиках, дается их характеристика и реквизиты.

8. План по персоналу - в этом разделе приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, анализ рынка труда по каждой позиции работников, приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучение.

9. Организационная структура и управление - содержит схему организационной структуры управления предприятием, информацию о количественном и качественном составе подразделений предприятия, требования к его квалификации, расчет затрат на оплату труда, социальное обеспечение и стимулирование труда управляющего персонала.

В случае реорганизации или вновь создаваемого предприятия дается информация о форме собственности предприятия, его основных или предполагаемых акционерах, их реквизиты, доли в капитале предприятия, процесс принятия решений и принципы управления.

10. Финансовый план - самая интересная часть бизнес-плана с практической точки зрения, он показывает какие финансовые ресурсы потребуются для реализации инвестиционного проекта и в какие периоды времени, а также отдачу от проекта при заданных исходных данных и верности выводов маркетингового исследования.

В финансовом плане приводятся или рассчитываются все денежные потоки предприятия - затраты, выручка от реализации, налоги и прибыль.

11. Анализ рисков проекта - в этом разделе дается описание возможных рисков проекта и их характеристика, а также приводится стратегия по их минимизации.

12. Приложения - это документы, на базе которых был составлен бизнес-план: данные маркетинговых исследований, спецификации и подробные описания продуктов, развернутые характеристики конкурентов и их продуктов, копии рекламных материалов, прайс-листов, каталогов, письма от покупателей и заказчиков, контракты, резюме руководителей проекта и подразделений предприятия, заключения экспертов и прочие документы.

Исходя из знания примерной структуры бизнес-плана, можно сформировать собственную структуру бизнес-плана с учетом специальных требований потенциальных инвесторов, особенностей производства или продукции, уникального преимущества при продажах, особенностей финансовой ситуации, особенностей рынка.

Ошибки при составлении бизнес-планов

В последнее время банки ужесточили требования к бизнес-планам, представляемым заемщиками.

Наиболее типичными ошибками являются следующие:

1. Переоценка возможностей реализации продукции. Непродуманная маркетинговая стратегия, чересчур оптимистичные прогнозы продаж вызывают вопросы у кредитного эксперта.

2. Завышение конечной цены реализации товара, что приводит формально хорошим финансово-экономическим показателям кредитного проекта. При этом возможны два варианта объяснения причины такого завышения. С одной стороны, возможно, что это результат самообмана, когда клиент либо воспользовался неверной информацией по рынку, на котором он до этого не работал, либо использует в качестве ориентира цену разовой партии товара, которую ему удалось продать. Гораздо худшим является вариант, при котором предприниматель сознательно искажает ценовые параметры, в надежде во что бы то ни стало получить кредит, рассчитывая на нецелевое использование кредита.

3. Занижение издержек, связанных с реализацией представленного проекта. Обычно это распространяется на все виды затрат, от цен на сырье до затрат на транспортировку и заработную плату. Особое внимание эксперт обращает на наличие "эксклюзивных" отношений с поставщиками, что может объясняться сговором. Прочие статьи затрат кредитный эксперт проверяет на соответствие существующим нормам, тарифам, коэффициентам и т.д.

К числу наиболее занижаемых, а порой просто игнорируемых издержек, относится налогообложение. На процесс реализацию проекта могут оказать влияние даже особенности налогового календаря, действующего для данного вида бизнеса. Так, например, только за счет непродуманного указания даты реализации товара предприниматель может оказаться перед необходимостью уплаты НДС в полном объеме в отчетном месяце, тогда как зачет НДС по приобретенным товарно-материальным ценностям произойдет только в следующем. Естественно, это приведет к срыву графика погашения кредита, применению штрафных санкций и в результате к появлению проблемного кредита.

4. Соотнесение сроков кредита со скоростью оборота товарных операций. Обычно сроки кредитования по товарным операциям составляют 3 - 4 месяца, а источником возврата суммы основного долга выступает выручка от реализации товара. После успешного завершения первого кредитного проекта клиент уже зарабатывает положительную кредитную историю, поэтому второй кредит ему получить гораздо легче. Получив новый кредит, предприниматель делает новый оборот и т.д., пока не наступает закономерный дефолт. Дело в том, что реальный период кредитования торговой операции значительно превосходит длительность одного оборота, в действительности возврат кредита возможен только при накоплении за счет операции чистой прибыли, равной по величине сумме основного долга. Следовательно, ТЭО по такому проекту должно иметь значительно более дальний горизонт, поэтому и рискованность данного проекта автоматически возрастает.

5. Общеизвестный фактор, который делает бесперспективными основную массу инвестиционных проектов, - это политическая и экономическая нестабильность в стране. В силу этого фактора проекты, срок окупаемости которых более двух лет редко рассматриваются российскими банками.

## 1.2 Проверка информации, представленной в бизнес-плане

Главная задача, стоящая перед экспертом на этапе проведения комплексной экспертизы - оценка реалистичности представленного проекта, включая оценку соответствия действительности представленной в проекте исходной информации.

Для этого могут быть использованы различные методы, которые в укрупненном виде можно разделить на две группы:

кабинетные

полевые

Кабинетные методы экспертизы предполагают проверку достоверности и реалистичности представленной заявителем исходной информации с использованием различных сторонних по отношению к проекту источников информации. Это разнообразная печатная и электронная информация, а также рыночная информация, полученная экспертом путем обращения на предприятия и в организации аналогичного профиля.

Даже в том случае, если заявитель представил копии договоров на закупку сырья и сбыт готовой продукции, эксперт проводит выборочную проверку указанных партнеров путем анонимного обращения к ним с предложением приобрести или продать определенные виды товаров и услуг.

Если проверка представленной заявителем информации таким способом по каким-либо причинам затруднена, то проект направляется на специализированную экспертизу в соответствующую организацию.

Если по результатам кабинетного анализа эксперты приходят к выводу о положительной оценке рассматриваемого проекта, то наступает этап полевых исследований, в ходе которых эксперт оценивает соответствие представленной в проекте информации действительности при выезде на место реализации проекта.

При этом особое внимание обращается на косвенные факторы, указывающие на состояние дел компании: состояние производственных и складских помещений, состояние оборудования, наличие запасов сырья и готовой продукции и т.д. Дополнительную информацию о деятельности компании можно получить в результате беседы с персоналом. [[5]](#footnote-5)

## 2. Пример бизнес-плана магазина ООО "Горизонталь"

## 2.1 Резюме

Целью разработки настоящего бизнес-плана является получение оборудования по финансовому лизингу на 3 года (07.2005-07.2008) под закупку высококачественного современного торгово-технологического оборудования (в основном холодильного) производства известной итальянской фирмы "Costan" для проведения технического переоборудования магазина ООО "Горизонталь". Общая стоимость оборудования составляет 13 224 тыс. р.

Разработанный проект технического перевооружения направлен на создание определенного стиля и имиджа предприятия, выгодно отличающих его от конкурентов. Проект является составной частью избранной трудовым коллективом после приватизации предприятия стратегии его развития. Указанная стратегия предполагает полную реконструкцию и техническое перевооружение действующего по ул.К. Маркса, 5 магазина с расширением его специализации и открытие нового мини-магазина по ул. Сибиряков-Гвардейцев, 9.

Реконструкция магазина по ул.К. Маркса, 5 на данный момент проведена полностью за счет собственных средств предприятия. Это позволило увеличить торговую площадь, оптимизировать покупательские потоки и возможности осмотра товаров.

Проведение переоборудования названного магазина в настоящее время сопряжено как с отдельными трудностями, так и с определенными преимуществами. Трудности обусловлены, прежде всего, значительной стоимостью оборудования и (соответственно) величиной финансовых затрат. Кроме того, большинство предприятий торговли уже провело переоборудование торговых залов и, почти полностью его, окупив, все доходы направляет на другие цели, связанные с ростом конкурентоспособности (закупку товаров, повышение заработной платы работников, выплату социальных льгот, гарантий и т.д.). [[6]](#footnote-6)

Главным преимуществом предлагаемого к установке оборудования является тот факт, что оно представляет собой оборудование нового поколения, имеет лучшие качественные и эстетические характеристики, вследствие чего предприятие получает дополнительные конкурентные преимущества.

Проведение переоборудования предприятия в рамках реализации выбранной стратегии будет сопряжено с изменением кадровой политики, организации и структуры управления в ООО "Горизонталь". Все обозначенные мероприятия позволят получить значительный эффект уже в ближайшие 2-3 года. Среднегодовые темпы прироста товарооборота планируются на уровне 25-27%, а уровень рентабельности - 2,0% к обороту. Увеличение чистой прибыли будет способствовать наращиванию эффекта от использования оборудования, так как в срок действия лизинга будет погашено 75% его стоимости.

## 2.2 Описание предприятия

ООО “Горизонталь” учреждено 24.01.97 г. в связи с необходимостью приведения организационно-правовой формы предприятия в соответствие с требованиями действующего законодательства Российской Федерации. Предприятие ведет свою деятельность в г. Новосибирске и находится по адресу ул.К. Маркса,

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, бланки, фирменное наименование, товарный знак. Предприятие осуществляет свою производственно-хозяйственную деятельность с целью получения прибыли, отвечает за результаты своей деятельности и выполнение обязательств перед поставщиками, потребителями, бюджетом, банками, реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги, обеспечивает потребности промышленности и населения в продукции с высокими потребительскими свойствами и качеством.

Предприятие ООО “Горизонталь” осуществляет следующие виды деятельности:

оптово-розничная торговля продовольственными продуктами,

инвестиционная деятельность;

маркетинговая деятельность;

коммерческая деятельность;

оказание платных услуг населению;

торговая деятельность; организация и проведение выставок или подобных мероприятий. [[7]](#footnote-7)

## 2.3 Описание продукции

ООО “Горизонталь” предлагает широкий ассортимент различных продовольственных продуктов, изготовленных из высококачественного сырья с использованием прогрессивных технологий. В предлагаемой продукции, наряду с импортными компонентами, безусловно, обеспечивающими высокое качество и стабильность получаемых товаров, используются отечественные составляющие, что позволяет существенно снизить конечную стоимость продуктов без потери качества. Предлагаемые продукты питания используются как домашними хозяйками так и на предприятиях общественного питания (столовые, бары, кафе и т.д.).

ООО "Горизонталь" является официальным представителем в Сибирском регионе ООО "Сибирский Берег".

Основными видами реализуемой продукции являются:

хлебобулочные изделия,

макаронные изделия,

крупы,

колбасы,

мясные полуфабрикаты,

консервированные продукты,

большой ассортимент кормов для кошек и собак и т.д.

## 2.4 Маркетинговый план

Основной целью стратегии маркетинга на предприятии в отношении потребителя выступает привлечение новых сегментов покупателей за счет расширения ассортимента товаров, нацеленного на разные уровни доходов населения, расширения видов деятельности и ввода в действие новых торговых площадей.

В рамках воздействия на рынок поставщиков основной целью предприятия будет являться повышение заинтересованности во взаимном сотрудничестве с постоянными поставщиками и привлечение к сотрудничеству на взаимовыгодных условиях новых поставщиков, расположенных в относительном удалении от г. Новосибирска и еще недостаточно известных на рынке этого города. Это возможно, поскольку у предприятия есть собственный грузовой автомобиль для организации загородных рейсов и доставки товаров. [[8]](#footnote-8)

В будущем предприятие будет активно воздействовать на появляющихся конкурентов в части проведения соответствующей ценовой и ассортиментной политики, а также путем расширения круга дополнительно предоставляемых покупателям услуг.

Обозначенные цели и направления их достижения определяют стратегию деятельности предприятия как стратегию роста и обеспечения устойчивого положения на рынке.

Основой проводимой ассортиментной политики будет являться увеличение ассортимента реализуемых товаров как вширь (разнообразие товарных позиций), так и вглубь (рост товарных разновидностей в пределах одной товарной группы). В настоящее время ассортимент реализуемых магазином товаров далек от оптимального ввиду недостаточности выставочной площади и холодильного оборудования.

Поскольку в магазине применяется метод самообслуживания, на предприятии будет постоянно производиться фасовка и доработка товаров. В планируемый к открытию мини-магазин все товары будут поставляться в фасованном виде, полностью готовыми к реализации. Увеличение доли фасованных товаров в общем объеме товарооборота даст возможность сократить время на покупку и время на потребление товара. И хотя доработка и фасовка товаров будут требовать дополнительных затрат материалов и труда, для покупателей это будет представлять дополнительную выгоду и выступит в качестве одного из условий укрепления позиций предприятия на конкурентном рынке. [[9]](#footnote-9)

Для привлечения покупателей на первоначальном этапе ООО "Горизонталь" будет придерживаться методов ценовой конкуренции. При одновременном проведении мероприятий по ускорению оборачиваемости товаров это не снизит средний уровень валового дохода, но обеспечит приток покупательского потока. За счет наличия нескольких торговых точек предприятие будет иметь возможность закупать значительные партии товаров со скидкой, что также позволит вести успешно ценовую конкуренцию на рынке.

В целях активизации и стимулирования продаж предприятие планирует использовать рекламу, связи с общественностью и другие методы.

При проведении рекламных кампаний будут использоваться в основном недорогостоящие источники информации, щиты, устные консультации, реклама по радио и в прессе. Предельный размер расходов на рекламу будет ограничен 1% от получаемых валовых доходов, но с обязательным соизмерением понесенных затрат с получаемым результатом.

При использовании политики стимулирования сбыта среди применяемых средств предполагаются: товарный кредит; продажа с авансовым платежом; премии при покупке большого количества товара или скидка; проведение дегустаций, лотерей и т.д.

Основными направлениями проводимой политики по связям с общественностью будут пресс-конференции для покупателей, благотворительность и т.д. Ввиду ограниченности средств все мероприятия будут проводиться силами специалистов предприятия.

Много внимания будет уделено расширению личной продажи и живой рекламы, которые при совершенствовании акта купли-продажи дают наибольший экономический эффект.

Учитывая, что средства предприятия весьма ограничены, возможность дополнительных затрат на маркетинг практически отсутствует. Все мероприятия в рамках разработанной стратегии и тактики будут проводиться специалистами в ходе основной работы и в большей степени собственными силами всех служб и подразделений предприятия. Поэтому весь прирост товарооборота и прибыли будет составлять прямой эффект от реализации стратегии маркетинга. Переоборудование магазина позволит осуществить все мероприятия маркетинговой программы с наибольшим экономическим эффектом. [[10]](#footnote-10)

## 2.5 Организационный план

Для обеспечения эффективного использования всех имеющихся видов ресурсов руководство предприятия проанализировало действующую организационную структуру, структуру управления и оптимизировало их с тем, чтобы дать возможность "управляющему - управлять, специалистам - выполнять свои функции, администраторам - действительно администрировать". Выгоды такого подхода будут ощутимы практически сразу, поскольку они ориентированы на воздействие такого специфического фактора, как живой труд. Структура приведена на рис.1.

Директор предприятия избирается общим собранием участников ООО "Горизонталь", руководит деятельностью предприятия, организует торгово-технологический процесс на основе исследования и внедрения экономически обоснованных методов управления и прогнозирования. В ведении директора находится обеспечение магазина квалифицированными кадрами. Он производит расстановку работников с учетом требований рационального разделения труда, квалификации и психологических особенностей работников, следит за повышением их квалификации, созданием благоприятного микроклимата в коллективе, безопасных условий труда.

Рис.1. Организационная структура управления предприятием

Заместитель директора курирует работу коммерческой службы предприятия, непосредственно заключает договоры на поставку товаров, контролирует соблюдение работниками правил торговли. Он имеет высшее образование по специальности "Товароведение и организация торговли продовольственными товарами" и большой опыт организации торгово-технологического процесса.

Товароведы. ООО "Горизонталь" организуют своевременное составление заявок, заказов, договоров, контролируют поступление товаров от поставщиков по срокам, качеству, количеству и ассортименту согласно условиям договора. Подготавливают претензии поставщикам за нарушение условий договора; контролируют состояние реализации товаров на предприятии по товарным группам, соблюдение правил работы предприятия, рассмотрение жалоб покупателей и принятие по ним решений. Изыскивают дополнительные товарные ресурсы, разрабатывают мероприятия, направленные на ускорение оборачиваемости товаров, принимают меры к недопущению сверхнормативных товарных запасов. Они организуют торговую рекламу, выставки-продажи и другие мероприятия, направленные на стимулирование продаж.

Главный бухгалтер ООО "Горизонталь" осуществляет организацию бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе максимальной централизации и механизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля и т.д.

Экономист осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности работы предприятия. Он обеспечивает правильное соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического и социального развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов, планово-финансовой дисциплины; проводит сравнительный анализ работы предприятия и руководит работой по повышению уровня знаний работников.

Экономист имеет высшее экономическое образование, постоянно повышает свой профессиональный уровень посредством участия в семинарах, круглых столах, отслеживания материалов передовой научной мысли. Это позволило ему уже в течение первого года работы на предприятии поставить всю финансовую работу на высокий уровень, изыскать резервы роста прибыли, произвести компьютеризацию и программное обеспечение процессов анализа и прогнозирования.

Важную часть своей работы экономист видит в повышении экономической грамотности коллектива, переводе всего персонала на более высокий уровень осознания собственной значимости и ответственности за судьбу предприятия.

В ведении главного инженера ООО "Горизонталь" находится организация всей технической службы предприятия. Приобретенный ранее опыт работы в должности прораба, главного инженера строительного треста, начальника технической службы транспортного управления позволяет ему грамотно подходить к решению многих проблем технического характера, не прибегая к помощи сторонних специалистов, услуги которых зачастую весьма дорогостоящи. Его квалификация дает основание ожидать высокий уровень обслуживания импортного оборудования, предполагаемого к закупке, а также правильную и долговечную эксплуатацию последнего.

В настоящее время в ООО "Горизонталь" работает 141 человек, из них 20 имеют высшее образование и 16 - среднее специальное. В этой связи проводимая руководством политика управления трудовыми ресурсами направлена прежде всего на повышение образовательного и профессионального уровня работников предприятия. Она включает в себя следующие составляющие:

планирование ресурсов (разработка плана удовлетворения будущих потребностей предприятия в трудовых ресурсах);

набор персонала (создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям);

отбор (оценка кандидатов и отбор лучших из резерва);

определение структуры заработной платы и системы социальных льгот;

профориентация и адаптация;

обучение кадров;

оценка трудовой деятельности персонально каждого работника;

разработка методов перемещения работников (повышение, понижение, перевод, увольнение) на другие должности;

подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе. [[11]](#footnote-11)

С учетом оптимизации затрат трудовых ресурсов и необходимости совершенствования структуры управления на предприятии разработано следующее штатное расписание (табл.1):

Таблица 1. Штатное расписание ООО "Горизонталь"

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Количество, чел.  |
| Директор магазина | 1 |
| Зам. директора | 1 |
| Главный инженер | 1 |
| Инспектор по кадрам | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 |
| Бухгалтер 1 категории | 1 |
| Бухгалтер | 1 |
| Экономист 1 категории | 1 |
| Товаровед | 2 |
| Администратор  | 2 |
| Зав. отделом | 3 |
| Зам. зав. отделом | 6 |
| Зав производством | 1 |
| Продавец 1 категории | 8 |
| Продавец 2 категории | 5 |
| Продавец 3 категории | 15 |
| Контролер-кассир 1 категории | 5 |
| Контролер-кассир 2 категории | 5 |
| Контролер-кассир 3 категории | 3 |
| Контролер торгового зала 2 категории | 3 |
| Контролер торгового зала 3 категории | 6 |
| Кассир по сбору выручки | 2 |
| Фасовщик | 6 |
| Грузчик | 7 |
| Уборщик производственных помещений | 4 |
| Гардеробщик | 2 |
| Дворник | 1 |
| Сантехник  | 1 |
| Электромонтер  | 1 |
| Механик  | 1 |
| Слесарь-ремонтник | 1 |
| Водитель | 1 |
| Итого по магазину по адресу: ул.К. Маркса, 5 | 99 |
| Зам. зав. отделом | 2 |
| Продавец 1 категории | 2 |
| Продавец 2 категории | 4 |
| Продавец 3 категории | 4 |
| Контролер-кассир 3 категории | 4 |
| Уборщик производственных помещений | 1 |
| Грузчик | 2 |
| Приемщик стеклотары | 1 |
| Грузчик приемного пункта | 1 |
| Итого по мини-магазину  | 21 |
| Всего по предприятию | 141 |

На предприятии применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Ввиду высокого уровня затрат на реконструкцию и переоборудование, средняя заработная плата работников предприятия сегодня ниже, чем в среднем по г. Новосибирску. Однако тот факт, что четыре работника предприятия являются учредителями предприятия, позволяет заинтересовывать их в достижении общей цели на первом этапе ее осуществления без больших размеров денежных выплат, учитывая долговременные ориентиры выбранной стратегии развития.

Основным инструментом материального стимулирования работников выступают различного рода премиальные выплаты: за основные результаты хозяйственной деятельности, за экономию затрат энерго- и водных ресурсов, за повышение качества торгового обслуживания, за привлечение дополнительного контингента покупателей.

Наряду с этим большое внимание на предприятии уделяется вопросам морального стимулирования заинтересованности работников в конечных результатах труда. В качестве моральных стимулов используются: объявление благодарности, награждение грамотой, вручение ценных подарков, выделение путевок, повышение в должности. В перспективе одной из главных своих задач предприятие ставит повышение роли материального стимулирования за результаты работы, наращивание фонда заработной платы и рост размеров средней зарплаты работников до уровня средней по республике. [[12]](#footnote-12)

## 2.6 Производственный план

Инвестиционный проект предполагает полную замену оборудования торгового зала магазина по ул. К Маркса, 5. В настоящее время замена оборудования является для предприятия первой необходимостью, поскольку все функционирующие холодильные прилавки имеют 100% -ный износ и практически не работают, т.е. у предприятия отсутствует возможность торговать теми группами товаров, которые требуют длительного хранения в замороженном или охлажденном виде. Торговое оборудование не обновлялось 9 лет. Частичная замена оборудования не даст положительных результатов ввиду нарушения торгово-технологического цикла. В то же время проведение комплексной замены оборудования позволит полностью изменить облик магазина, обеспечить нормальный режим хранения всех групп товаров, расширить их ассортимент, улучшить качество и тем самым расширить контингент покупателей, за счет выносных агрегатов сократить более, чем на 30% потребляемые энерго- и водные ресурсы.

Сдерживает рост товарооборота и отсутствие площади для экспозиции товаров, поскольку их выкладка в настоящее время осуществляется в зале только в контейнерах.

При разработке инвестиционного проекта были рассмотрены шесть возможных поставщиков торгово-технологического оборудования - фирмы "Мастер-групп", "Юрком-бизнес", "МБР", "Болдеко", "Транс-люкс", "Трейд-Лайн". В процессе анализа информации, возможностей и условий развития предприятия был выбран вариант, предложенный фирмой "Трейд-Лайн", поскольку он наиболее полно отвечает всем основным критериям:

приемлемые затраты на покупку оборудования;

явное превалирование положительных (желаемых) результатов над отрицательными (нежелательными);

приемлемые сроки реализации проекта;

соответствие всем известным ограничениям (законам, нор мам, лимитам).

Кроме того, данный вариант имеет наиболее предпочтительные условия выполнения поставки (оплату поставленного оборудования после его установки), что при прочих равных условиях снижает степень риска осуществления проекта.

Общая стоимость проекта составляет 13 224 000 руб. Наибольший удельный вес в общей стоимости оборудования занимают холодильные прилавки и витрины. Стоимость восьми островных ларей (производства Италии) составляет 2287500 тыс. р., стоимость двенадцати холодильных прилавков и витрин со стоимостью выносных агрегатов к ним - 7871800 тыс. р. и стоимость торговых прилавков и горок - 3064700 тыс. р.

Установка оборудования будет осуществляться в течение 3-5 дней с момента поставки представителями фирмы "Трейд-Лайн".

Процесс соблюдения графика поставки оборудования будет контролироваться директором предприятия и технической службой. При нарушении установленного графика поставки и монтажа оборудования в договоре предусмотрены выставление штрафных санкций и оплата понесенных убытков. [[13]](#footnote-13)

График платежей отражен в разделе 7 бизнес-плана. Основная ответственность за своевременность и правильность ведения лизинговых платежей возлагается на главного бухгалтера ООО "Горизонталь".

В течение периода действия договора финансового лизинга планируется самортизировать 75,08% стоимости взятого в лизинг оборудования. Выкупная стоимость, по которой оборудование будет взято на баланс ООО "Горизонталь", составит 24,92% его первоначальной стоимости. Амортизация оборудования по действующим нормам будет начисляться только после его полного выкупа.

Таким образом, списание 2/3 стоимости оборудования в первые годы его эксплуатации даст возможность предприятию быстрее обновлять его материально-техническую базу и проводить реконструкцию с учетом достижений научно-технического прогресса. [[14]](#footnote-14)

## 2.7 Финансовый план

Финансовый раздел обычно представляется тремя документами: отчетом о прибылях и убытках, балансовой ведомостью, отчетом о движении денежных средств.

Но так как планируется создание нового магазина помимо получения оборудования по лизингу, то в данном случае возможно использовать только два вида документа, да и то планируемых. Они представлены в Приложении 1 и 2. Рассчитаем основные показатели финансового плана.

1. Годовая норма прибыли:

Е = 113549,61/13 224\*100% = 858,7%

2. Показатель чистой текущей стоимости - разность между поступлением и расходом денежных средств за весь период предполагаемого функционирования предприятия с учетом фактора времени.

NPV = 207 937 тыс. руб.

3. Рентабельность капитала - это отношение чистой прибыли к собственному капиталу.

R = 113549,6/233 000 = 0,48.

4. Внутренний коэффициент эффективности IRR = 24%.

5. Период возврата капитальных вложений (срок окупаемости) - это период времени, который необходим для того, чтобы будущая прибыль предприятия достигла величины осуществленных капитальных вложений.

Т = 13 224 /113549,61 = 0,11 лет.

На основе прибыли рассчитывают относительные показатели. Но в данном бизнес-плане пока нереально рассчитать эти показатели, потому что конкретных данным нет и балансового отчета тоже. [[15]](#footnote-15)

## Заключение

Бизнес-планирование (деловое планирование) в России известно более 10 лет, в настоящее время широко применяется как с целью привлечения инвестиций (через кредиторов, акционеров), так и для поиска партнеров по бизнесу, менеджеров.

Разработкой бизнес-планов занимаются специализированные консалтинговые фирмы (организации) и предприниматели. В зависимости от размера фирмы и степени проработанности разделов бизнес-плана стоимость проекта может оцениваться от 1 - 2 тыс. до 40 тыс. долларов.

Планирование - определение целей деятельности и развития организации, тактики и стратегии их достижения, индивидуальных действий каждого участника процесса управления. Планирование должно быть непрерывным, для того, чтобы обеспечить поступательное развитие организации и постоянную корректировку намеченных планов в силу их вероятностных характеристик.

В зависимости от длительности планового периода различают следующие виды планов:

текущее или оперативное планирование;

среднесрочное планирование;

перспективное планирование.

Среди стратегического планирования важное место занимает бизнес-планирование.

Бизнес-план по содержанию является полным и точным описанием предприятия, начиная от продукта и заканчивая процессами управления, а также финансовыми потребностями.

В зависимости от целей можно выделить три вида бизнес-планов:

бизнес-план форма;

бизнес-план сущность;

бизнес-план понимание.

Принципиальное содержание основных разделов бизнес-плана должно включать следующее.

1. Титульная страница.

2. Резюме проекта.

3. Описание компании.

4. Описание продукта или услуги.

5. Маркетинговый анализ.

6. Стратегия продвижения товара

7. Производство.

8. План по персоналу.

9. Организационная структура и управление.

10. Финансовый план.

11. Анализ рисков проекта.

12. Приложения.

В работе в практической части был рассмотрен бизнес план магазина ООО "Горизонталь". Целью разработки настоящего бизнес-плана является получение оборудования по финансовому лизингу на 3 года под закупку высококачественного современного торгово-технологического оборудования производства известной итальянской фирмы "Costan" для проведения технического переоборудования магазина ООО "Горизонталь". Общая стоимость оборудования составляет 13 224 тыс. р.

Проведение переоборудования предприятия в рамках реализации выбранной стратегии будет сопряжено с изменением кадровой политики, организации и структуры управления в ООО "Горизонталь". Все обозначенные мероприятия позволят получить значительный эффект уже в ближайшие 2 - 3 года. Среднегодовые темпы прироста товарооборота планируются на уровне 25 - 27%, а уровень рентабельности - 2,0% к обороту. Увеличение чистой прибыли будет способствовать наращиванию эффекта от использования оборудования, так как в срок действия лизинга будет погашено 75% его стоимости.

## Список используемой литературы

1. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степнова. - М., 2001. стр.5.
2. Игошин И.В. Менеджмент. Учебник для вузов. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001. - стр.11.
3. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - СПб. Питер - Ком, 1999.
4. Экономика предприятия / Под ред. Н.А. Сафронова. - М.: "Юристъ", 1999.
5. Риски в современном бизнесе/ Под ред. В.Д. Шапиро. - СПб.: "Два - ТрИ", 1996.
6. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями/ Род редакцией В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 1998.
7. Уткин Э.А. Бизнес-план: Как развивать собственное дело. - М.: Акалис, 2005.
8. Мелкумов Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов. - М.: ИКЦ "ДИС", 2004.
9. [www.plan. partnerstvo.ru](http://www.plan.partnerstvo.ru)
10. [http://mayak. center-f1.ru](http://mayak.center-f1.ru)
11. <http://www.rbmarketing.ru/bplan/dnbp.html>
12. <http://www.rbmarketing.ru/bplan/bpvo.html>

## Приложения

Приложение 1

Отчет о прибылях и убытках

|  |
| --- |
| Отчет о прибылях и убытках ООО "Горизонталь" |
| тыс. руб.  |
| Наименование показателя | Код строки | За период, предшествующий отчетному | За отчетный период |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности |   |   |   |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ (за минусом налога на добавленную стоимость | 010 | 1050945,18 | 1451518,5 |
| в том числе от продажи:  |   |   |   |
| реализация готовой продукции | 011 | 990595,68 | 1384572 |
| реализация услуг арендаторам | 012 | 57439,5 | 63792 |
| реализация услуг вспомогательных производств | 013 | 2910 | 3154,5 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 783970,44 | 1097082,8 |
| в том числе проданных:  |   |   |   |
| себестоимость готовой продукции | 021 | 724615,44 | 1028870,3 |
| себестоимость услуг арендаторам | 022 | 58407 | 66913,5 |
| себестоимость услуг вспомогательных производств | 023 | 948 | 1299 |
| Валовая прибыль | 029 | 266974,74 | 354435,66 |
| Коммерческие расходы | 030 | 151978,23 | 164140,56 |
| Управленческие расходы | 040 | 18649,92 | 45120 |
| Прибыль (убыток) от продаж (строки 010-020-030-040)  | 050 | 96346,59 | 145175,07 |
| II. Операционные доходы и расходы |   |   |   |
| Проценты к получению | 060 | 85,5 | 48 |
| Проценты к уплате | 070 | 29208,21 | 21054,12 |
| Доходы от участия в других организациях | 080 |   |   |
| Прочие операционные доходы | 090 | 1288,5 | 0 |
| Прочие операционные расходы | 100 | 371,7 | 0 |
| III. Внереализационные доходы и расходы |   |   |   |
| Внереализационные доходы | 120 | 33052,11 | 14969,49 |
| Внереализационные расходы | 130 | 33501,48 | 3513,33 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения (строки 050+060-070+080+090-100+120-130)  | 140 | 54165,81 | 145061,61 |
| Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | 150 | 12571,5 | 31512 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 160 | 41594,31 | 113549,61 |
| IV. Чрезвычайные доходы и расходы |   |   |   |
| Чрезвычайные доходы | 170 |   |   |
| Чрезвычайные расходы | 180 |   |   |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода (строки 160+170-180)  | 190 | 41594,31 | 113549,61 |

Отчет о прибылях и убытках

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | наименование показателя | янв.  | фев.  | мар.  | апр.  | май | июн | июл.  | авг.  | сен.  | окт.  | ноя.  | дек.  | 1 кв 2006 | 2 кв. 2006  | 3 кв 2006 | 4 кв 2006 | 2007 |
| 1.  | поступления от продаж |  |   |   | 57820 | 84783 | 94957 | 106352 | 119114 | 133408 | 133408 | 133408 | 133408 | 400223 | 400223 | 400223 | 400223 | 1600892 |
| 2.  | затраты на мат-лы и комплект.  |   |   |   | 11760 | 17244 | 19313 | 21631 | 24227 | 27134 | 27134 | 27134 | 27134 | 81401 | 81401 | 81401 | 81401 | 325605 |
| 3.  | сдельная ЗП |   |   |   | 13230 | 19400 | 21727 | 24335 | 27255 | 30525 | 30525 | 30525 | 30525 | 91576 | 91576 | 91576 | 91576 | 366306 |
| 4.  | ЕСН |   |   |   | 4710 | 6906 | 7735 | 8663 | 9703 | 10867 | 10867 | 10867 | 10867 | 32601 | 32601 | 32601 | 32601 | 130405 |
| 5.  | другие издержки |   |   |   | 22050 | 32333 | 36212 | 40558 | 45425 | 50876 | 50876 | 50876 | 50876 | 152627 | 152627 | 152627 | 152627 | 610510 |
| 6.  | Суммарные прямые издержки |   |   |   | 51750 | 75882 | 84988 | 95187 | 106609 | 119402 | 119402 | 119402 | 119402 | 358206 | 358206 | 358206 | 358206 | 1432826 |
| 7.  | прибыль от реализации прод-ии |   |   |   | 6070 | 8901 | 9969 | 11165 | 12505 | 14006 | 14006 | 14006 | 14006 | 42017 | 42017 | 42017 | 42017 | 168067 |
| 8.  | суммарные пост. Издержки | 338 | 338 | 421 | 522 | 472 | 472 | 472 | 472 | 472 | 472 | 472 | 472 | 1415 | 1415 | 1415 | 1415 | 5661 |
| 9.  | прибыль от ОД | -338 | -338 | -421 | 5548 | 8429 | 9497 | 10693 | 12033 | 13534 | 13534 | 13534 | 13534 | 40601 | 40601 | 40601 | 40601 | 162406 |
| 10.  | % по кредитам |   |   |   |   | 48 | 40 | 32 | 24 | 16 | 8 |   |   |   |   |   |   |   |
| 11.  | прибыль до выплаты налога | -338 | -338 | -421 | 5548 | 8381 | 9457 | 10661 | 12009 | 13518 | 13526 | 13534 | 13534 | 40601 | 40601 | 40601 | 40601 | 162406 |
| 12.  | налог на прибыль | 0 | 0 | 0 | 0 | 2514 | 2837 | 3198 | 3603 | 4055 | 4058 | 4060 | 4060 | 12180 | 12180 | 12180 | 12180 | 48722 |
| 13.  | чистая прибыль | -338 | -338 | -421 | 5548 | 5867 | 6620 | 7463 | 8406 | 9462 | 9468 | 9474 | 9474 | 28421 | 28421 | 28421 | 28421 | 113684 |

Приложение 2

Отчет о движении денежных средств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Движение денежных средств | янв.02 | фев.02 | мар.02 | апр.02 | май.02 | июн.02 | июл.02 | авг.02 | сен.02 | окт.02 | ноя.02 | дек.02 | 1 кв 2003 | 2 кв 2003  | 3 кв 2003 | 4 кв 2003 | 2004 |
| 1 | Чистая прибыль | -338 | -338 | -421 | 5548 | 5867 | 6620 | 7463 | 8406 | 9462 | 9468 | 9474 | 9474 | 28421 | 28421 | 28421 | 28421 | 113684 |
| 2 | амортизация |   |   |   | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 64 | 64 | 64 | 64 | 257 |
| 3 | Кэш-фло от ОД | -338 | -338 | -421 | 5569 | 5888 | 6641 | 7484 | 8428 | 9484 | 9489 | 9495 | 9495 | 28485 | 28485 | 28485 | 28485 | 113941 |
| 4 | Затраты на активы |   | 850 | 1210 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5 | Другие издержки | -78 |   |   | -238 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6 | Кэш-фло от ИД | -78 | -850 | -1210 | -238 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | кредиты |   |   |   | 13224 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8 | Выплаты в погашение кредитов |   |   |   |   | 571,0 | 571,0 | 571,0 | 571,0 | 571,0 | 571,0 | 571,0 | 571,0 | 1713 | 1713 | 1713 | 1713 | 6852 |
| 9 | Кэш-фло от ФД | 0 | 0 | 0 | 13224 | -571,0 | -571,0 | -571,0 | -571,0 | -571,0 | -571,0 | -571 | -571 | -1713 | -1713 | -1713 | -1713 | -6852 |
| 10 | сальдо на начало периода | 3400 | 2984 | 1795 | 13388 | 18148 | 23465 | 29536 | 36449 | 44306 | 53219 | 62137 | 71061 | 78843 | 105616 | 132388 | 159160 | 180793 |
| 11 | сальдо на конец периода | 2984 | 1795 | 164 | 18719 | 24036 | 30107 | 37020 | 44877 | 53790 | 62708 | 71632 | 80556 | 107329 | 134101 | 160873 | 187645 | 294734 |
|   | коэф-т дисконтирования | 0,991 | 0,972 | 0,955 | 0,937 | 0,920 | 0,903 | 0,886 | 0,870 | 0,854 | 0,838 | 0,823 | 0,807 | 0,778 | 0,736 | 0,696 | 0,658 | 0,572 |

1. Уткин Э.А. Бизнес-план: Как развивать собственное дело. – М.: Акалис, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://www.rbmarketing.ru/bplan/dnbp.html> [↑](#footnote-ref-2)
3. Игошин И.В. Менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – стр. 11. [↑](#footnote-ref-3)
4. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степнова. – М., 2001. стр. 5 [↑](#footnote-ref-4)
5. <http://www.rbmarketing.ru/bplan/bpvo.html> [↑](#footnote-ref-5)
6. Уткин Э.А. Бизнес-план: Как развивать собственное дело. – М.: Акалис, 1997. [↑](#footnote-ref-6)
7. Экономика предприятия / Под ред. Н.А.Сафронова. – М.: «Юристъ», 1999. [↑](#footnote-ref-7)
8. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степнова. – М., 2001. стр. 5. [↑](#footnote-ref-8)
9. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями/ Род редакцией В.М.Попова. – М.: Финансы и статистика, 1998. [↑](#footnote-ref-9)
10. Уткин Э.А. Бизнес-план: Как развивать собственное дело. – М.: Акалис, 1997. [↑](#footnote-ref-10)
11. Экономика предприятия / Под ред. Н.А.Сафронова. – М.: «Юристъ», 1999. [↑](#footnote-ref-11)
12. Экономика предприятия / Под ред. Н.А.Сафронова. – М.: «Юристъ», 1999. [↑](#footnote-ref-12)
13. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями/ Род редакцией В.М.Попова. – М.: Финансы и статистика, 1998. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степнова. – М., 2001. стр. 5. [↑](#footnote-ref-14)
15. Мелкумов Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов. – М.: ИКЦ «ДИС», 2004. [↑](#footnote-ref-15)