Федеральное агентство по образованию.

Государственное образовательное учреждение.

Высшего профессионального образования.

«Поволжский государственный университет сервиса».

Кафедра: «Экономика, организации и коммерческая деятельность »

Курсовая работа

По дисциплине «Менеджмент»

На тему: Разработка бизнес - плана торгового предприятия

Выполнил: студент группы Ко- 301

Башта Павел Витальевич

Проверил: Шнякина Ю.Р.

Тольятти 2010

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты разработки бизнес – плана торгового предприятия

1.1 Экономическая сущность разработки бизнес - плана торгового предприятия

1.2 Методика оценки разработки бизнес - плана торгового предприятия

1.3 Проблемы разработки бизнес - плана торгового предприятия и пути решения

Глава 2. Анализ экономических показателей работников ООО «Сюрприз».

2.1 Краткая характеристика ООО «Сюрприз»

2.2 Анализ товарооборота ООО «Сюрприз»

2.3 Анализ трудовых ресурсов ООО «Сюрприз»

2.4 Анализ издержек обращения ООО «Сюрприз»

2.5 Анализ разработки бизнес - плана торгового предприятия ООО «Сюрприз»

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию по разработки бизнес-плана торгового предприятия

3.1 Попытка российских разработчиков бизнес-плана применить западную методологию без адаптации к специфике российской деловой среды

3.2 Совершенствование организационной структуры ООО «Сюрприз»

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на будущее в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы торгового предприятия.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и собственных перспективах и возможностях. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности для различных фирм. Необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей.

Таким образом, разработка стратегии и тактики производственно- хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для малого предпринимателя. Общепризнанной формой разработки стратегии и тактики является бизнес-план.

Целью работы является освещение, анализ и выделение наиболее важных аспектов разработки бизнес-плана торгового предприятия

Задачами исследования являются:

1. Определить конкретные направления деятельности торгового предприятия, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
2. Сформировать долгосрочные и краткосрочные цели торгового предприятия, стратегию и тактику их достижения, определить лиц ответственных за реализацию каждой стратегии;
3. Выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться торговым предприятием потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
4. Оценить соответствие персонала торгового предприятия и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
5. Определить состав маркетинговых мероприятий торгового предприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п;
6. Оценить материальное и финансовое положение торгового предприятия, соответствие материальных и финансовых ресурсов достижению поставленных целей;
7. Предусмотреть трудности и “подводные камни”, которые могут помешать выполнению бизнес-плана

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. В первой главе раскрыты теоретические аспекты разработки бизнес – плана торгового предприятия, во второй рассмотрена ООО «Сюрприз». В третьей главе ООО «Сюрприз».

Предметом данной работы является оценка принципов и техники составления бизнес-планов.

Источниками написания работы служили учебные пособия Блеквелла Э., Горемыкина В.А., Жукова В.В. Черновой Н.А. и других авторов.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития фирмы, т.е. в конечном счете отвечает на самый нужный для предпринимателя вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы которые окупят все затраты сил и средств.

Глава 1. Теоретические аспекты разработки бизнес – плана торгового предприятия

1.1 Экономическая сущность разработки бизнес - плана торгового предприятия

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели работы. Как правило, он разрабатывается на несколько лет (чаще на три — пять лет) с разбивкой по годам. При этом данные по первому году обычно даются с разбивкой по месяцам, а на последующие годы — в годовом исчислении. Часто при составлении планов действующих предприятий используется скользящий график, при котором ежегодно разрабатывается детальный план на предстоящий год, а также уточняется и продлевается еще на год общий бизнес-план.

Для решения новой производственной или коммерческой задачи необходимо заранее ее спланировать. Любое мероприятие, требующее вложения средств, должно начинаться с разработки внутрифирменного документа, называемого бизнес-планом. Этот документ является обычным для большинства зарубежных стран и все чаще применяется в отечественной практике. В какой-то степени бизнес-план напоминает существовавшее раньше технико-экономическое обоснование проектов, но есть и принципиальные отличия.

В составлении бизнес-плана обязательно должен принимать участие владелец предприятия или его руководитель. Некоторые разделы бизнес-плана не могут быть выполнены без участия специалистов, в этом случае можно воспользоваться помощью сторонних консультантов. Привлечение экспертов целесообразно, например, при разработке следующих вопросов: учет и отчетность, страхование, прогноз результатов хозяйственной деятельности, потребности в капитале, налоги, юридические вопросы.

Бизнес-план должен:

• быть составлен предельно ясно и точно и поэтому требует тщательной проработки;

• давать конкретное представление о том, как будет функционировать предприятие, какое место оно займет на рынке;

• содержать все производственные характеристики будущего предприятия, детально описывать схему его функционирования;

• раскрывать принципы и методы руководства предприятием,

• содержать программу управления финансами, без которой невозможно начать любое дело и обеспечить его эффективность;

• показывать перспективы развития производства инвесторам и кредиторам.

В процессе подготовки бизнес-плана проект, который вы хотите осуществить, подвергается детальному рассмотрению многих специалистов. Это позволяет взглянуть на проект объективно, критически изложенный на бумаге план — это тот инструмент, при правильном использовании которого можно успешно управлять предприятием. Бизнес-план поможет донести идеи до тех, от кого зависит финансирование проекта.

Бизнес-план используется в следующих случаях, а именно для:

* принятия основных решений на этапе становления фирмы;
* обеспечения доступа к источникам заемного капитала;
* оценки результатов хозяйственной деятельности;
* проверки обоснованности заложенных плановых ориентиров;
* корректировки прогнозов;
* определения потребности в капитале и денежных средствах;
* повышения эффективности управления.

Бизнес-план используется и как инструмент стратегического планирования. Это особая область бизнес-планирования. Стратегическое планирование совершенно необходимо, если фирма собирается работать долго и выигрывать в конкурентной борьбе. Современный бизнес строится на смелых, продуманных решениях, но ему совершенно чужд авантюризм. Долгосрочное планирование создает своего рода “оборонительный рубеж” для предприятия. Западные специалисты особо подчеркивают: ошибочно думать, что руководить предприятием можно только с помощью финансовых рычагов — этого недостаточно.

Стратегический план — это результат разработки общего направления развития фирмы. Любая фирма создается для какой-либо определенной цели, являющейся основой ее существования, а все дальше действия направлены на реализацию поставленной цели.

Таким образом, можно выделить два уровня бизнес-планирования.

Во-первых, стратегическое планирование, позволяющее устанавливать или изменять цель создания организации, оценивать ее полосе на текущий момент, решать, какой хотели бы видеть фирму издатели через три-пять лет. Оно позволяет также намечать, что необходимо сделать, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хотят видеть создатели.

Во-вторых, бизнес-планирование, представляющее собой тщательную проработку реализации конкретного мероприятия, детализацию отдельного этапа стратегического плана.

Существует несколько целей составления бизнес-плана. В соответствии с этими целями принято выделять следующие типы бизнес-планов:

1. Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

2. Концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможного вовлечения в проект.

3. Бизнес-план компании (группы) – изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4. Бизнес-план структурного подразделения – изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

5. Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

6. Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

7. Бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально- экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Понятно, что при составлении бизнес-планов каждого вида должно быть больше уделено внимания определенным вопросам, связанным с целью его составления. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальные инвесторы и кредиторы смогли получить полное представление о предлагаемом проекте и его целях. Состав бизнес- плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Например, одно дело – открыть небольшую парикмахерскую или мастерскую по ремонту швейных машин, совсем другое – организовать производство ткацких станков. В одном случае бизнес-план не требует большой объемной проработки, и поэтому часть его разделов может отсутствовать. Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, для чего следует провести достаточно трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

Здесь уже идет речь о структуре бизнес-плана. Специалисты при этом обращают внимание на два предубеждения. Первое – это то, что существует якобы одна «правильная» структура. Это утверждение верно только в том смысле, что когда речь идет о привлечении внешних инвестиций, то приходится подстраиваться под требования инвестора. Второе – это то, что структура бизнес-плана и последовательность его разработки – одно и тоже. Иными словами, предполагается, что существует некая линейная схема, а в ней – позиция номер один, с которой всегда надо начинать. Кстати, это заблуждение подтверждается существованием программных продуктов, которые своей жесткой структурой задают определённую последовательность работы. Здравый смысл подсказывает, что это не так. Поэтому не важно, с чего начать, все равно придется пройти все разделы, и сделать это не один раз.

Сам бизнес-план, даже очень удачный, не является гарантией успеха. После его принятия следует организовать его реализацию, наметить сроки, персонально ответственных лиц, методы контроля и стимулирования, предусмотреть возможные отклонения и пути их преодоления. Реализация бизнес-плана требует гораздо более напряженной работы, чем его составление.

1.2 Методика оценки разработки бизнес - плана торгового предприятия

Бизнес-план начинается с раздела, называемого резюме. Этот раздел составляется в конце работы над бизнес-планом. Он содержит основные сведения о предполагаемых мероприятиях и является преамбулой к основной части документа. Желательно, чтобы он занимал не более двух машинописных страниц. Этот раздел важен потому, что он должен произвести благоприятное впечатление на предполагаемых инвесторов. Прочитав резюме, инвестор или начнет изучать бизнес-план дальше, или отклонит проект сразу, не вдаваясь в детали.

В настоящее время в отечественной экономике разумно поступает тот предприниматель, который для своего бизнеса выбирает товары и услуги, производство или оказание которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов. Планирование ассортимента товаров (услуг) является важнейшей функцией менеджмента фирмы. Прежде всего здесь должны учитываться возможности фирмы: производственные, финансовые, материальные ресурсы, система сбыта продукции, квалификация имеющегося персонала и т.д. Далее должны учитываться потребности рынка и требования потенциальных покупателей к показателям товаров.

Теория и практика рыночного хозяйства свидетельствуют о том, что наиболее правильным является подход, при котором в основу выбора заложен критерий обеспечения конкурентоспособности. При этом выделяют два типа преимуществ: низкие издержки и специализация.

Под низкими издержками понимается способность фирмы разрабатывать, производить и продавать продукцию более эффективно, чем ее конкуренты. Это означает, что предприятие организует весь цикл производства — от разработки нового товара до его сбыта - в более короткие сроки и с меньшими затратами. Следует учесть все стадии производства нового вида продукции — от идеи до получения выручки от реализации. На каждой из этих стадий необходимо добиться выигрыша по сравнению с конкурентами, иначе, получив экономию на какой-либо одной стадии, предприятие рискует потерять свои преимущества, проиграв на другой. Даже самая лучшая технологическая новинка может не принести результата при непродуманной системе снабжения или сбыта продукции.

Под специализацией понимается способность получать более высокую цену по сравнению с конкурентами за счет умения выделяться среди производителей и распространителей аналогичного товара. Выделяться можно за счет более высокого качества при почти аналогичной цене, удобной для покупателя схемы продажи или доставки товара, разнообразия цвета или отделки, более удачной системы оптовых скидок.

Следущий раздел бизнес-плана посвящен оценке рынка сбыта. Это самый важный раздел, и на него нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Если проект большой, то для подготовки этого раздела потребуется участие специалистов - маркетологов. Многие неудачи коммерческих проектов связаны с переоценкой емкости рынка: товар произведен, но сбыта нет.

Четвертый раздел бизнес-плана содержит сведения о конкурентах. О конкурентах полезно знать следующее:

• какие фирмы производят аналогичную продукцию; каковы их объемы продаж;

• качество их продукции, основные технические характеристики;

• цены; ценовая политика;

• система снабжения и сбыта.

Оценивая конкурентов, необходимо уделить внимание достоинствам и недостаткам их продукции и производства. Важно особо остановиться на достоинствах конкурентов, что дает возможность использовать уже накопленный опыт для развития собственного производства. Недостатки конкурентов могут дать реальный шанс выиграть в борьбе с ними, находя более рациональные решения.

Практика показывает, что в конкурентной борьбе побеждает тот, кто может предложить потребителю именно то, что он хочет. Обычно принято использовать два основных направления конкуренции: ценовую конкуренцию и конкуренцию качества. Однако это далеко не полный перечень возможностей. Ориентиром должны служить потребности клиента.

Если на стадии исследования рынка обнаружится, что нет реальной возможности проникнуть на него, то следует искать другое направление бизнеса. Лучше потратить время и деньги на маркетинговые исследования и получить при этом отрицательный результат, чем вложить большие средства в проект и потерпеть неудачу. Потери при этом несравнимо больше.

Направления конкурентной борьбы должны быть продуманы на стадии планирования, поскольку в текучке ежедневных дел уже некогда будет прорабатывать такие вопросы.

Пятый раздел бизнес-плана содержит план маркетинга. К основным элементам плана маркетинга относятся:

• схема распространения товаров;

• ценообразование;

• реклама;

• методы стимулирования продаж;

• организация послепродажного (сервисного) обслуживания;

• формирование общественного мнения о фирме и товарах.

Полный план маркетинга — это отдельный очень важный документ. В бизнес-плане рекомендуется изложить его в сжатом виде, не вдаваясь в детали.

Шестой раздел бизнес-плана - план производства - необходим только для тех проектов, в которых предусматривается производство какой-либо продукции. Данные раздела должны быть обоснованы на длительную перспективу — два-три года, для крупных проектов - четыре-пять лет. Раздел включает следующую информацию:

* где будет организовано производство: на действующем или на новом предприятии;
* какие необходимы производственные мощности и каков их рост по годам;
* какие сырье, материалы, комплектующие изделия необходимы, где и когда их приобретать, по какой цене;
* возможна ли производственная кооперация: с кем, на каких условиях;
* какое оборудование потребуется, когда, где его предполагается приобрести, по каким ценам;
* схема производственных потоков, включая точки контроля качества.

Каждый из этих подразделов содержит расчет расходов на производство.

Содержание этого раздела посвящено организации производства и кадрам.

В частности, важны следующие кадровые вопросы:

• какие специалисты нужны, каким должно быть их образование, квалификация, опыт работы;

• заработная плата, условия труда и условия найма на pa6oту.

• способы привлечения специалистов.

Определяя численность и состав будущего персонала предприятия, следует иметь в виду, что квалификация работников, их опыт и отношение к работе — важнейшие составляющие успеха. В некоторых случаях желательно отсутствие отрицательного опыта, например опыта работы в нашей службе автосервиса до начала рыночных преобразований, но на должность главного бухгалтера предпочтительнее взять образованного и опытного работника.

Раздел посвящен правовым аспектам предприятия. К его разработке целесообразно привлечь юриста-профессионала. В разделе указываются форма собственности и правовой статус предприятия, обосновываются причины выбора той или иной формы.

В зависимости от выбора формы организации предприятия оговариваются вопросы, связанные с распределением акционерного питала, порядком выплаты дивидендов и т.п. Необходимо учесть, как выбор формы предприятия может отразиться на системе налогообложения, распределении прибыли и ответственности учредителей.

Предприятие подвержено самым разнообразным рискам, связанным с утратой денег и имущества, работники предприятия подвержены риску потери трудоспособности. Глубокий анализ рисков связан с математическим моделированием и сложными расчетами.

В бизнес-плане (раздел девятый) требуется оценить, каким типам рисков подвержено будущее предприятие, каков возможный ущерб от наступления неблагоприятных событий, в какой момент они могут произойти.

Все вероятные риски предлагается разделить на две категории: наносящие наибольший ущерб (т.е. наиболее вероятные или имеющие серьезные последствия) и те, ущерб от которых не оказывает серьезного влияние на деятельность предприятия (менее вероятные и приносящие небольшой убыток).

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа:

* баланс организации,
* план прибылей и убытков,
* прогноз движения наличности.

Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

Анализ чувствительности - это метод изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменением ключевых параметров проекта- затрат на исследование и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.

Чистая дисконтированная стоимость- это показатель эффективности инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта.

 Дисконтирование стоимости- это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1. Резюме
 |  |  |  |
| 1. Виды товаров и услуг
 |  |  |  |
| 1. Обеспечение конкурента способности
 |  |  |  |
| 1. Оценка рынка
 |  |  |  |
| 1. Сведения о конкурентах
 |  |  |  |
| 1. План маркетинга
 |  |  |  |
| 1. План производства
 |  |  |  |
| 1. Юридический план
 |  |  |  |
| 1. Оценка риска и страхование
 |  |  |  |
| 1. Финансовый план
 |  |  |  |
| Итого (максимально 50 баллов) |  |  |  |

В данной таблице выявлены показатели, возникшие в ходе разработки бизнес-плана. Для того чтобы проанализировать систему разработки бизнес-плана, была разработана система от «0 до 5», чтобы бизнес-план успешно работал, мы должны проработать каждую стадию разработки бизнес-плана, проанализировать ее и этот показатель должен быть равен максимально 5 баллам, после анализа мы сложим все показатели разработки и сделаем вывод правда ли подходит ли такая система разработки бизнес-плана. Это система представлена во второй главе

1.3 Проблемы разработки бизнес - плана торгового предприятия и пути решения

Одной из главных проблем при разработке бизнес-плана оказывается неадекватная оценка предпринимателем возможности выделения ему кредитных ресурсов банком. Еще одной проблемой является недостаточное изучение спроса на продукцию, которую предприниматель планирует продавать в данном регионе. Должен быть проведен надлежащий объем качественных и количественных маркетинговых исследований в целях определения основных сегментов рынка, а также, должно быть достигнуто понимание направления движения этих сегментов. Соразмерно результатам измерения спроса на продукцию в бизнес-план должна быть корректно занесена мощность будущего предприятия. Сегодня достаточно часто встречаются примеры строительства исполинских по размеру предприятий в регионах, спрос внутри которых составляет лишь 10% от проектной мощности предприятия. Остальной объем выпускаемой предприятием продукции приходится экспортировать в соседние регионы, увеличивая при этом расходы на транспорт и логистику, что постепенно снижает рентабельность бизнеса. Серьезной проблемой при составлении бизнес-плана является неадекватная оценка предпринимателем кредитной нагрузки на будущий бизнес. В начале процесса разработки прогнозной финансовой документации инициатор проекта, как правило, даже не представляет, что рентабельность его бизнеса может и не позволить расплачиваться с обязательствами по выплате процентов и тела кредита. Это становится очевидным в ходе расчета финансовой модели. Поэтому едва ли Вам стоит слепо соглашаться на предоставление Вашему бизнесу кредита, без проведения оценки финансовой состоятельности инвестиционного проекта с учетом наложения банковских платежей. Важной составляющей является команда, которая сначала будет запускать проект, а в последствии будет им управлять. Это должен быть не просто перечень должностей и окладов, указываемый в разделе заработной платы бизнес-плана, а список конкретных людей, которые являются специалистами в своей области, и которые уже дали свое согласие на участие в рассматриваемом проекте. Важным аспектом при составлении бизнес-плана является подход к формированию выручки. Весь бизнес необходимо разделить на доходные статьи и корректно с помощью правильных формул описать, как каждая доходная статья формирует выручку, и какой частью выручки на каждом этапе жизни проекта эта доходная статья является. Корректное описание и обоснование выручки упрощает презентационный материал, который инициатор проекта впоследствии должен будет предоставить потенциальному инвестору на рассмотрение. В бизнес-планах очень часто предприниматели допускают ошибку, позиционируя переменные издержки в качестве постоянных. При росте или уменьшении объема производства ряд издержек ведет себя неоднозначно, а это значит, что при разработке бизнес-плана, потребуется описать изменение издержек (как правило, прямых) специальными формулами, в которых будет описана взаимосвязь роста или снижения той или иной издержки от изменения того или иного параметра. Очень часто в бизнес-плане бизнесменами не учитываются местные налоги, налог на добычу полезных ископаемых, налог на землю, затраты времени, которые необходимо понести для того, чтобы приступить к строитльно-монтажным работам. Также далеко не редкостью является отсутствие проведения предпринимателем анализа чувствительности бизнес-плана на предмет устойчивости его сценариев при изменении ключевых факторов проекта. Отсутствие анализа чувствительности делает проект статическим и не дает инвестору информацию о том, что произойдет с ключевыми показателями финансовой эффективности бизнес-плана, произойди во внешней или внутренней среде компании различного рода перемены, как в лучшую, так и в худшую сторону. Помимо простых показателей эффективности в рамках бизнес-плана должны быть рассчитаны также и дисконтированные показатели финансовой эффективности, которые отразят финансовый эффект, продуцируемый проектом с учетом проявления рисков проекта на стадии предынвестирования, инвестирования, запуска и операционной деятельности. Важным моментом, который часто упускается при построении финансовой модели будущего предприятия, является правильный учет инфляционной составляющей, поскольку очень часто темп роста определенных издержек достаточно высок или подчиняется определенной сложной формуле, которую крайне необходимо учесть в расчете, особенно если горизонт расчета проекта достаточно высок и превышает 3-5 лет. В итоге, отметим главное заблуждение, с которым сталкиваются предприниматели при подготовке финансовой документации на кредитный комитет в банк: наличие грамотно составленного бизнес плана еще не гарантирует получение кредитных средств. Это является хоть и важным, но не единственным критерием, которым руководствуются члены кредитного комитета при рассмотрении Вашей заявки во время заседания. Не менее важным является состояние Вашей текущей бухгалтерской отчетности, наличие залогового окружения, поручительство, аффилированность и другие факторы, которые складываясь вместе, приводят к положительному решению относительно кредитования вашего инвестиционного проекта.

2.1 Общая характеристика ООО «Сюрприз»

Организационно-правовая форма - ООО (общество с ограниченной ответственностью). Основным видом деятельности является ресторанный бизнес. Общая численность персонала составляет 14 человек.

ООО «Сюрприз» находится в центре города, обслуживает около 1000 человек в день. Работает магазин с 9оо до 18оо часов ежедневно, с одним часом на обеденный перерыв.

Концепция работы предполагает продажу продуктов общественного питания, бытовой химии, спортивных товаров, а также реализация услуг доставки товаров по всем районам города. Данные услуги уже используются в заведениях такого уровня, так как это приводит к привлечению большего числа клиентов с использованием минимальных затрат.

Основными конкурентами являются крупные супермаркеты. Конкурентоспособность предприятия заключается в предоставлении услуг сервиса высшего качества, соответственно столичным критериям оценки: высокий уровень подготовки обслуживающего персонала, удобная современная и практичная услуга оплаты счета кредитной картой.

Генеральный директор

Экономист

Бухгалтер

Администратор

Товаровед

Заместитель директора

Старший продавец

Продавец (4)

Грузчик (2)

Уборщица

Рис. 1. Организационная структура ООО «Сюрприз».

Функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций.

В обязанности торгово-оперативных сотрудников входят: (старший продавец, администратор, продавцы):

встреча покупателя и предоставление ему необходимой информации о реализуемых товарах, оказываемых услугах и т. д.;

-предоставление покупателем инвентарной корзины или тележки для отбора товаров;

-помощь в поисках необходимого товара покупателю;

-наблюдение за покупателями.

Функции работников торгового зала Таблица (2.1.1)

|  |  |
| --- | --- |
| Cотрудник | Функции работы |
| Продавцы | 1)подсчет стоимости отобранных товаров и выдача чека, расчет.2)Принятие и снятие кассы, снятия x и z – отчета. |
| Экономист | 1) Выполнение работы по осуществлению экономической деятельностипредприятия.2) Участие в проведении маркетинговых исследований.3) Анализ производственной деятельности предприятия.4) Подготовка отчетности. |
| Товаровед | 1) Определение соответствия качества материальных ресурсовнормативным документам и заключенным договорам.2) Осуществление связей с поставщиками и потребителями продукции.3) Оперативный учет поступления и реализации товарно-материальныхценностей.4) Участие в проведении инвентаризаций товарно-материальныхценностей.5) Оформление документации на поставку и реализацию продукции,составление отчетности.6) Осуществление контроля за соблюдением правил хранениятоварно-материальных ценностей на складах. |
| Администратор | 1) Осуществление руководства персоналом торгового зала.2) Проведение работы по оперативному учету остатков товаров в торговомзале и своевременному пополнению ассортимента товаров.3) Организация информирования покупателей. 4) Разрешение конфликтных ситуаций с персоналом.5) Анализ результатов работы торгового зала.6) Ведение необходимого документооборота. |
| Заместитель директора | 1)Общее руководство производственно - хозяйственной и финансово - экономической деятельностью предприятия.2)Организация взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц.3)Принятия мер по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии.4)Контроль за соблюдением законности в деятельности всех служб. |
| Бухгалтер | 1) Выполняет работу на порученном участке работы по бухгалтерскому учету. 2) Отражает в первичных документах бухгалтерского учета движение денежных средств.3) Контролирует движение денежных средств на банковских счетах предприятия.4) Оформляет платежные поручения и своевременно предоставляет их в банк.5) Осуществляет контроль за своевременностью и правильностью оприходования и списания денежных средств, за составлением кассовых и иных денежных отчетов.6) Производит платежи в федеральный и местные бюджеты.7) Производит расчеты платежей по договорам аренды, контролирует правильность и своевременность платежей и тд. |

Для анализа эффективности организационной структуры управления предприятия необходимо дать краткую характеристику всем составляющим его подразделениям, рассчитать товарооборот, валовой доход, выработку и остальные не менее важные аспекты, которые удобнее всего будет представить в таблице:

2.1.2 Технико-экономические показатели деятельности ООО «Сюрприз», за 2006-2008 года.

Таблица (2.1.2.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели |  | Динамика, % |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2009/2007 | 2009/2008 |
| 1. Товарооборот розничный, тыс. руб. | 15000 | 16500 | 20500 | 136,60 | 124,24 |
| 2.Товарооборот в сопоставимых ценах, тыс. руб. | 18000 | 18810 | 20500 | 113,80 | 108,24 |
| 3. Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб. | 13320 | 13919,40 | 15170 | 113,80 | 108,24 |
| 4. Валовой доход | 4680 | 4890,60 | 5330 | 113,80 | 108,24 |
| 5. Уровень валового дохода, в %. | 26 | 26 | 26 | 100 | 100 |
| 6. Численность человек.-работающих (всего)-торгово-оперативных работников-продавцов | 1364 | 1464 | 1464 | 107,69100100 | 100100100 |
| 7. Выработка, тыс. руб.-работающих (всего)-торгово-оперативных работников-продавцов | 1384,623000,004500,00 | 1343,573135,004702,50 | 1464,293416,675125,00 | 105,75113,89113,89 | 109,98108,98108,98 |
| 8.Среднегодовая з/п, тыс. руб.-работающих (всего)-торгово-оперативных работников-продавцов | 150,0096,0064,00 | 156,0098,0067,00 | 160,00100,0070,00 | 104,57104,16109,38 | 102,56102,04104,48 |
| 9.Фонд оплаты труда.работающих (всего)-торгово-оперативных работников-продавцов | 1950,00576,00256,00 | 2184,00588,00268,00 | 2240,00600,00280,00 | 114,87104,17109,38 | 102,56102,04104,48 |
| 10. Издержки обращения, тыс.руб. | 2957,00 | 3251,84 | 3463,52 | 117,12 | 106,50 |
| 11.Уровень издержек обращения %. | 16,42 | 17,28 | 16,89 | 102,86 | 97,74 |
| 12.Издержко отдача | 6,08 | 5,78 | 5,84 | 96,05 | 101,03 |
| 13.Прибыль от реализации, тыс. руб. | 1723 | 1638,76 | 1866,48 | 108,32 | 113,89 |
| 14.Рентабельность в %. | 9,57 | 8,71 | 9,10 | 95,09 | 104,48 |
| 15.Соотношение темпов роста производительности труда и среднегодовой з/п. |  |  |  | 1,011,091,04 | 1,071,061,04 |

Таким образом, увеличения товарооборота по сравнению с 2007 годом к 2008 составило 1500 тыс.руб. , данный рост произошел за счет:

1.повышения выработки, вследствие мотивирования персонала получением процентов от продаж.

2.увеличился уровень издержек обращений ( на 0,86%) , за счет увеличения площади помещения.

Изменение товарооборота по сравнению с 2008 годом к 2009 составило 4000 тыс.руб.. , благодаря таким факторам как:

1. Расширение магазина и качественная рекламная компания, помогли увеличить численность обслуживаемого населения.

На данном предприятии установлен оптимальный режим работы, соответствующий, всем установленным нормам. Что касается условий работы предприятия, они также отвечают требованиям, определенным в законодательстве РФ и являются благоприятными с точки зрения сотрудников.

2.2 Анализ структуры и динамики товарооборота ООО «Сюрприз»

Розничный товарооборот является одним из основных показателей, по которому оценивается хозяйственная деятельность предприятий торговли. Розничный товарооборот должен изучаться и оцениваться как в действующих (продажных), так и в сопоставимых ценах. Для определения розничного товарооборота в сопоставимых ценах необходимо фактический его объем за период, с которого изменились цены, разделить на индекс розничных цен на товары. Проводя анализ, следует установить, как развивается розничный товарооборот, как удовлетворяется спрос на товары, как торговое предприятие улучшает структуру товарооборота, обеспечивает повышение в нем доли высококачественных товаров, активно воздействует на формирование потребностей, эстетических вкусов людей, их благосостояние. В таблице 2.2 наиболее полно представлены показатели розничного товарооборота.

Показатели розничного товарооборота ООО «Сюрприз» за исследуемые периоды.

Таблица (2.2)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Динамика |
| 2009 г. к 2007 г. | 2009 г. к 2008 г. |
| 1. Розничный товарооборот, тыс.руб. | 18000 | 18810 | 20500 | 113,80 | 109 |
| 2. Численность обслуживаемого населения, чел. | 900 | 970 | 1050 | 116,60 | 108,24 |
| 3. Покупательские фонды населения, тыс. руб. | 142185240 | 153244092 | 165882780 | 116,60 | 108,24 |
| 4. Индекс цен | 1,2 | 1,14 |  |  |  |

Покупательские фонды увеличились за счет обслуживаемого населения.

Таблица (2.2.1.)

Расчет показателей розничного товарооборота ООО «Сюрприз»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г | 2008 г | 2009 г. | Динамика | Абсолютное отклонение (-) |
| 2009 г. к 2007 г. | 2009 г. к 2008 г. | 2009 г. к 2007 г. | 2009г. к 2008 г. |
| 1. Розничный товарооборот всего, тыс.руб. | 18000 | 18810 | 20500 | 113,80 | 109 | 2500 | 1690 |
| 2. Численность обслуживаемого населения, чел. | 900 | 970 | 1050 | 116,60 | 108,24 | 150 | 80 |
| 3.Покупательские фонды населения, тыс. руб. | 142185240 | 153244092 | 165882780 | 116,60 | 108,24 | 23697540 | 12638688 |
| 4. Товарооборот в расчете на одного человека, тыс. руб. | 20 | 19,4 | 19,5 | 97,50 | 100,50 | -0,5 | 0,1 |
| 5. Процент охвата покупательских фондов населения, % | 0,013 | 0,012 | 0,012 | 92,31 | 100 | -0,001 | 0 |

Таким образом, товарооборот в 2009 году вырос на 1690 тыс., руб. благодаря тому, что магазин расширился, и была проведена эффективная рекламная компания, что привело к увеличению численности обслуживаемого населения, соответственно и росту товарооборота. Процент охвата покупательских фондов, не изменился.

Проведем факторный анализ влияния товарооборота таблица 2.2.2

Факторный анализ товарооборота

Таблица 2.2.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | 2009 |
| Товарооборот розничный, в сопоставимых ценах. | 18000 | 18810 | 20500 |
| Средне списочная численность (ССЧ) | 4 | 4 | 4 |
| Кол-во фактически отработанных дней в году.(Д) | 290 | 290 | 291 |
| Продолжительность смены в часах.(Тсм) | 9,5 | 9,00 | 8,5 |
| Выработка часовая | 1,63 | 1,80 | 2,07 |

Прирост товарооборота в 2008 году составил 810 тыс. руб. благодаря тому что :

1. Продолжительность смены была сокращена, что мотивировало работоспособность сотрудников.

Прирост товарооборота в 2008 году составил 1690 тыс.руб. в том числе и за счет:

1. Было увеличено кол-во отработанных дней в году, магазин был открыт в предпраздничный день.
2. Продолжительность смены была уменьшена, а кол-во отпускных дней прибавлено, что создало благоприятную среду для работников и повысило их производительность.

2.3 Анализ трудовых ресурсов

Анализ трудовых ресурсов - один из основных разделов анализа работы предприятия. Достаточная обеспеченность предприятий трудовыми ресурсами, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов производства.

Основными задачами анализа трудовых ресурсов являются:

* объективная оценка использования рабочей силы, рабочего времени, производительности труда;
* определение факторов и количественное влияние их на изменение трудовых показателей;
* выявление резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

Проведем расчеты отклонения численности торговых работников таблица 2.3.1.

Таблица (2.3.1.)

Расчет отклонения численности торговых работников по ООО «Сюрприз»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г | 2008 г | 2009г. | Динамика | Абсолютное отклонение (-) |
| 2009 г. к 2007 г. | 2009г. к 2008 г. | 2009 г. к 2007 г. | 2009 г. к 2008 г. |
| 1. Розничный товарооборот всего, тыс.руб. | 18000 | 18810 | 20500 | 113,8 | 109 | 2500 | 1690 |
| 2. Численность работающих всего, чел. | 13 | 14 | 14 | 107,70 | 100,00 | 1 | 0 |
| 2.1. Торгово – оперативных работников. | 6 | 6 | 6 | 100,00 | 100,00 | 0 | 0 |
| 2.1.1. В том числе продавцов | 4 | 4 | 4 | 100,00 | 100,00 | 0 |  0 |

В 2007 году численность работников предприятия ООО «Сюрприз» составляло 13человек , из них 4 являлись продавцами ,6 торгово-оперативными работниками. В 2008 году предприятие приняло на работу еще 1 грузчика.

В таблице 2.3.1 более подробно представлена структура рабочей силы в % :

Таблица( 2.3.1 )

Структура рабочей силы ООО «Сюрприз»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 | 2008 | 2009 | Абсолютное отклонение(+/-) |
|  |  |  |  | 2009 г. к 2007г. | 2007 г. к 2008 г. |
| 1. Всего работников, % | 100 | 100 | 100 |  |  |
| 2 Торгово-оперативные работники, % | 46,15 | 42,86 | 42,86 | -3.29 | 0 |
| 3. Остальные работники, % | 53.85 | 57.14 | 57.14 | 3.29 | 0 |
| 4. Доля продавцов в общей численности торгово-оперативных работников | 66.67 | 66.67 | 66.67 | 0 | 0 |

Из таблицы видно, что отклонение в процентном соотношение 2009 года к 2007 составило:

Продавцов 0% ,а к 2008году 0%

Торгово-оперативных сотрудников -3,29% а к 2008году -0%

Остальных работников 3.29%, а к 2008 году -0% .

Влияние организации труда продавцов на уровень их производительности труда

Таблица (2.3.2.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Отклонение |
|  |  |  |  | 2009 к 2007 | 2009 к 2008 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 . Среднесписочная численность продавцов, чел. | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 |
| 2. Количество рабочих дней в году за вычетом очередных отпусков, дни | 290 | 290 | 291 | 0 | 1 |
| 3. Количество отработанных дней среднем на одного продавца, дни | 194 | 193 | 193 | -1 | 0 |
| 4. Совокупный фонд рабочего времени, чел.-дн. | 1160 | 1160 | 1164 | 578 | 582 |
| 5. Величина используемого рабочего времени, чел.-дн. | 776 | 772 | 1158 | 382 | 386 |
| 6. Уровень организации труда, % | 67,12 | 66,55 | 66,78 | 1,00 | 1,01 |
| 7. Изменение производительности труда за счет его реорганизации, % |  |  |  | +1,49 | +1,51 |

Данные расчетов свидетельствуют о том, что в 2008году по сравнению с 2007-ым производительность труда продавцов повысилась за счет улучшения организации труда на 1,49%, а в2009 году по сравнению с 2008 на 1,51%. Повышение произошло за счет увеличения численности продавцов.

Выполнение плана, задания по товарообороту, бесперебойность реализации товаров зависят от обеспеченности торговых предприятий кадрами. Эффективность работы предприятия в значительной степени обусловлена количественным и качественным составом кадров, рациональным их использованием, расстановкой по рабочим местам в соответствии с профессией и квалификацией, организацией труда.

2.4 Анализ Издержек ООО «Сюрприз»

Издержки обращения торгового предприятия могут быть выражены как обращения, выраженном в % к розничному товарообороту. Абсолютный показатель характеризует общую сумму расходов предприятия за определенный период. Однако этот показатель не дает представления о результате, полученном на каждый рубль затрат, то есть не дает представления об эффективности произведенных расходов. Для характеристики результативности затрат и эффективности применяются такие относительные показатели, как уровень издержек обращения, издержкоотдача и общая сумма издержек обращения к обороту в % (таблица 2.4.1 )

Таблица (2.4.1)

Анализ затрат ООО «Сюрприз»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 | 2008 | 2009 | Отклонение |
|  |  |  |  | 2009г. к 2007г. | 2009 г. к 2008 г. |
| Товарооборот в сопоставимых ценах, тыс. руб. | 18000 | 18810 | 20500 | 2500 | 1690 |
| Общая сумма издержек обращения, тыс. руб. | 2957,00 | 3251,84 | 3463,52 | 506,52 | 966,96 |
| Расходы на оплату труда | 1950,00 | 2184,00 | 2240,00 | 290,00 | 56,00 |
| Расходы на аренду и содержание здания | 266,55 | 137,63 | 206,63 | -59,92 | 69,00 |
| Износ санитарной и специальной одежды, приборов, одноразовые материалы. | 101,50 | 112,70 | 125,25 | 23,75 | 22,55 |
| Расходы на торговую рекламу | 151,80 | 199,71 | 282,94 | 131,14 | 83,23 |
| Потери товаров, порча продукции персоналом. | 280,65 | 366,00 | 380,00 | 99,35 | 14,00 |
| Расходы на транспортировку | 126,90 | 144,50 | 169,00 | 42,10 | 24,50 |
| Прочие расходы | 75,6 | 97,30 | 49,7 | 24,10 | 2,40 |
| Средний уровень издержек обращения в % к обороту | 16,42 | 17,28 | 16,89 | 0,47 | -0,39 |
| Издержкоотдача, руб. | 6,08 |  5,78 | 5,91 | -0,17 | 0,13 |

Сумма затрат, приходящаяся на сто рублей розничного товарооборота (в % ) в 2007 году составил 16,42, в 2008 году – 17,28, в 2009 году –16,89 , что показывает нам не стабильность в работе предприятия.

2.5 Методика оценки разработки бизнес-плана торгового предприятия

Таблица(2.5)

Показатели разработки бизнес-плана ООО «Сюрприз»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1.Резюме | 2 | 3 | 4 |
| 2.Виды товаров и услуг | 4 | 4 | 4 |
| 3.Обеспечение конкурента способности | 3 | 4 | 5 |
| 4.Оценка рынка | 4 | 4 | 5 |
| 5.Сведения о конкурентах | 3 | 4 | 5 |
| 6.План маркетинга | 2 | 2 | 3 |
| 7.План производства | 4 | 4 | 4 |
| 8.Юридический план | 4 | 5 | 5 |
| 9.Оценка риска и страхование | 4 | 4 | 5 |
| 10.Финансовый план | 5 | 5 | 5 |
| Итого (максимально 50 баллов) | 35 | 39 | 45 |

По данным представленным в таблице 2.5 видно, что с каждым годом показатели связанные с разработкой бизнес-плана улучшаются, но всё равно остаются, особенно это видно в разделе план маркетинга, а для того чтобы этот показатель был равен высшему значению мы должны внести существенные изменения в работу магазина, представленной в третьей главе.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию по разработки бизнес-плана торгового предприятия

3.1 Попытка российских разработчиков бизнес-плана применить западную методологию без адаптации к специфике российской деловой среды

Первой и самой распространенной ошибкой российских разработчиков бизнес-планов является попытка применить западную методологию разработки таких документов без адаптации к специфике российской деловой среды.

Как правило, авторы и переводчики зарубежных пособий прямо и ненавязчиво подсказывают российским читателям: возьмите пособие, подставьте в формы и таблицы свои данные и вы получите отличный бизнес-план. В популярном у нас переводном пособии «Составление бизнес-плана» так и написано: «Замените в тексте Нью-Йорк на Москву», а «Сан-Франциско на Владивосток - и все, пора действовать»- в этом и заключается ошибка Российских разработчиков. Что же касается работ российских авторов, то в большинстве своем - это компиляции из нескольких зарубежных источников, естественно, не адаптированных к нашей деловой среде.

Важнейшими компонентами деловой среды являются:

1. законодательная база;

2. система подзаконных нормативных актов;

3. система стандартизации;

4. нормативно-методическое обеспечение внутренней деятельности предприятий в виде комплексов организационно-управленческой документации;

5. обычаи делового оборота, т.е. те сложившиеся и широко применяемые в предпринимательской практике правила поведения, не установленные законодательством и даже, возможно, не зафиксированные в каком-либо документе, но не противоречащие обязательным для участников соответствующих хозяйственных отношений нормам законодательства или договорам.

Например, для России и США, убедительно свидетельствует, что деловая среда США отличается от деловой среды России как воздух от воды: они как птицы летают по воздуху, мы же, как рыбы, плаваем в воде. Поэтому, когда россиянам предлагается брать на вооружение западные методики и прочие рецепты эффективного поведения, не адаптированные к условиям России, это примерно то же самое, что учить рыб летать.

С западными бизнес-планами связана еще одна проблема. Предлагая несовпадающие структуры документа, неодинаковые аналитические формы, практические пособия, как правило, утверждают, что именно данный вариант годится для разработки бизнес-плана любого конкретного проекта. Некоторые наши соотечественники спрашивают, почему же на Западе, если там накоплен такой огромный опыт, не составят единую стандартную форму для любых проектов. Зарубежные источники на вопрос не отвечают, хотя ответ достаточно прост: нет и не может быть универсального проекта и тождественных источников средств, а также единой стандартной формы бизнес-плана.

Разные виды бизнеса обычно требуют отражения в бизнес-планах совершенно (или в значительной степени) неодинаковой информации в различных формах. Сравните, например, разработку и постановку на производство новой модели самолета и организацию небольшой частной парикмахерской. В обоих случаях специалисты, взявшиеся за осуществление проектов, могут обратиться в коммерческий банк. Какие конкретные формы в бизнес-планах должны быть заполнены в этих разных случаях? Кто это должен определить?

Конечно же, сам коммерческий банк. Его специалисты должны потребовать от инициаторов реализации проектов предоставления именно той информации, которая позволяет судить о выгодности для банка подключиться к финансированию данного проекта и оценить все основные факторы риска.

Что же не хватает в структурах зарубежных бизнес-планов? Для данной проблемы это очень важный и сложный вопрос. Для современных российских условий принципиальное значение имеет ответ на вопрос, насколько принятые на Западе типовые структуры бизнес-планов подходят для составления бизнес-планов в России? Анализ значительного количества зарубежных методик разработки бизнес-планов позволяет представить типичную для них структуру, содержащую следующие разделы:

1. Изложение целей деятельности

2. Краткое описание бизнеса

3. Анализ рынка

4. Продукция (услуги)

5. Организация производства

6. Инвестиционный климат и риски

7. Конкуренция

8. Реализация продукции

9. Управление и кадры

10. Финансирование

11. Приложения

Насколько же эта структура подходит для составления российских бизнес-планов? Так, сегодня в России можно наблюдать попытки создания новых компаний по производству легковых автомобилей. Как правило, их инициаторы пытаются привлечь солидный иностранный капитал, без которого трудно обойтись. На первый взгляд кажется, что составить по западным стандартам интересный для инвесторов бизнес-план производства и реализации хороших автомобилей не сложно. Но это только на первый взгляд.

Когда зарубежные бизнесмены передадут такой бизнес-план своим экспертам, то первым будет вопрос о потребительских свойствах будущих автомобилей. А наше понимание качества и отношение к нему им хорошо известны. Они знают, что у нас привыкли <качество продукции> как полную совокупность всех потребительских свойств изделия подменять <техническим уровнем>, отражающим всего несколько параметров. В результате огромному количеству отечественной продукции, не соответствовавшей мировым стандартам качества, присваивался «Знак качества».

Поэтому в российском бизнес-плане его разработчики обязательно должны показать, что они понимают существующую у нас проблему качества и знают, как ее можно решить в данном инвестиционном проекте. Именно в этом состоит одно из принципиальных отличий российского бизнес-плана от западного.

Второй серьезный вопрос - себестоимость. Эксперты знают, что анализировать действительную себестоимость продукции, работая ранее в экономике с придуманной системой цен, плохо оплачиваемым трудом и варварским отношением к ресурсам, у нас не привыкли. И уж тем более не умеют практически заниматься управлением себестоимостью с целью доведения ее до необходимого уровня. Недаром методы функционально-стоимостного анализа (ФСА) так и не нашли массового применения в отечественном производстве. На Западе же практическое управление себестоимостью - дело абсолютно естественное. Поэтому другим принципиальным отличием российского бизнес-плана от западного является то, что его разработчики должны показать, что они знают, как справиться с управлением себестоимостью при реализации данного проекта и в состоянии обеспечить ее необходимый уровень.

Наконец, третий вопрос (если ответы на два предыдущих - положительные) - о способности россиян, предлагающих участие в проекте, реализовать его на практике. Здесь имеют значение, во-первых, личные качества и опыт руководителей производств, берущихся за реализацию проекта; во-вторых, глубина и ясность видения ими будущего дела в деталях.

В западной деловой среде все рассмотренные аспекты принято безоговорочно соблюдать, как само собой разумеющееся. Поэтому обычно они не освещаются в специальных разделах. В России же соответствующие разделы необходимо внести в бизнес-планы, поскольку инвестору нужна полная ясность по всем трем аспектам.

 Все таки существует рекомендуемая структура Российского бизнес плана,таким образом, западные методики разработки бизнес-планов не могут применяться один к одному для российских условий ввиду существенно иной деловой среды. Это вызывает необходимость дополнять западные типовые структуры бизнес-планов, по крайней мере, тремя важными разделами, в которых авторы должны показать:

1. адекватное понимание проблемы качества и возможность (способность) ее решения;

2. способность обеспечить приемлемую конкурентоспособность за счет грамотного управления себестоимостью;

3. ясное видение перспектив развития бизнеса и способность доводить начатое дело до конца.

В результате адаптированный к российским условиям бизнес-план приобретает следующую структуру:

1. Цели деятельности

2. Краткое описание бизнеса

3. Анализ рынка

4. Продукция (услуги)

5. Организация производства

6. Инвестиционный климат и риски

7. Достижение необходимого качества

8. Обеспечение конкурентоспособности

9. Реализация продукции

10. Управление и кадры

11. Финансирование

12. Эффективность бизнеса и возможные перспективы

13. Приложения

Структура российского бизнес-плана отличается от типичной западной за счет включения разделов 7 и 12 и изменения содержания раздела 8 (в него добавляется углубленное рассмотрение возможностей управления себестоимостью продукции). Важно то, что предлагаемая структура не противоречит западным требованиям к бизнес-планам, поскольку в ней есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более тяжелой российской деловой среды.

Разработчикам следует включать в разделы своих бизнес-планов все, что считают нужным и полезным, имея в виду, что строгого государственного стандарта ни на форму бизнес-плана, ни на содержание его разделов в России, вероятно, не будет никогда. Да это, видимо, и не нужно. Развиваются бизнес, его технологии и организация, развивается и методология планирования реализации проектов. Следовательно, понятие «качественный бизнес-план» всегда будет относиться к какому-то конкретному моменту времени.

3.2 Совершенствование организационной структуры ООО «Сюрприз»

Разработка оптимальной организационной структуры управления является решающим моментом для компании, стремящейся реализовать поставленные цели. Соответствие структуры управления фирмой поставленным целям определяет степень успеха компании на рынке. Поэтому разработка оптимальной структуры управления компанией является одним из ключевых моментов бизнес-плана. Показатели труда неотъемлемая часть анализа всех показателей, поскольку без работников ни одна компания не могла бы существовать. Поэтому рассмотрим организационную систему управления ООО «Сюрприз» (Рисунок 1).

Генеральный директор

Экономист

Бухгалтер

Администратор

Товаровед

Заместитель директора

Старший продавец

Продавец (4)

Грузчик (2)

Уборщица

Рисунок 3.2.1. Организационная структура управления ООО «Сюрприз»

Из приведенной структуры видно, что все перечисленные сотрудники подчиняются генеральному директору. Естественно, что между сотрудниками существуют взаимосвязи функционального характера.

Такая структура до последнего времени соответствовала целям и задачам деятельности магазина, но до недавнего времени предприятию понадобился специалист по маркетинговым исследованиям, из за появившейся конкуренции. Ранее эту работу осуществлял сам генеральный директор, имеющий широкие связи и значительный опыт в этой сфере. Небольшие мощности магазина, также делали не возможным резкое увеличение объемов производства для реализации продукции широкому кругу потребителей. Реструктуризация системы управления компанией - одно из основных условий, приводящих компании либо к краху, либо к успеху на рынке. Для успешного проведения этого процесса в большинстве случаев необходимо привлечение специалистов в области маркетинга.

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

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 партиитовара, 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.

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.

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.

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.

Адаптация к рыночным условиям, на наш взгляд, выражается, прежде всего, к появлению в структуре магазина должности специалиста по маркетинговым исследованиям, функционирующего на правах заместителя генерального директора. Специалист маркетинга должен стать ключевой фигурой в компании, взяв на себя всю полноту ответственности за реализацию производимой фирмой продукции. Необходимость включения в структуру управления ООО «Сюрприз» должности Специалиста по маркетингу диктуется несколькими основными причинами:

1. Выход на уровень крупных супермаркетов;

2. Увеличение объемов производства продукции.

3. Расширение магазинов по городу.

Эти функции являются сферой деятельности маркетинга, а значит маркетолога.

Генеральный директор

Экономист

Бухгалтер

Администратор

Товаровед

Заместитель директора

Старший продавец

Продавец (4)

Грузчик (2)

Уборщица

Специалист по маркетинговым исследованиям

Рисунок 3.2.2. Организационная структура управления ООО «Сюрприз»

Предлагаемая структура коренным образом отличается от прежней. Во-первых, появление службы маркетинг-директора предполагает использование компанией концепции маркетинга, что в свою очередь ориентирует фирму не на производство и продажу продукции, а на удовлетворение потребностей. Удовлетворение потребностей должно стать основной целью деятельности компании, а реализуется оно через комплекс мероприятий, включающих исследование рынка и потребителей, анализ конкурентной среды, ориентация на новшества и изобретения, разработка эффективной стратегии маркетинга.

Специалист по маркетинговым исследованиям должен взять на себя задачи:

- организация регулярного поступления и сбора информации о рынке, внутреннем состоянии магазина, о развитии спроса, потенциальных клиентах и т.п.;

- разработка эффективных маркетинговых стратегий, адаптированных к существующим рыночным условиям, включающих товарную и ассортиментную политику, ценовую стратегию, стратегию сбыта и коммуникаций;

- организация эффективной рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта.

Таким образом функции остальных рабочих остаются, новый сотрудник принесет фирму «новое дыхание» и сделает ее более рентабельной и конкурентоспособной.

Заключение

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого дела, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Он является основным средством менеджмента. В нем определяются цели деятельности предприятия и пути их достижения. Основными целями разработки бизнес – плана являются:

* приватизация объектов государственной и муниципальной собственности
* осуществление инвестиционных проектов
* реализация отдельных коммерческих операций
* эмиссия ценных бумаг
* определение перспектив развития фирмы
* проведение реорганизационных мероприятий, применяемых для несостоятельных предприятий (банкротство)
* финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса

 Бизнес – план выполняет девять основных функций, как внешних, так и внутренних, жизненно важных для деятельности самого предприятия.

1. Хорошо отпечатанный и оформленный бизнес-план – лучшая визитная карточка для бизнесмена. С его помощью стандартизируется процесс ознакомления с предприятием.
2. На известном этапе экономического развития и становления рынка, рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства отсутствие бизнес – плана начнёт восприниматься как нечто абсурдное и вызове настороженное со стороны партнеров, кредиторов и клиентов. Наличие бизнес – плана обязательное требование со стороны цивилизованного рынка.
3. Привлечение денег для развития дела невозможно без того материала, который содержится в бизнес-плане.
4. Наличие бизнес-плана чисто психологически вызывает ощущение основательности, солидности предпринимательского начинания, его владельца .
5. Процесс планирования заставляет адекватно оценивать затеваемые или продолжаемые предпринимательские действия.
6. Бизнес-план помогает обнаружить в задаточном состоянии те проблемы развития предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьёзные препятствия и существенно осложнят работу.
7. Придаёт бизнесу целенаправленность, т.е. чёткое определение конечных и промежуточных целей.
8. Бизнес-план – это инструмент контроля и управления позволяющий обеспечить планомерное продвижение предприятия к поставленным целям.
9. В процессе составления бизнес-план является мощным инструментом самообучения, основой для сопоставления с фактическими достижениями.

Чем больше нестабильность во внешней среде, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий предприятия, тем больше внимания следует уделять разработке стратегии рыночного и организационного развития и оперативным действиям по реализации этих стратегий.

Бизнес-план помогает решить 4 основные задачи:

1. Изучить ёмкость рынка
2. Оценить затраты
3. Обнаружить «подводные камни»
4. Определить финансово-экономические показатели

 Также о бизнес-плане можно сказать, что это постоянно действующий документ, в который вносят изменения и дополнения.

 Обработав литературу различных авторов по составлению бизнес-плана, я выбрал нижеследующий план:

1. Резюме

2. Виды товаров и услуг

3. Обеспечение конкурентоспособности

4. Оценка рынка

5. Сведения о конкурентах

6. План маркетинга

7. План производства

8. Юридический план

9. Оценка риска и страхование

10. Финансовый план

Список используемой литературы

1. Анализ финансовых показателей деятельности предприятий // под ред. проф. Бакунина Л.С. – СПб.: Книжник. 2005

2. Артеменко В.Г., Беллендер М.В. Финансовый анализ. – М.: ДИС, 2007

3. Бабич А.М.. Павлова Л.П. Корпоративные финансы: Учебник для вузов. – М.: Финансы. ЮНИТИ. 2005

4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. Пособие. -3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006

5. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс.- К.: Ника-Центр, Эльга – 2005

6. Большаков С.В. Финансы предприятий: Теория и практика: Учебник для вузов. – М.: Книжный мир, 2006

7. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-Х т./ Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. СПб.: Экономическая школа, 2005. Т.1

8. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами./ Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика. 2004

9. Вертакова Ю.В., Кузьбожев Э.Н. Упреждающее управление на основе ин-формационных технологий: Учеб. пособие // Под ред. д-ра экон. наук Э.Н. Кузьбожев; Курск. гос. техн. ун-т. Курск, 2005

10. Виниаминов П.Л.. Краснова В.И. Анализ финансового состояния предприятия. – Н. Новгород: Балахна–пресс. 2005

11. Волков Н.Г. Капитал. резервы и фонды: формирование и использование. – М.: Филинъ. 2004

12. Грачев А.В. Рост собственного капитала, финансовый рычаг и платежеспособность предприятия // Финансовый менеджмент.- 2006.-№2.–с.21-34.

13. Ермоленко В.А. Павлов И.Е. Анализ финансового положения предприятия: учебное пособие. – СПб.: Книжник. 2005

14. Парушина Н. В. Анализ собственного и привлечённого капитала// Бухгалтерский учёт. – 2006. - № 3.- с. 72 – 78

15. Каратуев А. Г. Финансовый менеджмент: Учебно-справочное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005

16. Ковалёв В. В. Управление финансами: Учебное пособие. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2005

17. Кондраков Н.П.. Волошин Г.А. Анализ капитальных вложений в предприятия: учебное пособие. – М.: Инфра–М. 2004

18. Кривоносов Л.В. Использование денежных средств предприятий. – М.: Инфра-М. 2006

19. Лапина В.П. Мартынов А.Ю. Анализ финансовых показателей деятельности предприятия: практическое пособие. – СПб.: Финансист. 2005

20. Литвинов К.Г.. Матвеев Л.В. Экономический анализ. – М.: Инфра-М. 2004

21. Лупей Н.А. Методические рекомендации по анализу инвестиционной привлекательности предприятий: практическое пособие. – СПб.: Книжник. 2005

22. Потапов А.Л. Применение имитационной компьютерной модели для определения оптимальной структуры долгосрочного капитала фирмы// Финансовый менеджмент. – 2006. -№1. –с. 35-43

23. Методика разработки финансового плана предприятия: практическое руководство. – М.: Менеджмент и маркетинг. 2006

24. Обнинский Г.В. Инвестиционная привлекательность предприятий. – М.: ЮНИТИ. 2005

25. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под. ред. Л. Т. Гиляровской. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005