**Содержание.**

# Введение…………………………………………………………………………….. 3

Глава 1.Особенности методологии бизнес - планирования …………………..6

* 1. . Сущность бизнес - планирования…………………………………………..6

1.2. Этапы бизнес - планирования……………………………………………..13

Глава 2. Структура бизнес-планов……………………………………………..20

* 1. Структура и содержание бизнес-планов……………………….………20

Глава 3. Бизнес-план производства молочных продуктов

ООО «Приволье» ……………………………………………………………….47

3.1. Резюме…………….………………………………………………………...47

3.2. Сведения о предприятии и отрасли ………………………………………48

3.3 Описание продукции (услуг)………………….……………………………50

3.4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)…………………………………….52

3.5. Производственный план…………………………………………………...59

3.6. Организационный график выполнения работ…………………………………..62

3.7. Управление и организационная структура……………………………………..62

3.8. Капитал и юридическая форма компании…………………………………….63

3.9. Финансовый план…………………………………………………………..63

Заключение……………………………………………………………………...69

Литература………………………………………………………………………70

**Введение**

В условиях фактически сложившейся рыночной экономики, планирование хозяйственной деятельности предприятия является залогом его эффективного функционирования. Для гибкого реагирования всех структурных подразделений предприятия на изменение рыночной ситуации требуется не просто оперативное планирование.

Руководство любого предприятия все время ощущает необходимость выбора. Оно должно осуществить выбор оптимальной цены реализации, величины объема продукции, принимать решения в области кредитной и инвестиционной продукции и многое другое. Чтобы обеспечить возможность принятия экономически обоснованных решений, на предприятии производятся и анализируются расчеты альтернативных предложений и описываются ожидаемые результаты экономической деятельности. Правда, руководители многих предприятий (особенно небольших) склонны считать, что не стоит тратить время на так называемое «формальное планирование» (т.е. подробно фиксировать на бумаге всю схему действий), поскольку экономическая ситуация так быстро меняется, что приходится постоянно вносить изменения и дополнения в первоначальную схему действий.

Однако ученые, а также руководители крупных предприятий относят планирование к деятельности высшего порядка и считают, что формальное планирование предоставляет немало выгод:

* помогает руководству предприятия мыслить перспективно;
* способствует четкой координации предпринимаемых предприятием усилий;
* формирует систему целевых показателей деятельности для последующего контроля;
* готовит предприятие к возможным внезапным рыночным переменам;
* демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц;
* способствует также привлечению инвестиций в производство и организации совместных предприятий с зарубежными фирмами.

О сущности проблемы планирования говорит тот факт, что сегодня появилась масса зарубежной и отечественной литературы, посвященной этой теме.

Целью работы является раскрытие сущности бизнес-планирования и применение теоретических основ при разработке бизнес-плана производства молочной продукции ООО «Приволье».

При разработке бизнес-плана решались следующие задачи:

1. Показать финансово- экономическую целесообразность проекта, его привлекательность, что позволит предприятию получить поддержку со стороны инвесторов, а именно с точки зрения:

* положения предприятия на рынке;
* маркетинговой стратегии предприятия;
* рискованности проекта;
* экономических показателей эффективности проекта и т.д.

2. Получить практический опыт планирования.

**ГЛАВА 1. Особенности методологии бизнес – планирования.**

**1.1.Сущность бизнес - планирования.**

 По определению современного экономического словаря: **бизнес-план** - план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций, и их эффективности.

 Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

 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 о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от качества внутрифирменного планирования, включающего определение перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обеспечения. Не импровизация, не спонтанные ситуативные действия, а систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях составляет сущность планирования бизнеса.

Планирование

Сознательно обоснованное Приведение в

 определение и поддержание относительное соответствие

необходимых пропорций намерений фирмы и ее

 развития фирмы возможностей в обеспечении

рынка товаром

Целевая функция

Удовлетворение спроса

 потребителей в соответствующих

 товарах и получение максимум прибыли.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

 Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

1. конкретный проект производства определенного товара (услуг) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
2. всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
3. изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

 Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект, стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен 1 или несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

 Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

1. обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;
2. расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
3. определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;
4. подбор работников, которые способны реализовать данный план.

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-план — концентрирование финансовых ресурсов. Именно бизнес-план — важное средство для увеличения капитала компании. Процесс составления бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

 Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

Бизнес-план это важнейший шаг на пути превращения намерений, связанных с производством товаров и услуг, в реальное процветающее предприятие. Предприниматель сможет планировать, если сумеет правильно оценить:

1. потенциальный рынок для своего предприятия;
2. потенциальные расходы на удовлетворение потребностей такого рынка;
3. потенциальные сложности в организации работы предприятия;
4. первые признаки успеха или спада.

 Подготовка бизнес-плана требует тщательности, опоры на факты и закладывает основы благополучия предприятия. По большому счёту планирование представляет собой принятие решения о том, что, как и когда делать. Оно имеет чрезвычайное значение для успеха предприятия. Об этом интересно высказался один зарубежный предприниматель:

«Планирование сегодня имеет настолько большое значение, что на него уходит почти всё время некоторых наиболее уважаемых в бизнесе фигур… Планирование позволяет нам управлять изменениями. Оно вынуждает нас приводить в порядок ожидания и разрабатывать программы их воплощения в жизнь. Планирование - самый эффективный способ мобилизации лучших наших качеств: умения думать, увязывать интересы и определять цели; оно даёт нам возможность находить самый эффективный способ максимизации роста».

 Сам процесс составления бизнес–плана заставляет предпринимателя обдумывать все необходимые действия со дня, когда он решил начать свое дело, и на протяжении всего того времени, пока есть силы им заниматься. По существу, бизнес- план может выполнять функцию оперативного плана, после того как предприятие начало свою деятельность.

 Во многих отношениях бизнес-план напоминает географическую карту, подсказывая любому как начинающему, так и более опытному предпринимателю, как лучше добраться до намеченного пункта. Однако предпринимателю может прийти в голову вполне закономерный вопрос: зачем терять время на составление бизнес-плана? Ответ прост: без него не обойтись. В такой сложной экономике, как российская, подобный план просто необходим. Было время, когда человек мог открыть предприятие и преуспеть только благодаря способности много работать и продавать свою продукцию по ценам, намного превышающим её себестоимость. В век космоса можно преуспеть, объединив здравый смысл с новейшими методами. Невозможно запустить космический корабль с людьми на борту без плана полёта, точно также невозможно запустить новое предприятие без бизнес-плана.

 Идею бизнес-плана не назовёшь новой. Крупные предприятия издавна составляют подобные планы, например маркетинга новых видов продукции, приобретения существующих предприятий, проникновения на рынки других стран и т.п. Новым стало всё более частое использование планирования мелкими предпринимателями. Сегодня внешние факторы вынуждают их сначала «расписывать» предприятие на бумаге и только потом вкладывать в него деньги и время, чтобы не попасть впросак. К внешним факторам следует в первую очередь отнести кредиторов и инвесторов, к которым предпринимателю приходится обращаться за деньгами. Прежде чем рассматривать просьбу о финансировании, почти все заимодавцы требуют представления бизнес-плана. Внешние факторы играют положительную роль:

1. выигрывает предприниматель, так как бизнес-план помогает ему точнее определить, что именно необходимо для успеха;
2. выигрывает заимодавец, так как из бизнес-плана он получает существенную информацию для принятия решения о целесообразности или нецелесообразности финансирования предпринимателя.

 В бизнес-плане заинтересованы не только лица сторонние относительно предприятия, но и те, кто на нём непосредственно работает. В первую очередь бизнес-план использует руководящая группа предприятия, состоящая из консультантов или ведущих менеджеров; для них бизнес-план это эскиз будущего, в создание которого они готовы вложить свою энергию.

 Сколько предпринимателей составляют свой бизнес-план по всем правилам? Вероятно, не более 5-10 %. Остальные планируют как Бог на душу положит. Такой подход к планированию своей деятельности частично объясняет, почему разоряется так много предпринимателей. Как указывает д-р У.О. Осгуд из северо-восточного университета (США): « Если вы не занимаетесь бизнесом, но размышляете над тем, разумны ли ваши идеи по поводу создания собственного предприятия, или уже сделали первые шаги на этом пути, первоочередной задачей для вас является бизнес-план. Он поможет вам избежать ошибок, сэкономит время, силы и деньги. Начать свое дело не просто – половина всех новых предприятий терпит крах впервые два года своей деятельности. Лучший способ повысить шансы на успех – составить план и действовать в соответствии с ним. Бизнес-план поможет вам не начать дела, которое обречено на неудачу. Если намечаемое предприятие в лучшем случае рискованно, бизнес-план покажет вам, почему именно, и поможет снизить потери в случае банкротства. Гораздо дешевле не затевать обречённого дела, чем на опыте выяснять чему мог бы научить вас бизнес-план, потрать вы на него несколько часов интенсивного труда. Спланируйте то, что должно происходить, а затем действуйте».

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 перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях. 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:

1. выявлению целей бизнеса
2. оказанию содействия выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса
3. созданию системы измерения результатов деятельности
4. предоставлению инструментария управления бизнесом
5. предоставлению средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявления альтернативных стратегий выживания.

 Ценность бизнес- плану придаёт сам процесс его составления. Так или иначе, вам приходится обдумывать всё, что связано с предприятием. Таким образом, при составлении бизнес-плана развития своего предприятия вы обязаны будете проанализировать деятельность по состоянию на сегодняшний день. Это позволит вам выявить свои слабые и сильные стороны, заставить лишний раз проанализировать ситуацию на рынке, ваше место на нём и т.д. и в результате вы обязаны будете скорректировать (в случае необходимости, а она наверняка появится), возможно и полностью сменить свои стратегии включающие в себя общую стратегию организации, конкурентную стратегию и функциональные стратегии фирмы. Процесс бизнес – планирования представлен на рис.1.

###### **Фирма**

###### Ресурсы фирмы

##### Экономическая

идея

Проблема осуществимости идеи

Процесс бизнес - планирования

##### Капитал фирмы

Капитал инвестора

##### Общий капитал

##### Общая прибыль

Распределение общей прибыли

Прибыль фирмы

Прибыль инвестора

 Рис. 1. Процесс бизнес - планирования

* 1. **Этапы бизнес - планирования.**

Процесс создания бизнес-плана можно представить в виде исполнения ряда последовательных, а местами и параллельных мероприятий. Эти мероприятия условно представить в виде этапов бизнес-планирования. Не существует чётких, нормативно утверждённых этапов создания бизнес-плана. Однако берёмся представить этапы бизнес-планирования в следующем виде:

1этап. Связать себя обязательством относительно вхождения в дело.

2 этап. Проведение самоанализа.

3 этап. Выбор направления бизнеса.

4 этап. Исследование рынка.

5 этап. Прогноз выручки от реализации своего бизнеса.

6 этап. Подбор места для расположения своего бизнеса.

7 этап. Составление производственного плана.

8 этап. Составление плана маркетинга.

9 этап. Разработка организационной структуры своего бизнеса.

10 этап. Выбор юридической формы для своего бизнеса.

11 этап. Составление плана страхования.

12 этап. Разработка плана компьютеризации.

13 этап. Составление финансового плана.

14 этап. Составление резюме.

 Рассмотрим теперь подробнее этапы бизнес - планирования.

 ***1этап. Связать себя обязательством относительно вхождения в дело.***

Для выполнения этого этапа начинающему предпринимателю, не требуется сбора большого объёма информации. Он должен ответить самому себе только на один вопрос - хочет ли он стать предпринимателем и работать на самого себя.

***2 этап. Проведение самоанализа.***

Для анализа собственных слабых и сильных сторон будущему предпринимателю достаточно сесть за стол и записать свои сильные стороны, уделяя особое внимание опыту ведения дел и наличию соответствующего образования. Слабые стороны можно записать на другом листе. Затем следует проанализировать свою готовность к открытию собственного дела. При анализе сильных и слабых сторон необходима честность перед самим собой. Человек, решающий для себя эти вопросы, должен проанализировать себя на предмет наличия у него личностных черт, наличие которых необходимо для достижения успехов в бизнесе, а именно: **новаторство, обоснованная рискованность действий, уверенность в себе, упорство, постановка целей, ответственность**.

***3 этап. Выбор направления бизнеса.***

 Данный этап имеет очень важную роль. Как правило, не имеет смысла выбирать продукт или оказание услуги, малознакомые предпринимателю. Неудачный выбор резко снизит шансы на успех, а учатся на своих ошибках только мягко говоря не очень умные люди. Желательно выбирать услугу или продукт, хорошо знакомые вам вследствие многолетней работы с ними; продукт или услугу, производство которых, по мнению предпринимателя, будет расти быстрее, чем темпы развития экономики в целом; продукт или услугу, порождающие в предпринимателе энтузиазм. Очень важно дать ответы на следующие вопросы: Какую потребность удовлетворит мой продукт (услуга)? Что уникального в моём продукте (услуге)? Что такого он даст потребителя, чего не дают продукты конкурентов?

***4 этап. Исследование рынка.***

Исследование рынка, возможно важнее всего на начальных этапах планирования, хотя его роль не ослабевает и при запуске в жизнь вашего проекта. Не следует экономить на поиске фактов направленных на исследование. Чем больше он узнает о своём рынке, тем выше его шансы с прибылью для себя привлечь потребителей. Типичный процесс маркетингового исследования имеет четыре этапа: определение потребности в фактах; поиск фактов; анализ фактов; осуществление действия. При сборе фактов логично начать с вопросов. Кто мои потребители? Начинающий бизнесмен, который окидывает рынок мысленным взором и решает, что «каждый житель этого города захочет иметь мой продукт», исходит из веры в удачу, которая может лишь затруднит его последующие усилия по определению маркетинговой стратегии. Начинать надо со сбора информации о том, где живут и совершают покупки потребители, об их среднем доходе, способах совершения покупки, ценах, которые они считают приемлемыми, причинах, заставляющих их покупать и т.п. Хотя это достаточно трудная задача, подобная информация не только важна, но и доступна. Подобные исследования обычно называют маркетинговым исследованием или изучением рынка. Маркетинг-это отдельная наука, требующая специального изучения и крайне необходимая любому предпринимателю.

***5 этап. Прогноз выручки от реализации своего бизнеса.***

Оценив потенциал рынка, предприниматель должен выяснит, на какую долю рынка он может с достаточным основанием рассчитывать. Для этого необходимы реалистические предпосылки, учёт числа и силы конкурентов и данные о времени, в течение которого предприниматель надеется достичь поставленных целей. Затем предполагаемую долю рынка нужно выразить через выручку от сбыта. Лучше всего оценивать этот показательна ближайшие 3-5 лет ( в зависимости от величины бизнеса) со следующей разбивкой:1 год –ежемесячно;2 год- ежеквартально; 3-5 года – по годам. Полученные таким путём данные влияют почти на все другие количественные показатели, поэтому оценку выручки от реализации следует считать важнейшей для предпринимателя. По этой причине чрезвычайно важно выполнять её предельно реалистично. Не располагающий подобным прогнозом, не имеет реалистической цели и не может планировать свои расходы. Прогноз поступлений от сбыта приходится строить на фактах и предположениях; его точность в значительной мере зависит от реалистичности положенных в основу этой операции предположений.

***6 этап. Подбор места для расположения своего бизнеса.***

 Как правило, предприниматель с самого начала имеет кое-какие соображения о месте расположения своего предприятия. Часто предпочитают свое место жительства, где друзья могут помочь предпринимателю мобилизовать средства и привлечь потребителей. Однако умный предприниматель старается сочетать личные пристрастия с логикой дела. Эти аспекты редко сочетаются, поэтому приходится искать компромиссное решение. Поставщики, потребители, источники финансовой поддержки могут вынудить предпринимателя выбирать место для предприятия в границах целого региона. Также важно, выбрано ли место для предприятия в городе или его окрестностях. Довольно часто предприниматели хватаются за первую возможность, вместо того чтобы исходить в своём выборе из результатов маркетингового исследования. Решение о выборе местоположения предприятия может означать успех или провал в будущем.

***7 этап. Составление производственного плана.***

 Составление производственного плана необходимо только тем предпринимателям, которые намереваются производить определённую продукцию. При составлении такого плана предпринимателю необходимо ответить на вопрос о размерах своего предприятия. Размеры следует определять, как объём производства за год и исходить при этом из прогноза поступлений от сбыта. Этот прогноз должен быть по возможности наиболее долгосрочным. Оценив размеры предприятия необходимо разработать схему производственного процесса. Эффективная схема обеспечивает сведение к минимуму ручного перемещения материалов, наилучшее использование рабочего времени и максимальную гибкость применительно к будущему расширению. Очень полезным инструментом планирования производственного процесса является блок-схема производственного процесса. Необходимо определить также тип и мощность оборудования под свой производственный процесс. Мощность каждой единицы оборудования следует выбирать таким образом, чтобы исключить возможность возникновения слабых мест. Кроме этого необходимо разработать планы переработки и очистки отходов, обеспечения качества и создания запасов готовой продукции.

***8 этап. Составление плана маркетинга.***

 Этот этап вынуждает тщательно продумать способы прибыльного привлечения потребителей. Если мы на 4 этапе изучили рынки, то маркетинговый план будет созидательным и эффективным. Для составления маркетингового плана необходимо предусмотреть использование таких средств, как: *системы распределения; цены; реклама; сбыт с возможным использованием торговых агентов; продвижение товаров на рынок*. При правильном сочетании и скоординированном применении этих средств можно обеспечить получение приемлемых поступлений от сбыта.

***9 этап. Разработка организационной структуры своего бизнеса.***

При создании бизнеса необходимо установить, какие нужны специалисты, а не люди. Необходимо точно представлять, специалисты какой квалификации, и каких талантов обеспечат выживание и развитие предприятия. Затем следует решить, каким образом добиться помощи от людей, обладающих нужными квалификацией и талантами. Начинающий предприниматель не в состоянии взять в штат таких профессионалов, как специалисты по изучению рынка или юристов. Но даже в этих условиях следует планировать свою деятельность так, словно подобные профессионалы ему по карману. Только при таком подходе можно быть уверенным, что вы не забыли ни одну из нужных профессий. Затем можно разработать организационную структуру и установить, кто и что делает, и кто перед кем отчитывается. Такая схема необходима даже в том случае, если вы являетесь единственным работником фирмы.

***10 этап. Выбор юридической формы для своего бизнеса.***

Этот этап переводит нас в правовую сферу. Предпринимателю необходимо разобраться во всем многообразии юридических форм существования фирмы. Следует решить создавать бизнес одному или привлечь компаньонов, создавать закрытое или открытое акционерное общество или выбрать иные юридические формы. Каждый вариант имеет свои достоинства и недостатки. Выбор лучшего зависит от множества обстоятельств, среди которых находятся собственные предпочтения, схемы налогообложения и ваши личные средства. Для начала следует проконсультироваться с юристом, который должен быть экспертом в вопросах создания новых предприятий, желательно с опытом работы в сфере предпринимательства.

***11 этап. Составление плана страхования.***

 Данный этап часто игнорируется предпринимателями. Такая близорукость опасна. Бизнесмен обязан защитить себя и своё предприятие от любых непредвиденных событий, которые могут ему угрожать, например, от пожара, ограбления, стихийных бедствий. Для обеспечения такой защиты следует разработать программу управления рисками, прежде чем его предприятие начнёт работать. В такой программе необходимо определить: на каких участках деятельности возможен материальный ущерб; насколько значительным может быть подобный ущерб; как снизить уровень опасности. Чтобы надёжно приспособить программу управления рисками к потребностям предприятия, следует обратиться к услугам страховых фирм.

***12 этап. Разработка плана компьютеризации.***

Данный этап тоже многими игнорируется, однако роль его в настоящее время резко возрастает. Для более эффективного планирования и контроля предпринимателю следует разработать план компьютеризации предприятия, в котором: определяется потребность предприятия в информации; описываются выгоды, обеспечиваемые системой компьютеризации предприятия; оцениваются доступные компьютерные системы; выдаётся рекомендация по оптимальной компьютерной системе. Разумно прибегнуть к совету эксперта, желательно из консультативной фирмы, которая занимается преимущественно компьютерным обеспечением.

***13 этап. Составление финансового плана.***

Финансовый план связывает воедино все предыдущие этапы, придавая оперативным планам производства, маркетинга, организационной структуры и прочим, связанным с функционированием предприятия, денежное измерение. Иными словами это оперативный план предприятия в денежном выражении. Деньги служат общим знаменателем, посредством которого различные аспекты предприятия можно складывать или вычитать, делить или перемножать. Оперируя понятиями в денежном выражении, можно гораздо эффективнее общаться с другими людьми. Инвесторы и кредиторы воспринимают потребности, выраженные в рублях, намного лучше, чем выраженные в физических терминах. Основные разделы, входящие в финансовый план: отчёт о движении денежных средств (кэш-фло); отчёт о прибылях и убытках; баланс; график безубыточности. Кэш-фло показывает, сколько денег необходимо до и после начала функционирования фирмы. Кэш-фло помогает обрести уверенность в том, что ко времени оплаты кредита у него будут деньги. Кэш-фло выполняет функцию сигнального устройства, позволяющего знать, когда в будущем вас ждёт нехватка, когда избыток наличности. Кэш-фло даёт кредиторам и инвесторам точные ответы на вопросы: Сколько денег необходимо бизнесмену для реализации его бизнес-плана? Когда понадобятся эти деньги? Как они будут израсходованы? Как скоро будет погашена задолженность? Баланс позволяет коммерческим банкам увидеть, какие суммы бизнесмен предполагает израсходовать на запасы, машины, оборудование и каким образом он намерен финансировать эти затраты. Баланс составляется на начало программы и на конец, однако желательно составлять ежемесячный баланс. Необходим также отчёт о прибылях и убытках. В этом документе сводятся воедино ожидаемая выручка от реализации и ожидаемые производственные затраты. Разность между выручкой и затратами образует прибыль (убытки).

***14 этап. Составление резюме.***

Ваш бизнес-план должен начинаться с выводов. Вы напишите их в самую последнюю очередь, но именно они должны быть самым первым пунктом вашего бизнес-плана. Выводы должны быть краткими. Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес - плана. Этот раздел, к сожалению, часто недооценивается разработчиками. Хотя он является одним из самых важных разделов плана, так как может вызвать (или нет) интерес читателя (который мог бы стать потенциальным банкиром или инвестором). Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. А инвестор захочет, прежде всего, узнать следующую информацию: *размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть*.

 Процесс бизнес-планирования является гибким инструментом, и он может применяться как к созданию нового предприятия, так и к покупке существующего предприятия, и к расширению существующего предприятия, и к получению кредита в банке.

**ГЛАВА 2. Структура бизнес-планов.**

**2.2. Структура и содержание бизнес-планов.**

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы. Он может иметь 5,7,12,17 и другое число разделов, так как ориентирован на достижение успеха главным образом в финансово – экономической деятельности. И хотя бизнес-план может содержать различное количество разделов, рассмотрим схему наиболее распространенного:

1. Резюме;
2. Сведения о предприятии и отрасли;
3. Описание продукции (услуг).
4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).
5. Производственный план.
6. Организационный план;
7. Финансовый план;
8. Направленность и эффективность проекта.
9. Риски и гарантии.
10. Приложения.
11. **Резюме.**

Данный раздел является одним из наиболее важных разделов проекта, т.к. в нем кратко отражена суть проекта. С этого раздела начинается знакомство с проектом и потенциальные инвесторы получают о нем первое впечатление, часто имеющее решающее значение для судьбы проекта в целом.

 С первых слов они должны убедиться в эффективности и реализуемости проекта.

 Основные требования к резюме - простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Необходимо добиться запоминающегося резюме. Данный раздел готовится после того, как проведена работа над всеми остальными разделами, и тогда одно-два предложения из каждого раздела, несколько наиболее ярких цифр повторяются в кратком содержании бизнес-плана. Всего можно выделить следующие позиции данного раздела бизнес-плана:

***1.1. Цели в бизнесе.***

 Здесь следует описать, каким бизнесом планируется заниматься. Обязательно нужно указать, каким образом продукт или услуга будут способствовать удовлетворению потребностей клиентов, дать краткую информацию о технологии, торговых секретах или уникальных характеристиках, которые позволяют достичь лидерства в выбранной области деятельности.

***1.2. Возможности для бизнеса и стратегия по их реализации.***

Дается краткое описание, какие возможности существуют, каким образом они будут использоваться, планируется стратегия выхода на рынок. Это информация может быть представлена, как перечень ключевых фактов, условий, слабых мест в действиях конкурентов (таких, как инертность, плохой сервис и т.п.), тенденции в развитии отрасли и других доводов в пользу имеющихся возможностей для налаживания бизнеса. Можно отметить перспективы этого бизнеса, выходы на другие сегменты рынка, включая международный.

***1.3. Намечаемые рынки сбыта и прогноз.***

Здесь дается следующая информация:

* Краткое описание отрасли рынка;
* Кто конкретно является основными потребителями;
* Как товары или услуги должны быть поданы потребителю;
* Информация о структуре рынка, размере и темпах роста рыночных сегментов или ниши, в которой намерено войти данное предприятие;
* Оценка продаж в натуральном и стоимостном выражении;
* Предполагаемая доля рынка;
* Период окупаемости затрат на приобретение товаров и услуг и ценовая стратегия (включая объяснение, на что будет делаться упор – на доступную цену, высокое качество или на уникальную продукцию);

***1.4. Конкурентные преимущества.***

 Здесь показывают, насколько значительно конкурентное преимущество, которое уже имеет предприятие или может создать.

***1.5. Прогнозируемые финансовые результаты.***

* Обобщение экономических и финансовых сторон деятельности (например, валовая чистая прибыль, долгосрочность прибыльности бизнеса);
* Время, необходимое для достижения равенства доходов и расходов; а также устойчивого потока наличных средств;
* Ожидаемая рентабельность и т.п.

Обязательно необходимо включить краткое описание методов анализа, наиболее весомых факторов, которые будут влиять на конечные результаты.

***1.6. Компетенция и профессионализм управления команды предприятия.***

 Характеризуется компетенция и профессионализм руководителя предприятия и всех членов его команды, отметив предыдущие достижения, особенно в том, что касается принятия ответственных решений в бизнесе и опыт в руководстве предприятиями и управлении людьми.

***1.7. Требуемая сумма инвестиций.***

* Стоимостная оценка необходимого финансирования для запланированного проекта;
* Каким образом капитал будет потрачен;
* В какой форме партнер (или кредитор) получит желаемую отдачу от вложенных средств.

**2. Сведения о предприятии и отрасли.**

 Данный раздел должен убедить инвестора в надежности и перспективности фирмы, предлагающей проект.

 Данный раздел содержит:

1. Общие сведения о предприятии.
2. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия.
3. Структура управления и кадровый состав.
4. Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы.
5. Отрасль экономики и ее перспективы.
6. Партнерские связи и социальная активность.

**3. Описание продукции (услуг).**

 Любой предпринимательский проект базируется на той продукции (услуге), которая будет предложена потребителю (покупателю) и принесет прибыль предпринимателю.

Основой основ предпринимательской деятельности является знание того, что получит покупатель за свои деньги - потребительские характеристики продукции (услуги) и их преимущества перед конкурентами.

 Необходимо наглядное и убедительное представление товара или изделий (услуг), произведенных с помощью данной технологии. Лучше всего, если это будет натурный образец, его фотография, рисунок или же его описание, раскрытие идеи, замысла.

 Данный раздел содержит:

1. Наименование продукции.
2. Назначение и область применения.
3. Перспективы выпуска.
4. Возможность экспорта или импортозамещения.
5. Краткое описание и основные характеристики.
6. Конкурентоспособность продукции (услуги).
7. Возможности повышения конкурентоспособности.
8. Патентоспособность и авторские права.
9. Наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции
10. Степень готовности.
11. Наличие сертификации качества продукции.
12. Безопасность и экологичность.
13. Условия поставки и упаковка.
14. Гарантии и сервис.
15. Эксплуатация.
16. Утилизация после окончания эксплуатации.
17. Особенности налогов и наличие льгот.

**4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).**

***4.1. Требования к потребительским свойствам продукции.***

Информация раздела призвана убедить инвестора в существовании рынка сбыта для данной продукции (услуги) и способности ее продавать.

 Потребители (покупатели) характеризуются местом в цепочке реализации: оптовые покупатели, розничные продавцы - конечные потребители.

 Среди потребительских характеристик товара выделяют такие, как внешний вид (привлекательность), назначение, цена, прочность (срок службы), безопасность пользования.

***4.2. Конкуренция.***

Рассматриваются показатели: качество продукции, ассортимент, реклама, доступность, сервис продажи, гарантии, обслуживание покупателей, уровень продавцов. За основу сравнения принимаются требования покупателей к товару, мнения покупателей о конкурентах, уровень технологии, квалификацию персонала и финансовые возможности конкурентов.

***4.3. Рынок сбыта продукции (услуги).***

В разделе дается оценка потенциальной емкости рынка и суммы продаж, своей доли на рынке (объем продаж).

 Подтверждением обоснованности и реальности рынка сбыта являются письма (заявки), маркетинговые исследования, протоколы о намерениях, договора.

***4.4. каналы сбыта продукции.***

Система, обеспечивающая поставку товара от места производства к месту продажи или потребления, в общем случае включает в себя: упаковку, складирование в месте производства, комплектование для отправки, транспортировку к месту продажи, предпродажный сервис, собственно, продажу.

 Продажа может быть осуществлена через следующие каналы сбыта: магазин розничной торговли, мелкооптовые базы или магазины, разъездную службу (агенты) и д.р.

***4.5. Стратегия продвижения на рынок.***

Среди путей привлечения потребителей (покупателей, клиентов) можно выделить следующие: рекламная компания через СМИ (газеты, радио, телевидение); бесплатное предоставление образцов для рекламы (спортсменам - спортивная одежда, актерам - одежда, прически и т.п., в местах большого скопления посетителей - оргтехника); рассылка рекламных сообщений потенциальным потребителям; установка рекламных щитов; распространение рекламных объявлений; участие в выставках; участие в конкурсах.

 При реализации продукции необходимо разработать план рекламной компании.

***4.6. Цена и объем сбыта продукции (услуги).***

Именно цена продажи продукта (услуги) определяет величину прибыли и доходность проекта. Необходимо обеспечить увязку параметров «цена- качество- рентабельность». При этом рекомендуется действовать в следующей последовательности:

1. Определить связку «Потребительская ценность - приемлемая цена». Например: товар массового спроса - низкая цена, престижный товар - высокая цена . . . )
2. Как на рынке идет ценообразование, кто диктует цены (производитель или покупатель).
3. Определить цель, достижению которой должно способствовать ценообразование (например, захват рынка у конкурентов с помощью демпинговых цен и др.)
4. Определить диапазон цен: минимально допустимая цена - максимально возможная цена (минимальную цену лучше всего определит бухгалтер на основе учета издержек, а максимальную - специалист по сбыту).

 Данный раздел включает в себя:

4.6.1. Определение цены продукции.

4.6.2. Платежи и отчисления (налоги).

4.6.3. Объем сбыта по периодам.

1. **Производственный план.**

***5.1. Месторасположение и земля.***

Месторасположение предприятия во многих случаях является определяющим для успеха проекта. Руководствуются объективными (климат, инфраструктура и т.д.) и субъективными (личные привязанности, имеющаяся земля и т.д.) факторами.

 Особое внимание следует уделять наличию транспортных связей (автомобильного, железнодорожного транспорта и др.), инженерных сетей (электроэнергия, вода, тепло, канализация, связь и др.), ресурсов и их поставщиков (комплектующие, сырьё и материалы, кадры и др.), а также потребителей (рынок сбыта).

***5.2. Технология, качество и сертификация производства.***

 Реализуемость проекта зависит от уровня технологии производства, его сертификации, уровня квалификации и аттестации исполнителей.

 В общем случае технологический цикл состоит из следующих операций: заготовительные (подготовительные) работы, изготовление деталей, узлов, технологические перерывы (пролеживание), сборка, контроль качества, хранение, транспортировка, реализация.

***5.3. Технологический цикл производства и реализации продукции (услуги).***

Особо следует отметить, что целью любого проекта является не изготовление продукции «на склад» - её омертвление, а её реализация - получение оплаты.

 Во многих случаях собственно производство продукции (услуг) занимает менее 1/4 - 1/3 общей продолжительности технологического цикла производства и реализации продукции (услуг).

***5.4. Производственные площади и помещения.***

Потребность в площадях определяется после разработки технологического процесса производства продукции, товаров и услуг. В общем случае могут понадобиться:

1. производственные (высота потолка, проемы ворот, наличие грузоподъемных механизмов и др.),
2. складские помещения (теплые или холодные, открытые или закрытые),
3. технологические (для насосов, вентиляторов, котельные и др.),
4. офисные (административный аппарат, инженерно-технические работники),
5. гараж,
6. вспомогательные (раздевалки и др.).

 Обеспечение площадями и помещениями возможно за счет различных источников:

1. имеющихся собственных или арендуемых (срок аренды),
2. реконструкции имеющихся,
3. строительства новых,
4. приобретения годовых,
5. заключения договоров на аренду,
6. поиска партнеров с необходимыми площадями и помещениями.

***5.5. Оборудование, оснастка и инструмент.***

Под оборудованием и инструментом понимается собственно оборудование и инструмент, а также оснастка, необходимая для технологического процесса производства продукции.

 Указывается: тип, марка оборудования, его основные характеристики (вес, необходимые площади для установки), основные пути получения оборудования (собственное, арендуемое, лизинг), условия (гарантии, наладки, ремонт, обслуживание, обеспечение запчастями, вспомогательными материалами и т.д.), срок поставки (указывается в месяцах с даты начала реализации проекта).

***5.6. Комплектующие материалы.***

Комплектующие и материалы используются собственные или приобретаются у местных производителей, оптовиков (крупными партиями) или продавцов (небольшие количества).

 При выборе поставщиков особое внимание рекомендуется уделять экономичности (отпускная цена и транспортные расходы), надежности (постоянное наличие у поставщика), комплектности (максимальный ассортимент у одного поставщика), условиям оплаты (наличные, предоплата, в кредит или др.).

***5.7. Кадровое обеспечение.***

В любом деле, а особенно в бизнесе, “кадры решают все”. Подчас деньги даются не столько под проект, сколько под команду. Поэтому желательно, чтобы ключевые фигуры были определены персонально.

 Источники пополнения могут быть:

1. Центры занятости населения,
2. собственная база данных кандидатов на работу,
3. различные коммерческие структуры по подбору кадров,
4. рекламные объявления (приглашения на работу),
5. объявления в прессе (ищу работу),
6. учебные заведения,
7. знакомые.

 Центры занятости населения могут не только подобрать кандидатуры, но и провести их тестирование, оплатить их обучение (переобучение), оказать финансовою поддержку.

 Определенные категории работников (слабозащищенные) могут дать льготы и дополнительную поддержку (инвалиды, многодетные, молодежь и др.).

***5.8. Транспорт и связь, энергетическое и инженерное обеспечение.***

Как правило, в ходе разработки предпринимательского проекта возникает необходимость определения потребности в транспортных средствах и источниках обеспечения.

 Также для оперативного решения вопросов необходимо определить потребность в средствах связи и, прежде всего, в телефонах (радиотелефонах), факсе, пейджере, компьютерной связи.

 Транспорт и средства связи могут быть собственные, арендованные или по заявкам.

 Значительное влияние на стоимость и сроки реализации проекта оказывает наличие необходимого энергетического и инженерного обеспечения, к которому относятся: электроэнергия, вода, горячая вода, газ, отопление, сжатый воздух, канализация, очистные сооружения, ремонт и обслуживание оборудования, дороги, подъезды.

***5.9. Экологичность и безопасность производства.***

В настоящее время идет постоянное ужесточение требований по обеспечению экологичности производства для окружающей Среды и безопасности для работающих.

 Непроработанность в проекте этих вопросов в лучшем случае вызовет большие расходы на штрафы и другие выплаты, а в худшем может привести к остановке (закрытию) предприятия.

**6. Организационный план.**

***6.1. Команда управления и ведущие специалисты.***

Команда, реализующая проект, является ключом к успешной реализации проекта.

 Инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей и ведущих специалистов, сочетанию технических, управленческих, коммерческих и деловых навыков, их образованию и опыту работы, имеющимся достижениям.

***6.2. Правовое обеспечение.***

В разделе указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту, в том числе:

1. устав предприятия (указать соответствующий проекту вид деятельности),
2. учредительный договор,
3. лицензия на право проведения работ,
4. патенты (авторское право),
5. сертификат качества продукции,
6. сертификат уровня производства,
7. международная, федеральная, региональная или местная программы,
8. законодательные акты и другие решения органов власти,
9. особенности налогообложения,
10. договора, в том числе аренды, купли, продажи,
11. гарантийные письма, заявки и т.д.

***6.3. Партнеры по реализации проекта.***

Наиболее часто встречаются следующие партнеры (частные лица, фирмы и т.д.) по реализации проекта: маркетолог, юрист, инвестор, снабженец, производитель, рекламный агент, сбытовик, продавец, специалисты сервиса для покупателя.

***6.4. Поддержка и льготы.***

Успеху проекта и его привлекательности для партнеров и инвесторов способствует наличие поддержки и льгот. К их числу можно отнести:

1. первоочередное выделение земли, помещений и др., участие в финансировании проекта,
2. предоставление длительной аренды, налоговые льготы (продукция, работающие и др.),
3. протекционизм государства отечественным производителям (ограничение импорта),
4. экспортные льготы, льготные кредиты,
5. возможности списания средств (кредитов) при решении определенных задач, выполнении условий.

***6.5. Организационная структура реализации проекта.***

При формировании структуры управления необходимо учесть индивидуальные и групповые интересы всех участников проекта (в том числе партнеров и инвесторов), их опыт и традиции, социально-психологические особенности. Учитывается организация деятельности управленческой команды, распределение (баланс) и механизм реализации обязанностей, прав и ответственности, принципы взаимодействия, взаиморасчетов с предприятиями-партнерами.

 Организационная структура и механизм ее функционирования должны способствовать: сотрудничеству участников реализации проекта в достижении поставленных целей с минимальными затратами, созданию условий для производства высококачественной и конкурентоспособной продукции, разработке, освоению и продвижению на рынок новых видов продукции.

 Необходимо предусмотреть форму юридического обслуживания проекта, юридической защиты интересов, а также предусмотреть привлечение необходимых консультантов.

***6.6. График реализации проекта.***

График реализации проекта - необходимая часть бизнес-плана, показывающая профессионализм управленческой команды и ее готовность к реализации проекта, позволяет контролировать важнейшие работы и ключевые события реализации проекта, предусмотреть возможные сбои и уменьшить риски.

 В разделе указываются все этапы работ от состояния технических зданий до завершения его реализации (на срок действия бизнес-плана).

 Особое значение имеет объективно установленная продолжительность каждой работы, а также их взаимосвязь. Различают следующие типы связей:

1. «финиш-старт» (FS) за окончанием одной работы сразу же или через установленный промежуток времени (лаг) следует начало другой,
2. «старт-старт» (SS) вместе с началом одной работы или через установленный промежуток времени (лаг) следует начало другой,
3. «финиш-финиш» (FF) окончание одной из работ должно быть одновременно или через установленный промежуток времени (лаг) после окончания другой.

***6.7. Характеристика активов.***

Основой инвестиционного плана является установление параметров соотношений «этап», «объект», «тип актива», «способ учета затрат».

 Каждому этапу должен соответствовать всего один объект инвестирования, а каждый объект должен быть отнесен только к определенному типу актива. Объект может включать в себя несколько этапов работ проекта.

 В системе предусмотрены следующие типы активов: земля, здания и сооружения, оборудование, другие нематериальные активы, предоплаченные расходы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап проекта | Объект | Тип актива | Способ учета затрат |
| 1.Разработка технического задания | Техническое здание | Другие активы | Амортизация 20 лет |
| 2.Приобретение земли | Участок земли | Земля | Не амортизируется |
| 3.Изготовление фундамента здания4.Строительство корпуса здания | Производственный корпус | Здание | Амортизация 50 лет |
| 5.Подготовка производства продукта | Затраты по подготовке производства | Предоплаченные издержки | Затраты будущих периодов |

**7. Финансовый план.**

***7.1. Нормативы для финансово-экономических расчетов.***

1. Все финансовые операции, проводимые на внутреннем рынке, включая поступления от реализации продукции и затраты на приобретение на внутреннем рынке сырья, материалов и комплектующих изделий, привлечение акционерного или заемного капитала, а также оплату услуг рекомендуется проводить в рублях.

 Платежи по экспортно-импортным операциям, а также операции по привлечению капитала и заемов в иностранной валюте будут осуществляться во второй валюте.

 2. При проведении расчетов в твердых ценах (все расчеты проводятся в долларах США) показатели эффективности проекта отличаются от расчетов, проведенных в реальных ценах в несколько раз, а то и на порядок. Темпы падения (роста) курса валюты назначают сами по годам проекта. В случае задержек платежей на внутренних и внешних рынках также необходимо их указывать.

 Основной особенностью проведения финансовой деятельности на территории России является существенное значение временного фактора, поскольку покупательная способность рубля изменяется быстро в условиях высокой инфляции.

 3. Перечень налогов устанавливается в соответствии с действующей системой налогообложения.

 4. Рекомендуется указать проведение расчетов по следующим статьям, облагаемым налогом: прибыль (балансовая, валовая), активы (земля, здания, оборудование), оборот, экспорт, запасы, зарплата, добавленная стоимость.

 5. Инфляция в настоящее время является неоднородной и поэтому желательно назначить ее на разные объекты инфляции - каждому свою:

1. сбыт (изменение цен на продукцию или услуги),
2. прямые издержки (изменение стоимости сырья, материалов и комплектующих изделий),
3. общие издержки (изменение уровня затрат на оплату постоянных издержек),
4. заработная плата (изменение уровня оплаты труда),
5. недвижимость (изменение стоимости основных фондов предприятия),
6. энергоносители (изменение стоимости электроэнергии, топлива и т.п.).

 6. Инфляцию необходимо брать не среднестатическую по России, а конкретную в конкретном регионе. За базу принимать последние 0.5 года.

1. Финансово-экономические расчеты обычно производятся на первый год с периодом в один месяц, в последующий - квартал, а затем по годам.

***7.2. Постоянные расходы на персонал.***

В разделе указываются исходные данные об издержках, которые могут быть отнесены к периоду производственной деятельности предприятия, реализующего проект. В том числе:

1. общие (постоянные) издержки (накладные расходы), которые могут быть отнесены к определенному времени,
2. издержки на персонал,
3. прямые (переменные) производственные издержки.

 К издержкам на персонал можно отнести:

 а) затраты на управленческий персонал (директор, главный инженер, начальник производства, бухгалтеры, плановики и т.д.),

 б) затраты на производственный персонал (конструкторы, технологи, ремонтные рабочие и т.д.),

 в) затраты на персонал по маркетингу и прочих сотрудников.

 Персонал может использоваться в течение не всего проекта, а его части. Например, агенты по сбыту будут использоваться в проекте только после освоения продукции и ее выхода на рынок. В связи с этим указать период работы персонала (с какого и по какой месяц проекта).

 В программе предусмотрена следующая регулярность оплаты труда: год, месяц, неделя, день, час.

***7.3. Прямые расходы на производство продукции.***

1. Составляется по каждому продукту (товаре, услуге) отдельно. К прямым издержкам относятся такие издержки, объем которых зависит от объема производства продукции.
2. По каждому продукту в таблице указываются издержки по следующим подразделам:
3. материал,
4. комплектующие изделия,
5. сдельная зарплата,
6. другие прямые издержки.
7. Цена указывается в рублях, если материал приобретается на внутреннем рынке, или в долларах, если на внешнем.
8. Указывается один из следующих периодов (регулярность) выплаты зарплаты: декада, месяц, квартал, год.
9. По статье “Зарплата” указывается наименование производственной операции, выполняемой рабочим, получающим сдельную зарплату в зависимости от объема производства.
10. На сдельную зарплату, как правило, при расчетах распространяются все налоговые отчисления.
11. При необходимости устанавливается специальный режим налогообложения по каждой статье затрат - указывается % величина налога, отнесенного к общим издержкам, а также выбирается регулярность выплат.

 Без специального указания в расчетах учитывается стандартный НДС.

***7.4. Постоянные расходы на производство продукции.***

1. В данном разделе указываются общие (постоянные) издержки (еще их называют накладные расходы), которые могут быть отнесены к определенному периоду времени производственной деятельности предприятия, реализующего проект.
2. К общим (постоянным) издержкам можно отнести:
3. затраты на управление (коммунальные услуги, почта, связь, факс, командировки и т.д.),
4. затраты на производство (аренду помещений и оборудования, ремонт и обслуживание оборудования, топливо, электроэнергия, вспомогательные материалы и т.п.),
5. затраты на маркетинг (реклама, мероприятия по продвижению продукции, ее сбыт, реализация и т.п.).
6. При необходимости устанавливается специальный режим налогообложения по каждой статье затрат - указывается в % величина налога, отнесенного к общим издержкам, а также выбирается регулярность выплат (месяц, квартал, год).

 По разовым поступлениям указывается конкретная дата (число, месяц, год).

 Без специального указания в расчетах учитывается стандартный НДС.

***7.5. Калькуляция себестоимости продукции.***

Калькуляция себестоимости составляется по каждому виду продукции (услуг) отдельно.

 Калькуляция составляется по калькуляционным статьям согласно установленным требованиям.

***7.6. Смета затрат на проект.***

В общем случае смета затрат на проект составляется по типовым статьям:

1. приобретение оборудования,
2. изготовление нестандартного оборудования,
3. проектные работы,
4. строительно-монтажные работы,
5. обучение и переобучение персонала,
6. материалы и комплектующие на производство,
7. топливо и энергия на производственные нужды,
8. аренда помещений,
9. аренда оборудования,
10. основная зарплата,
11. дополнительная зарплата,
12. начисления на зарплату,
13. возврат займа,
14. процент за кредит,
15. общепроизводственные расходы,
16. расходы на маркетинг и сбыт,
17. внепроизводственные расходы,
18. прочие расходы,
19. прибыль.

***7.7. отчет о прибылях и убытках.***

 «Отчет о прибылях и убытках» отражает операционную (производственную) деятельность предприятия и показывает ее эффективность (покрытие производственных затрат доходами от реализации произведенной продукции или услуг), полученную прибыль.

 для построения таблицы «Отчет о прибылях и убытках» требуются следующие данные:

1. из плана продаж - выручка от реализации продукции и услуг, потери при продажах по годам,
2. из плана издержек - сумма переменных издержек с учетом плана производства за расчетный период времени,
3. из плана издержек - сумма общих (операционных, торгово-административных издержек) за расчетный период.

***7.8. Поток реальных денег.***

 Таблица потока реальных денег - основной документ для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

 Все поступления и платежи отображаются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, с учетом времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов.

 Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, на обеспечение производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личное потребление.

 Если на каком-то этапе (шаге расчета) сальдо реальных денег становится отрицательным, это означает, что проект в данном виде не может быть осуществлен независимо от значений интегральных показателей эффективности.

***7.9. Прогнозный баланс.***

 Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия в определенный момент времени. Балансовая ведомость показывает, насколько устойчиво финансовое положение (платежеспособность и ликвидность) предприятия, реализующего проект в конкретный период времени.

 Баланс состоит из двух частей: актива и пассива, суммарные значения которых всегда должны быть равны между собой.

 Актив представляет собой перечень того, что имеет предприятие в собственности.

 Пассив показывает, кому и сколько предприятие должно. Другими словами, это равенство означает то что, чем предприятие владеет, оно должно или кредиторам, или его владельцам.

***7.10. Источники финансирования и выплат.***

 1. В разделе проекта «Источники финансирования и выплат» отражаются источники, пути, размер, условия и сроки привлечения дополнительного недостающего капитала: за счет наращивания собственного (акционерного) капитала, получаемого в качестве вклада инвестора и за счет заемного капитала (краткосрочных и долгосрочных кредитов), предоставляемого коммерческим банком в качестве кредита под определенный процент.

 2. Потребность в капитале определяется на основании результатов расчетов «Потока реальных денег» - прогноза состояния расчетного счета предприятия.

 3. Рекомендуется в данный раздел внести результаты предварительных проработок возможности привлечения капитала как за счет наращивания собственного капитала (предполагаемые акционеры и их возможности и интересы, пути и методы привлечения), так и заемного (предполагаемые банки - кредиторы, их условия, предварительные договоренности).

 4. Конкретное решение принимается по результатам расчетов «Потока реальных денег».

 5. При отсрочке выплаты процентов по кредитам и использовании режима «Капитализация» сумма процентов по кредиту, которая должна быть выплачена за весь срок действия кредитного соглашения, будет пересчитана на указанный пользователем период выплат по сложным процентам.

**8. Направленность и эффективность проекта.**

***8.1. Направленность проекта.***

 Данный раздел является ключевым для поиска партнеров и инвесторов, характеризуя направленность и значимость (масштабность) проекта, его экономическую эффективность.

 Чем больше направлений получения эффекта от реализации проекта выявит предприниматель, тем будет больше потенциальных партнеров и инвесторов, разнообразных источников финансирования. Например, экспорт, импортозамещение, энергосбережение, экология, создание новых рабочих мест, сохранение имеющихся рабочих мест, товары (услуги) для слабо защищенных слоев населения, образовательные услуги, молодежная занятость и др.

***8.2. Значимость (масштабность) проекта.***

Содержание раздела позволяет интегрировать интересы и ресурсы органов власти разных уровней, предпринимательских структур различных масштабов деятельности. Позволяет существенно повысить привлекательность проекта, уверенность инвесторов в его успешной реализации.

 Под значимостью проекта понимается его значение для: места (региона, города) реализации, региона (области, республики), субрегиона (части Российской Федерации), России, отдельных (или группы) зарубежных стран, международного сообщества.

***8.3. Показатели эффективности реализации проекта.***

Расчет эффективности инвестиционных проектов в международной практике осуществляется на основе таблицы «Поток реальных денег».

 Основными интегральными показателями эффективности инвестиционных проектов являются:

1. срок окупаемости проекта,
2. индекс прибыльности,
3. чистый приведенный доход,
4. внутренняя норма рентабельности.

 Срок окупаемости проекта - время, за которое поступления от производственной деятельности предприятия покроют затраты на инвестиции. Срок окупаемости обычно измеряется в годах.

 Индекс прибыльности для эффективных проектов не должен быть меньше единицы.

 Чистый приведенный доход - приведенная стоимость будущих прибылей или денежных потоков, дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат.

 Внутренняя норма рентабельности - норма дисконта, для которой дисконтированная стоимость чистых поступлений от проекта равна дисконтированной стоимости инвестиций, т.е. чистый приведенный доход равен нулю. У привлекательного проекта внутренняя норма рентабельности должна превышать действующие ставки банковских кредитов.

 Дисконт - сумма, удержанная банком или специализированным кредитным учреждением.

 Норма дисконта - минимальная норма прибыли, ниже которой инвестиции не выгодны для предпринимателя. Величина нормы дисконта является прерогативой инвестора. Стандартная норма дисконта для Российских условий в твердой валюте составляет 15 %.

 Дисконтирование - приведение разновременных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени - точке приведения.

|  |  |
| --- | --- |
| Сумма поступлений включает в себя:1. поступления от сбыта продукции,
2. поступления от других видов деятельности,
3. поступления от реализации активов,
4. доходы по банковским вкладам.
 | Сумма выплат включает в себя:1. прямые производственные издержки,
2. затраты на сдельную зарплату,
3. выплаты на другие виды деятельности,
4. общие издержки,
5. налоги,
6. затраты на приобретение активов,
7. другие издержки подготовительного периода,
8. выплаты процентов по займам,
9. банковские вклады.
 |

 Точный расчет величины внутренней нормы рентабельности возможен только при помощи компьютера с встроенной функцией расчета внутренней нормы рентабельности.

* 1. ***Анализ чувствительности проекта.***

 Цель анализа чувствительности является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. Наиболее распространенный метод, используемый для проведения анализа чувствительности, - имитационное моделирование. В качестве интегральных показателей, характеризующих финансовый результат проекта, используются рассмотренные ранее показатели эффективности инвестиций, такие как:

1. срок окупаемости проекта,
2. индекс прибыльности,
3. чистый приведенный доход,
4. внутренняя норма рентабельности.

 В процессе анализа чувствительности варьируются в определенном диапазоне значение одного из выбранных факторов при фиксированных значениях остальных и определяется зависимость интегральных показателей эффективности от этих изменений.

 В классическом случае в качестве варьируемых факторов принимаются следующие:

1. показатель инфляции,
2. физический объем продаж как следствие емкости рынка, доли предприятия на рынке, потенциального роста рыночного спроса,
3. торговая цена и тенденции ее изменений,
4. переменные издержки и тенденции их изменений,
5. постоянные издержки и тенденции их изменений,
6. требуемый объем инвестиций,
7. стоимость привлекаемого капитала в зависимости от условий и источников его формирования.
8. **Риски и гарантии.**

***9.1. Риски предприятия и форс-мажорные обстоятельства.***

Причинами возникновения риска являются небрежность, нечестность, безответственность, некомпетентность, выход из строя оборудования и др., а также неполнота и неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии, колебаниях рыночной конъюнктуры, цен и т.п., производственно-технологический риск, неопределенность целей, интересов и поведения участников и многие другие причины.

 При реализации проекта могут быть следующие виды потерь: материальные (дополнительные, ранее не предусмотренные затраты или потери, утрата материальных объектов в виде зданий, оборудования, имущества, продукции, материалов и т.д.), трудовые (потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами), финансовые (перерасход денег, выплата штрафов, уплата дополнительных налогов и сборов, утрата денежных средств и ценных бумаг, недополучение или неполучение средств из запланированных источников, долгов, неплатежей, уменьшение выручки от снижения цен, а также в связи с инфляцией, изменением курса рубля), потери времени (запаздывания по срокам выполнения работ и, в конечном итоге, срыв намеченных сроков реализации проекта), прочие потери (нанесение ущерба здоровью и жизни населения, окружающей среде, престижу предприятия и т.д.).

 Форс-мажорные обстоятельства - внешние обстоятельства (неопределенности и инвестиционные риски), не зависящие от предпринимателя, например: риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли, внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытие границ и т.п.), неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе, неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий.

***9.2. Гарантии партнерам и инвесторам.***

Формы гарантий партнерам и инвесторам могут быть предложены самые разнообразные. Среди них можно выделить: гарантии федеральных, региональных или местных органов власти, страхование, залог активов (недвижимость, ценные бумаги и т.д.), банковские гарантии, передача прав, товарные гарантии (готовой продукцией).

 По каждой форме гарантии может быть различная степень готовности к реализации: предварительная переписка с гарантом, протокол о намерениях, гарантийное письмо, договор, активы, предполагаемые к залогу оценены по рыночной цене или еще нет и т.п.

1. **Приложения.**

 Приложение является важной частью бизнес-плана, способствует разгрузке основного текста от подробностей и дает возможность представить потенциальным партнерам и инвесторам различные дополнительные материалы:

1. подтверждающие и раскрывающие сведения о предприятии (копии регистрационного свидетельства, устава и учредительного договора предприятия, имеющиеся лицензии и сертификаты, почетные дипломы и свидетельства, копии материалов прессы о деятельности предприятия, отзывы заказчиков и партнеров по совместной деятельности и т.д.),
2. характеризующие продукцию (фото, рисунок, чертеж, патент, отзывы, результаты испытаний и сертификации продукции, другие сведения),
3. убеждающие в востребуемости продукции (материалы маркетингового исследования, сравнительные данные о конкурентах, договора, протоколы о намерениях и заявки на поставку продукции),
4. показывающие возможности производства (фотографию предприятия, его ведущих участков, оборудования, копии документов по сертификации производства и др.),
5. раскрывающие организационно-правовую готовность проекта (схемы организационной структуры, механизма реализации проекта, выписки из нормативных документов и др.),
6. обосновывающие финансово-экономические расчеты (калькуляции, сметы, таблицы, и т.д.),
7. подтверждающие направленность, значимость (масштабность) и эффективность проекта (решения, программы, планы, акты, письма, отзывы и др.),
8. подтверждающие реальность мер предупреждения риска, нейтрализация форс-мажорных обстоятельств и реальность гарантий возврата займа (гарантийные письма, договора, состав и стоимость залога, выписка из законодательных и нормативных документов, другие материалы).

**ГЛАВА 3. Бизнес-план производства молочных продуктов**

**ООО «Приволье».**

**3. 1. Резюме.**

Бизнес-план посвящен обоснованию эффективности организации комплекса по производству молочной продукции ООО «Приволье» (вторая очередь развития фирмы) с целью привлечения инвесторов для кредитования затрат на приобретение технологического оборудования.

Ассортимент выпускаемой продукции — пастеризованное молоко, ряженка, сметана, сливки. Технология производства предусматривает использование старинных рецептур, при применении которых, получается продукция с высокими потребительскими качествами

Действующие производственные мощности молочно-товарных ферм позволяют обеспечить сырьевую базу для проектируемого комплекса по производству молочной продукции. Годовое производственное потребление сырья (молока) — 2,5 тыс. тонн.

Планируемый объем выпуска готовой продукции — 2 тыс. тонн на сумму — 23 млн. руб. на основе действующих производственных мощностей и их реконструкции.

Рынком сбыта продукции являются предприятия оптовой и розничной торговли, предприятия общественного питания г. Ульяновска и Ульяновской области, а также собственная торговая сеть фирмы.

Общая стоимость проекта по введению в строй цеха по переработке молока 2,5 млн. руб., которые планируется привлечь извне.

Персонал фирмы укомплектован высококвалифицированными специалистами, занятыми выращиванием сельскохозяйственных культур, переработкой сельхозпродукции и ее реализацией. Общая численность персонала — 300 человек.

Конкурентоспособность фирмы обеспечивается низкими внутрипроизводственными издержками вследствие организации производства фирмы по замкнутому технологическому циклу: от самостоятельного выращивания кормов и зерна до переработки и реализации продуктов сельхозпроизводства через собственную торговую сеть.

Срок окупаемости кредитных средств на проектируемый комплекс по производству молочной продукции — менее двух лет.

**3.2. Сведения о предприятии и отрасли**

***Предметом и целью деятельности ООО «Приволье» является содействие наиболее полному удовлетворению потребностей народного хозяйства в продуктах питания и сельхозпродукции, а также более полного эффективного использования местных сырьевых и трудовых ресурсов.***

В указанных выше целях ООО «Приволье» осуществляет:

• производство и реализацию продуктов питания и сельхозпродукции;

• организацию и строительство различных комплексов и предприятии по производству этой продукции;.

В состав ООО «Приволье» входят следующие основные подразделения:

* молочно-товарные фермы (2);
* мельница;
* корпус переработки маслосемян;
* деревообрабатывающий цех;
* холодильники;
* магазин площадью 1000 кв.м;
* прочие здания и сооружения.

В настоящее время в штате ООО «Приволье» состоит около 300 человек, которые являются специалистами в области сельского хозяйства. Штат находится в составе комплектации, ведется профессиональный отбор сотрудников, разрабатываются планы и программы подготовки персонала.

***1. Продукция сельского хозяйства:***

* говяжье мясо;
* фрукты и овощи.

***2. Продукция пищевой промышленности:***

* подсолнечное масло;
* кисло-молочная продукция;
* соки;
* консервы;

***3. Промышленная продукция:***

* кухонная корпусная мебель.

В результате построения деятельности ООО «Приволье» по принципу замкнутого технологического цикла (выращивание сельскохозяйственной продукции, ее переработка, производство готовой продукции, ее хранение и реализация) себестоимость фирменной продукции на 10-15% ниже среднеотраслевой. И в течение ближайших 1-2 лет, по расчетам экономистов-аналитиков, произойдет дальнейшее сокращение внутрипроизводственных издержек, благодаря которым отпускная цена продукции, произведенной на фирме, будет ниже рыночной на 20-25%.

Таким образом, основной целью коммерческой деятельности фирмы является получение средней и повышенной нормы прибыли от реализации собственной и закупаемой на стороне высококачественной продукции по ценам, значительно ниже рыночных.

Ниже приводится краткая характеристика ООО «Приволье».

На территории промышленной зоны земельной площадью в 30 га уже функционируют:

* хранилище для овощей и фруктов на 1300 т единовременного хранения (производство США);
* два холодильника по 200 т хранения;
* мельница производительностью 60 т/сутки;
* молочный цех;

В Майнском районе Ульяновской области у ООО «Приволье» имеется своя железнодорожная ветка, ангары для единовременного хранения 10000 тонн зерна, подсолнечника, ведется строительство теплицы площадью 0,3 гектара.

На базе животноводческого комплекса совхоза «Россия» осуществляется реконструкция производственных мощностей, что позволит содержать на откорме до 1 тысячи коров и увеличить поголовье до 2,5 тысячи голов или 2,5 т молока в год.

В целях содействия развитию строительства на селе, фирмой приобретен деревообрабатывающий цех, расположенный в Ульяновском районе Ульяновской области, для производства дверных и оконных блоков, а также для производства кухонной мебели уже собственная продукция фирмы составила свыше 40% всего оборота. Цена продукции, произведенной ООО «Приволье», ниже рыночной на 10-15%; реализация продукции производится через сеть фирменных магазинов; а также через предприятия общественного питания: столовая.

***Быстрое завершение строительства и реконструкции, ввод объектов в действие позволит значительно расширить ассортимент выпускаемых фирмой высококачественных и недорогостоящих продуктов питания.***

**3.3. Описание продукции (услуг).**

В соответствии с программой второй очереди развития фирмы запланирован выпуск широкого ассортимента молочной продукции.

К выпуску планируется следующая структура ассортимента:

Молоко (жирность 3,5%) 48%

Ряженка 25%

Сметана 15%

### Сливки 12%

Итого 100%

Такая структура ассортимента выбрана не случайно, так как потребность в молоке выше, чем в остальных молочных продуктах. В связи с этим именно оно составляют основу молочного ассортимента ООО «Приволье».

Продукция обладает следующими свойствами, выгодно отличающими ее от продукции остальных производителей и реализаторов молочных продуктов в г. Ульяновске и Ульяновской области.

**1. Высокий уровень вкусовых качеств.** Закупаемая ООО «Приволье» технологическая линия является современным высокопроизводительным оборудованием, что предполагает строгий контроль за качеством исходного сырья, гарантирует использование прогрессивной технологии производства, только правильно сбалансированных рецептур. Таким образом, качество планируемой ООО «Приволье» к выпуску продукции будет соответствовать мировым стандартам, причем вкус будет адаптирован именно к запросам местного рынка.

**2. Качество и привлекательность упаковки.** Продукция упаковывается в поставляемую производителем оборудования высококачественную картонную упаковку. Кроме того, фирма *SMASH* окажет содействие в печати требуемого дизайна упаковочных материалов. Это будет выгодно отличать молочные продукты ООО «Приволье» от остальной продукции молочного производства.

**3. Доступная цена.** В результате организации своего производства по замкнутому технологическому циклу и значительного снижения внутрипроизводственных издержек — себестоимость производимой на ООО «Приволье» продукции на 10-15% ниже, чем в среднем по отрасли. Поэтому фирма имеет возможность установить отпускные цены своей продукции на 10-15% ниже среднерыночных — при том, что ее качество будет неизменно высоким. Соответственно, основной стратегией маркетинга будет ценовая конкуренция Именно эти три основополагающих фактора (из которых последний является решающим) будут являться залогом высокой конкурентоспособности молочной продукции АПП «Молочная река».

**3.4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).**

**3.4.1. Анализ рынка**

На основе данных отдела статистики администрации города Ульяновска рассмотрим потребности в молочных продуктах среди населения города. Данные, приведенные в таблице 1, свидетельствуют, ***что в рассматриваемой отрасли совокупный объем предложения составляет не более*** *25%* ***от существующего спроса.*** Причем в динамике трех последних лет объем предложения неуклонно снижается, в то время как спрос населения увеличивается.

**Таблица 1.**

**Характеристика спроса внутреннего рынка и производства молока и молочных продуктов в г. Ульяновске, тыс. тонн.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2002 год****отчет** | **2003 год****оценка** | **2004 год****прогноз** |
| Молоко и молочные продукты**Предложение:**-производство-чистый импорт-реализация на кооперативных рынках | 1538 | 113,58,5 | 11 |
| **Итого:** | 26 | 23 |  |
| **Спрос:** | 104 | 105 | 105 |

Очевидно, что существуют причины, сдерживающие потребление молочных продуктов населением г. Ульяновска. В результате проведенного ООО «Приволье» маркетингового исследования выяснилось, ***что спрос не удовлетворен для большинства именно тех*** ***жителей города, которые имеют средний и ниже среднего уровень дохода. Поэтому в случае установления относительно низких цен реализации* - *(на 10-15% низке среднерыночных) реальный спрос (потребление) населения значительно возрастет: по прогнозам экспертов*** *—* ***на*** *15-20%;* ***а кроме того, более дешевая и высококачественная продукция ООО «Приволье» займет часть рыночной ниши других производителей молочных продуктов в г. Ульяновске.***

Планируемые ООО «Приволье» годовые объемы выпуска продукции составляет — 2 тыс. тонн. То есть, при сохранении стабильности вышеуказанных тенденций ООО «Молочная река» претендует на долю местного рынка в размере 9%.

Таким образом, ситуация в отрасли, как видно из анализа, чрезвычайно благоприятная для экспансии ООО «Приволье». Изложенный далее конкурентный анализ также подтверждает экономическую обоснованность вторжения фирмы на рынок молочных продуктов.

**4.2. Конкурентный анализ**

Наряду с ООО «Приволье» переработкой молока и производством изделий из него занимаются такие наиболее значимые предприятия как ОАО ММЗ «Вперед», ОАО «Милан» и АО «Молочный фермер» (см. табл. 2), на которые приходится около 98% от общего объема производства. Остальной объем выпуска приходится на мелких производителей.

 **Таблица 2.**

**Сравнительный анализ конкурентов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характеристика конкурентов** | **ОАО ММЗ****«Вперед»** | **ОАО «Милан»** | **АО****«Молочный фермер»** | **ООО «Приволье»** |
| 1 | Качество продукции | выше среднего | среднее | среднее | высокое |
| 2 | Качество упаковки | среднее | выше среднего | выше среднего | высокое |
| 3 | Объем продаж, т/год | 9000 | 70 | 30 | 1850 |
| 4 | Уровень цен | средние | высокие | высокие | ниже средних |
| 5 | Стабильность продаж | высокая | средняя | низкая | высокая |

Указанные предприятия могли бы рассматриваться как потенциальные конкуренты ООО «Приволье» на рынке сбыта молочных продуктов, если бы не тот факт, что этот рынок имеет огромный потенциал роста в силу рассмотренных выше причин. Кроме того, ***эти предприятия-конкуренты не будут в состоянии противостоять ценовой конкуренции со стороны ООО «Приволье»,*** что подтверждается приводимыми ниже расчетами. Была произведена сравнительная характеристика отпускных цен вышеуказанных предприятий (см. табл. 3), а также сделан тщательный анализ технико-экономических показателей основного конкурента, превышающего -годовые объемы производства молочных продуктов ООО «Приволье» (ОАО ММЗ «Вперед»). Результаты анализа показали, что как со стороны ОАО ММЗ «Вперед», так и со стороны других субъектов рынка невозможна серьезная ценовая конкуренция. В частности, ***отпускные оптовые цены ОАО ММЗ «Вперед» находятся на уровне отпускных розничных цен ООО «Приволье».***

Подведем итог: результаты маркетингового исследования показывают, что для ***ООО «Приволье»*** ***существует достаточно приемлемая рыночная ниша по сбыту продукции молочной переработки в г. Ульяновске; есть целевой сегмент рынка*** (население с невысоким уровнем доходности, составляющее 60% от населения г. Ульяновска).

Поэтому в своей маркетинговой политике ***ООО «Приволье» планирует методом*** ***ценовой конкуренции занять этот сегмент и закрепиться на нем.***

**Таблица 3.**

Оптовые и розничные цены на молочную продукцию по состоянию на январь 2003 г., руб./л.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Производи­тель | Оптовые цены | Розничные цены |
| молоко | ряженка | сметана | сливки | молоко | ряженка | сметана | сливки |
| 1 ОАО ММЗ | 10.50 | 14.50 | 40.00 | 27.00 | 13.00 | 16.50 | 43.00 | 28.00 |
| 2. ОАО«Милан» | 12.00 | 15.00 | 42.00 | 26.50 | 14.00 | 17.00 | 45.00 | 28.50 |
| 3. АО«Молочный фермер» | 11.00 | 16.00 | 44.00 | 28.00 | 13.50 | 18.00 | 46.00 | 30.00 |
| 4. Импортная продукция | 13.00 | 18.00 | 49.50 | 31.00 | 16.00 | 20.00 | 51.00 | 35.00 |
| 5. ООО «Приволье» | 9.50 | 13.00 | 37.50 | 22.00 | 11.00 | 15.00 | 40.00 | 25.00 |

Таким образом, сбыт планируемой к выпуску продукции экономически обоснован и гарантирован.

**4.3. Стратегия маркетинга и характеристика потребителей.**

В зависимости от рынка сбыта ООО «Приволье» планирует установить следующие цены реализации готовой продукции молочного комбината: (см. табл. 4) в зависимости от рынка сбыта. Схема размещения товаров на рынке приведена в таблице 5.

 **Таблица 4.**

Цены на готовую продукцию, руб./л

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование предприятий | молоко | ряженка | сметана | сливки |
| 1. | Предприятия оптовой | 9.50 | 13.00 | 37.50 | 22.00 |
|  | торговли |  |  |  |  |
| 2. | Предприятия розничной | 11.00 | 15.00 | 40.00 | 25.00 |
|  | торговли |  |  |  |  |
| 3. | Предприятия | 20.00 | 28.00 | 80.00 | 48.00 |
|  | общественного питания |  |  |  |  |
| 4. | Автолавки | 11.00 | 15.00 | 40.00 | 25.00 |

Указанные оптовые и розничные цены на молочные продукты — на 10-15% ниже среднерыночных. Таким образом, ***основная стратегия маркетинга ОАО «Приволье» — ценовая конкуренция, которая допустима и целесообразна в условиях низких*** ***производственных издержек.*** Планируемая после ввода в строй молочно-товарных ферм в июле 2004 г. ***организация производства ООО «Приволье» по замкнутому технологическому циклу*** (от самостоятельного выращивания кормов и зерна до переработки и реализации продуктов сельскохозяйственного производства через собственную торговую сеть) позволит осуществлять дальнейшее снижение внутрипроизводственных издержек.

Можно сделать вывод, что ***ценовой фактор является решающим фактором конкурентоспособности молочных продуктов ООО «Приволье»:*** оценка чистого дохода фирмы по проекту «Молочный комбинат» (в течение первых двух лет работы) доказывает, что при сложившихся ценах на сырье и материалы - ***планируемые цены реализации молочных продуктов обеспечивают рентабельность производства на уровне*** *45%.*

***\** Характеристика потребителей продукции.** В качестве рынка сбыта продукции ООО «Приволье» выступают оптовые и розничные торгующие организации г. Ульяновска и Ульяновской области (в т.ч. собственный продовольственных магазина ООО «Приволье», сеть общественного питания, а также непосредственно население г. Ульяновска через автолавки (см. таблицу 5 проекта).

**Таблица 5.**

**Схема размещения товаров на рынке.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рынки сбыта** | **Объем продаж, кг** |
| **2002 год****(2-е полугодие)** | **2003 год** | **2004 год** |
| 1. | Предприятия оптовой торговли г. Ульяновска и Ульяновской области | 300 000 | 700 000 | 700 000 |
| 2. | Предприятия розничной торговли (собственные продовольственные магазины)  | 260 000 | 600 000 | 600 000 |
| 3.  | Предприятия общественного питания | 3 000 | 7 000 | 7 000 |
| 4.  | Автолавки | 180 000 | 250 000 | 250 000 |
|  | **Всего** | 743 000 | 155 7000  | 155 7000 |

Оптовая продажа занимает 39% от общего объема реализации молочных продуктов. ***Охват общего рынка осуществляется путем прямых контактов с потенциальными покупателями в г. Ульяновске и Ульяновской области.*** К настоящему моменту уже существуют предварительные договоренности с 15 потенциальными покупателями, которые готовы, начиная со второй половины 2003 года осуществлять регулярные оптовые закупки в количестве 400 л ежедневно. При условии стабильности этих закупок гарантирован оптовый сбыт продукции в размере 6 т ежедневно (около 2 тыс. т в год).

***Основными потребителями на перспективу остаются собственные предприятия розничной торговли и автолавки*** (52,5% от общего объема реализации). Данная продукция ориентирована на группу покупательских возможностей среднего уровня доходности населения. Прогнозируемая оценка объемов продаж каждого из магазинов - до 1500 л в день (около 547500 в год); автолавки (2 шт.) -до 400 л/день (146000 л/год) каждая.

Данные расчеты основаны на произведенных в январе 2003 г. замерах уровня потенциального спроса..

**4.4. Сырьевая база производства**

Сырье для комплекса по переработке молока будет поступать из следующих источников.

**Собственная база:**

**Молоко: по себестоимости из собственной молочно-товарной фермы.**

Годовая потребность в основном сырье для комплекса по переработке молока представлена в таблице 6.

**Таблица 6.**

**Расчет потребности в сырье на 1 месяц работы комбината на полную мощность (коэффициент выхода готовой продукции - 1,2)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Вид сырья** | **Цена, руб./л** | **Потребность, л** | **Затраты, руб.** |
| 1 | Молоко | 8.00 | 154170 | 1233300 |
|  | **Итого:** |  | **154170** | **1233300** |

В настоящий момент осуществляется реконструкция молочно-товарных ферм, производимая подрядчиком фирмой «Стройинвест» (г. Ульяновск), а также собственными силами ООО «Приволье» с тем, чтобы к моменту запуска производства (июль 2003 г.) выпуск молочной продукции уже был более чем на 70% обеспечен собственной сырьевой базой.

До начала реконструкции у молочно-товарных ферм уже существовали стабильные связи с поставщиками кормов, молочных коров. К настоящему моменту постоянный партнер ООО «Приволье» совхоз «Большевик» готов возобновить в адрес фирмы поставку кормов, а также обеспечить молочно-товарные фермы молочным поголовьем.

Учитывая стабильность указанных контактов, поставки собственного сырья в количестве 3,5 т молока в день можно считать гарантированными с момента ввода в строй молочно-товарных ферм.

Поставку молока в течение 2003 -2004 гг. в количестве 3 т в день гарантирует совхоз «Тагайский». С указанным совхозом ООО «Приволье» успешно сотрудничает уже в течение трех лет. Показателем гарантированности и бесперебойности поставок может служить тот факт, что в течение 2001 г., когда в целом по Ульяновской области производство молока сократилось на 20%, поголовье крупного рогатого скота в совхозе «Тагайский» даже возросло на 3% по сравнению с 2000 г.

Коммерческая стратегия фирмы, ориентированная на получение высокой прибыли, предусматривает дальнейшее расширение и техническое обновление собственной сырьевой базы, что входит в план второй очереди развития фирмы.

**3.5. Производственный план**

Производственная база фирмы позволяет разместить цех по переработке молока на собственных площадях: в селе Уржумское (пригород г. Ульяновска) имеется производственное помещение площадью 1000 кв. м с обустроенной системой коммуникаций и подъездными путями.

Технологическое оборудование будет поставляться из США по контракту с фирмой *SMASH,* с которой достигнуто соответствующее соглашение. Состав комплекса по переработке молока представлен в таблице 7.

Поставщик — фирма *SMASH* (США)

Обменный курс на 01.05.2000: 1 $ = 25,33 руб.

Контрактная стоимость — 2.500.000 руб.

Максимальная проектируемая мощность — 8000 л/сутки.

Ассортимент готовой продукции:

молоко пастеризованное - 3840 л/сутки;

Ряженка - 2000 л/сутки;

Сметана - 1200 л/сутки;

Сливки - 960 л/сутки.

Расчетная производительность после выхода завода на полную мощность: 1000 л / месяц; 500 л/ квартал; 3600 л/год.

В течение двух первых месяцев после ввода в эксплуатацию (июль 2003 г.) не планируется полное освоение мощностей; выход на полную мощность планируется осуществить на третьем месяце работы молочного комбината и поддерживать достигнутый уровень в течение последующих 3 лет работы.

 **Таблица 7.**

**Расходы на закупку и монтаж оборудования цеха по переработке молока ООО «Приволье».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование оборудования и комплектующих** | **Стоимость по контракту, $** |
| 1 | Емкости | 15000 |
| 2 | Лаборатория | 100000 |
| 3 | Конвейер для расфасовки | 150000 |
| 4 | Запчасти | 30000 |
| 5 | Упаковка и заливка | 25000 |
| 6 | Шеф-монтаж и запуск | 35000 |
|  | ВСЕГО | 355000 |

**Таблица 8.**

**Планируемый объем продаж, л.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Вид продукции | 2003 год |
| июль | август | сентябрь | 4 кв. | Всего |
| 1 | Молоко: Ежедневный объем продаж; | 2000 | 2200 | 2800 | 2800 |  |
| Месячный (квартальный) объем продаж; | 55000 | 62000 | 80000 | 280000 | 477000 |
| 2 | Ряженка. Ежедневный объем продаж; | 1000 | 1100 | 1300 | 4500 |  |
| Месячный (квартальный) объем продаж; | 27000 | 30000 | 35000 | 130000 | 222000 |
| 3 | Сметана: Ежедневный объем продаж; | 300 | 350 | 380 | 1250 |  |
| Месячный (квартальный) объем продаж; | 8500 | 10000 | 11500 | 36500 | 66500 |

**3.6. Организационный график выполнения работ.**

 **Таблица 9.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2003 | 2004 |
|  | ап. | май | июн. | июл. | авг. | сен. | окт. | нояб. | дек. | янв. | фев. | мар. | ап. | май | июн. |
| Ситуационный анализ | Хх |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Предпроизводственный маркетинг | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Переговоры о финансировании проекта |  | х | х | х | х | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |
| Переговоры с поставщиком оборудования |  |  | х | х |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |  |
| Реконструкция молочно-товарных ферм | х | х | х | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Доставка оборудования из США |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х |  |  |  |
| Монтаж оборудования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х |
| Обучение персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х |
| Пуск оборудования, его наладка и настройка |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |
| Постепенный выход на полную мощность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |
| Производство на планируемую мощность | х | х |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х | х |  |

**3.7. Управление и организационная структура.**

Совет директоров ООО «Приволье» состоит из двух человек: Президента и Генерального Директора. Они имеют значительный стаж работы не только в сфере управления, но и непосредственно на рабочих местах в торговой и производственной сферах, где приобрели большой профессиональный опыт, продвигаясь вперед по ступеням карьеры. К настоящему моменту уже в течение ряда лет они грамотно осуществляют руководство фирмой ООО «Приволье».

На предприятии существует линейно-функциональная структура управления, когда руководство фирмой осуществляется не только из центра, но и непосредственно на местах: в каждом хозяйственном подразделении ООО «Приволье» действует тщательно подобран­ный управленческий персонал, координирующий работу конкретного субъекта управления в соответствии с генеральной стратегией фирмы. Руководителей хозяйственных объектов характеризует большой опыт работы в своей сфере деятельности и, следовательно, глубокое знание специфики конкретного объекта.

Учитывая, что ООО «Приволье» имеет чрезвычайно разветвленную производственную структуру, последнее немаловажно для эффективного управления таким сложным хозяйственным комплексом.

**3.8. Капитал и юридическая форма компании.**

Агропромышленное предприятие ООО «Приволье» является обществом с ограниченной ответственностью, сокращенное название ООО «Приволье».

Предприятие создано 24 мая 1995 года путем преобразования и является правопреемником товарищества с ограниченной ответственностью ООО «Приволье», основан на общей долевой форме собственности с Уставным капиталом 350 тыс. рублей.

Местонахождение и юридический адрес:

432015 г. Ульяновск.

Учредителями являются граждане Российской Федерации

— физические лица: 30 человек.

**3.9. Финансовый план.**

**3.9.1. Расчет объема кредита**

Стоимость комплекта оборудования (руб.) 2.500.000

Таможенный сбор (0.15%) 3.750

Всего сумма кредита 2.503.750

Желательно процентная ставка за пользованием кредитом- 10% годовых.

**3.9.2. Расчет доходов.**

 **Таблица 10.**

**Предполагаемый объем продаж молочного комбината за 1 месяц работы на полную мощность.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Вид продукции | Цена, руб./л | Объем продаж, л | Выручка, руб. |
|  | Молоко: |  |  |  |
| 1 | Опт | 9.50 | 27500 | 261250 |
|  | Розница | 11.00 | 50000 | 550000 |
|  | общепит | 20.00 | 2500 | 50000 |
|  |  |  | 80000 |  |
|  | Ряженка |  |  |  |
| 2 | Опт | 13. 00 | 13500 | 175500 |
|  | Розница | 15.00 | 20000 | 300000 |
|  | общепит | 28.00 | 1500 | 42000 |
|  |  |  | 35000 |  |
| 3 | Сметана. Опт | 37.50 | 3500 | 131250 |
|  | Розница | 40.00 | 7000 | 280000 |
|  | общепит | 80.00 | 1000 | 80000 |
|  |  |  | 11500 |  |
|  | Сливки: |  |  |  |
| 4 | Опт | 22.00 | 3000 | 66000 |
|  | Розница | 25.00 | 8500 | 212500 |
|  | общепит | 48.00 | 500 | 24000 |
|  |  |  | 12000 |  |
|  | ИТОГО | 15.686 | 138500 | 2172500 |

В июле 2003 г. выручка составит 1560757 руб.

В августе 2003 г. выручка составит 1783498 руб.

Выпуск готовой продукции в 2003 г. — 834200 л на сумму 13085261,2 руб.

Выпуск готовой продукции в 2004 г. — 1557000 л на сумму 24423102 руб.

Выпуск готовой продукции в 1 -ый год после ввода в производство — 1500 000 л.

**3.9.3. Расчет затрат**

**Таблица 11.**

**Расчет себестоимости на 2003 год, руб. (июль-декабрь)**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Расчет затрат на сырье и материалы | Сумма |
| Затраты на сырье и материалы в месяц — 1387530 |  |
| Затраты на сырье и материалы в год: |  |
| 1387530 х 4 + 693765 + 1040647,5 = 7284532.5 | 7284532.5 |
| 2. Затраты на оплату труда рабочих: |  |
| • численность персонала — 1 5 человек; |  |
| • среднемесячная зарплата рабочего — 900: |  |
| • фонд заработной платы в год | 81000 |
| 3. Начисления на фонд зарплаты рабочих (0.36)  | 31590 |
| 4. Амортизация производственного помещения | 125000 |
| 5. Амортизационные отчисления на восстановление основного оборудования | 156424 |
| 6. Расходы на электроэнергию | 100000 |
| 7. Транспортные расходы | 15000 |
| 8. Затраты на управление | 11673 |
| • численность аппарата управления — 20 человек |  |
| • среднемесячная зарплата | 600 |
| • фонд зарплаты АУ в год | 144000 |
| • начисления на фонд зарплаты АУ (0,36) | 56160 |
| • затраты на командировочные расходы | 30000 |
| • затраты на оргтехнику и канцтовары | 10000 |
| • затраты на консультации и аудиторские услуги | 1 5000 |
| • затраты на услуги связи | 20000 |
| • амортизация служебных помещений | 25000 |
| Итого затраты на АУ | 300160 |
| Затраты на АУ, относимые на издержки в связи с настоящим проектом ( 10%) за полгода | 15008 |
| 9. Затраты на рекламу | 10000 |
| 10. Проценты по кредиту | 250375 |
| 11. Страховка кредита (2.5% от суммы платы за кредит) | 6259,37 |
| Итого себестоимость | 8075188,87 |

**Таблица 12.**

**Бюджет по прибыли на 2003 г., руб.**

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка от реализации | 13085261.2 |
| Материальные затраты | 7284532.5 |
| НДС (10%) | 580072,87 |
| Валовой доход | 12505188.33 |
| Себестоимость | 8075188.87 |
| Чистый доход | 4429999.46 |
| Налог на прибыль (17.5%) \* | 775249.91 |
| Чистая прибыль | 3054749.55 |
| Возврат кредита | - |
| Остаток прибыли | 3654749.55 |
| Рентабельность | 045 |

 **Таблица 13.**

**Расчет себестоимости на 2004 год**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Расчет затрат на сырье и материалы | Сумма |
| Затраты на сырье |  |
| Затраты на сырье и материалы в месяц -1387530 |  |
| 1387530x12=16650360 | 16650360 |
| 2. Затраты на оплату труда рабочих: |  |
| - численность персонала — 15 человек; |  |
| - среднемесячная зарплата рабочего — 900: |  |
| - фонд заработанной платы в год | 162000 |
| 3. Начисления на фонд зарплаты рабочих (0.36) | 63180 |
| 4. Амортизация производственного помещения | 250000 |
| 5. Амортизационные отчисления на восстановление основного оборудования | 312849 |
| 6. Расходы на электроэнергию | 200000 |
| 7. Транспортные расходы | 30000 |
| 8. Затраты на управление | 23344 |
| - численность аппарата управления 20 человек |  |
| - среднемесячная зарплата | 600 |
| -фонд зарплаты АУ в год | 144000 |
| - начисления на фонд зарплаты АУ (0,36) | 37440 |
| - затраты на командировочные расходы | 30000 |
| - затраты на оргтехнику и канцтовары | 10000 |
| - затраты на консультации и аудиторские услуги | 15000 |
| - затраты на услуги связи | 20000 |
| - амортизация служебных помещений | 25000 |
| Итого затраты на АУ | **300160** |
| Затраты на АУ, относимые на издержки в связи с настоящим проектом (10%) за полгода | 300 16 |
| 9. Затраты на рекламу  | 20000 |
| 10. Проценты по кредиту | 250375 |
| 11. Страховка кредита (2,5% от суммы платы за кредит) | 6259.37 |
| Итого себестоимость | **17975039,37** |

I

**Таблица 14.**

**Финансовый план проекта, руб.**

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка от реализации | 24423102 |
| Материальные затраты | 16650360 |
| НДС | 777274.2 |
| Валовой доход | 23645827.8 |
| Себестоимость | 17975039.37 |
| Чистый доход | 5670788.43 |
| Налог на прибыль | 992387.97 |
| Чистая прибыль | 4678400,46 |
| Возврат кредита | 2.503.750 |
| Остаток прибыли | 2174650.46 |
| Рентабельность, доля единицы | 0.26 |

**Таблица 15.**

**Финансовый план проекта, (руб.)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | 2003г. | 2004 г. |
| 1. | Поступление выручки от продажи | 13085261.2 | 24423102 |
| 2. | Платежи на сторону ВСЕГО: | 9696935.65 | 22781299.54 |
|  | В том числе: |  |  |
| 2.1 | Оплата счетов поставщиков | 7284532.5 | 16650360 |
| 2.2 | Зарплата | 112590 | 225180 |
|  | (включая начисления) |  |  |
| 2.3 | Реклама | 10.000 | 20.000 |
| 2.4 | Страховка | 6259.37 | 6259.37 |
| 2.5 | Плата за кредит | 250375 | 250375 |
| 2.6 | Возврат кредитов | - | 2503750 |
| 2.7 | Амортизация | 156.424 | 312.849 |
| 2.8 | Налоги и другие сборы: |  |  |
|  | •НДС | 580072.87 | 777274.2 |
|  | • налог на прибыль | 775249.91 | 992387.97 |
| 2.9. | Прочие расходы | 521432 | 1042864 |
| 3. | Баланс платежей | + 3388325.55 +1641802.46 | + 1641802,46 |

Анализ суммарных доходов и расходов в связи с проектом доказывает целесообразность его осуществления.

**Заключение.**

 Итак, подводя итоги работы, можно сделать следующие выводы:

1.Бизнес-план используется как основной документ для обоснования инвестиций и привлечения инвесторов.

2. Бизнес-план это общепринятое средство, используемое предприятиями для того, чтобы определить цели проекта и пути их достижения.

3. Бизнес-план способствует предотвращению ошибок, ускорению становления фирмы, увеличению ее доход.

 В теоретической части работы подробно рассмотрены: место бизнес- планирования в системе планирования на предприятии, цели и задачи, функции, структура и элементы бизнес-плана.

 Практическая часть работы посвящена разработке бизнес-плана производства молочных продуктов. Анализ эффективности этого проекта показал, что предприятию стоит вкладывать средства. Это позволит предприятию выйти на новые рынки сбыта и увеличить прибыль.

 Результатом разработки бизнес-плана являются следующие показатели эффективности проекта:

 Чистый дисконтированный доход

 Внутрення норма доходности

 Индекс доходности

 Срок окупаемости

 Все вышеперечисленные показатели оценивают проект как привлекательный, следовательно, он может быть рекомендован к рассмотрению руководству ООО «Приволье».

**ЛИТЕРАТУРА.**

1. Иванникова И.А. Бизнес-план инвестиционного проекта. Практическое пособие. М.: «Экспертное бюро-М»,1997.
2. Бизнес-план. Методические материалы. - Под ред. Н.А.Колесниковой, А.Д.Миронова. - М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Стратегическое планирование/ Под ред. Уткина Э.А.- М.: «Тандем»,1999.
4. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей - Сирополис Николас К.: Пер.с англ.- М.: Дело,1997.
5. .В.П.Буров, В.А.Морошкин, О.К.Новиков. «Бизнес-план: Методика составления»; М.:1995
6. Бизнес-план / Менеджмент в малом бизнесе; ИКК «Дека»-М.: 1994.
7. Бизнес-планирование/ Э.А.Уткин, Б.А.Котляр. М.: Тандем « Экмос», 2001.
8. Попов В.М. Сборник бизнес-планов. Учебно-практическое пособие. Москва «Финансы и статистика»,1997.
9. Кузнецов В.В. Методические указания для проведения практических занятий по курсу «Экономика предприятия» Деловая игра. - Ульяновск, Изд. «Венец» УЛГТУ,2002.
10. Морозовский проект/ Бизнес-план инвестиционного проекта. Москва, 1996.
11. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учебное пособие для вузов. - М,: Финансы и статистика, 1999.
12. Планирование на предприятии: Учебник/В.А. Горемыкин, З.Р. Булугов, А.Ю. Богомолов. – М.: ФИЛИНЪ, 1999.
13. Рассказов В.А. Организация разработки бизнес-плана// Инвестиции в России, 2000.
14. Сборник бизнес-планов: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация. Учебно-практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997.
15. Бенгз, Дэвид. Руководство по составлению бизнес-плана: Перевод с англ. – 7-е изд. – М.: ФИНПРЕСС, 1998.
16. Власов П. Формула успеха // Эксперт, 1999.
17. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: Инфра – М., 1996.