**Содержание**

Введение……………………………………………………………………..3

Глава I. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана

торгового предприятия……………………………………………………..5

1.1. Цели и методика разработки бизнес-плана……………………….5

1.2. Разработка структуры бизнес-плана………………………………7

1.3. Проблемы бизнес - планирования на торговом предприятии

ООО «Восток»……………………………………………………..14

Глава II. Анализ хозяйственной и управленческой деятельности торгового предприятия ООО «Восток»……………….............................15

2.1. Экономическая и социальная характеристика торгового

предприятия ООО «Восток»………………………………….......15

2.2. Анализ системы и процесса управления предприятием

ООО «Восток»…………………………………………………….18

2.3. Анализ организационного плана торгового предприятия

ООО «Восток»…………………………………………………….21

Глава III. Мероприятия по совершенствованию организационного плана на торговом предприятии ООО «Восток»……………………………….32

Заключение………………………………………………………………...37

Список использованной литературы……………………………………..39

**Введение.**

Каждое предприятие, начиная свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут 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.

Бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Этот план дает характеристику процесса функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь выполнения поставленных задач, в первую очередь повышение прибыльности компании. Хорошо разработанный план помогает, фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Таким образом, бизнес-план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

Темой данной работы является разработка бизнес-плана коммерческого предприятия. Актуальность темы, данного вопроса для предприятий торговли трудно переоценить. Так как уровень предпринимательства в стране растет, а любое дело подразумевает написания бизнес-плана.

Цель данной работы состоит в теоретическом обосновании темы и в практическом представлении разработки бизнес плана.

Поставленная цель определяет главные задачи, которые подлежат решению в данной работе:

1. составление структуры бизнес-плана;
2. разработка и обоснование мероприятий на рассматриваемом предприятии;
3. расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «Восток», осуществляющий розничную продажу кальянов, табака, угля и др. Предметом исследования является бизнес-план предприятия.

В качестве задач исследования магазина выступают следующие:

1. Анализ технико-экономических показателей деятельности на планируемый год.

2. Технико-экономический прогноз деятельности после внедрения предложенных мероприятий.

Основными теоретическими и методологическими источниками при написании данной работы служили издания, посвященные бизнес-плану и бизнес планированию. Практическая часть работы построена на данных экономических расчетах показателей деятельности предприятия. Практическое использование результатов работы и внедрение предложенных в ней мероприятий даст положительный эффект, повысит уровень прибыли магазина, и будет способствовать расширению его рыночной доли.

**Глава I.** **Теоретические аспекты разработки бизнес-плана торгового**

**предприятия.**

**1.1. Цели и методика составления бизнес-плана.**

Основной целью разработки бизнес плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Другие цели разработки плана бизнеса могут быть различными, например:

* уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;
* доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или созданной вновь;
* убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и др.

Бизнес-план также призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

* определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
* оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
* выявить соответствие кадров и условия для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
* проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить соответствует ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
* просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции. Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция-планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства-ссуды, кредиты.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможна лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период развития.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий. А также для получения финансирования. Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет, таким образом, первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией.

Существует два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход - когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации, как вне фирмы, так и внутри нее, при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

**1.2. Разработка структуры бизнес- плана.**

Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, «конкретные данные о развитии фирмы. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов остается практически неизменным, а именно: краткое содержание (резюме), характеристика отрасли, описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и услуг, исследование и анализ рынка, планы маркетинга, производственный и финансовый планы, а также оценка возможных рисков и страхование.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано, обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указана задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем раздела «Возможности фирмы» (резюме) не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, то есть, информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи. Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы. Ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма и соответствующих им мероприятии, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии.

Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

Описание фирмы и предоставляемых ею услуг

В разделе «Виды товаров и услуг» описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовке раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, который должен стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависит от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Маркетинг-план.

Цель раздела «Рыночные исследования и анализ сбыта» - предоставить инвестору достаточные фактические материалы, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также, помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказываю т непосредственное влияние на финансовых и производственный планы компании. В данном разделе предприниматель должен освятить следующие вопросы:

Типы рынков, на которых действует фирма.

1. Основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг.

2. Факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка.

3. Перспективы изменения потребностей покупателей и возможная

реакция компании на эти изменения.

4. Реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых

сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу.

5. Реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответ на следующие вопросы:

1. Насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям?

2. Велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги?

3. Какую часть рынка контролируют фирмы- конкуренты?

4. Как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием?

5. Что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание и др.)? Для оценки фирм-конкурентов целесообразно составить таблицу, содержащую их основные характеристики: место расположения, доля рынка, объемы продаж. Для оценки степени риска необходимо также указать предполагаемые потери, которые может понести компания и наличие свободной ниши для вступления на рынок нового действующего агента. Если эта ниша очень мала или вовсе отсутствует, то предприятие не выдержит конкуренции. Для оценки сравнительных преимуществ компании можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по достоинствам и недостаткам фирмы и ее главных конкурентов. Для этого основные факторы разбиваются на группы и по каждому из них фирма и ее конкуренты должны получить оценку в баллах по шкале от 0 до 5 баллов, которая отражает положение фирмы на рынке. Эта информация в бизнес-плане обычно представлена также в виде таблицы.

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане была указана общая стратегия маркетинга, принятая на фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме, их выпускающей.

Планы производства.

Раздел «Планы производства» включается в бизнес- план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь - убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

Иными словами, предприниматель должен показать, что он действительно в состоянии организовать эффективное производство. Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

Характеристика производственного цикла.

1. Анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры.
2. Оценка необходимых факторов производства и динамика их изменения.
3. Оценка поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.
4. Нормативные акты, касающиеся производства, а также, влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия.
5. Издержки производства и динамика их изменения.

Анализ риска.

В разделе «Оценка риска и страхование» освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части:

* перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого;
* организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
* программа страхования от рисков.

Финансовый план.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержаться следующие планово-отчетные документы:

* оперативный план;
* план доходов и расходов;
* план движения денежных средств;
* балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе «Стратегия финансирования» излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей.

При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

* средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта;
* источник инвестиций;
* сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода от реализации проекта.

Организационный план.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана проводится фактографическая информация, а именно: полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.

Следовательно, бизнес-план является сложным по структуре документом. Его параграфы и разделы должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Состав разделов может видоизменяться в зависимости от типа решаемой задачи.

При формировании бизнес-плана особое внимание следует уделить языку и стилю. В рамках подготовки плана правильно выбранный стиль изложения часто оказывается залогом успеха при привлечении инвесторов. Обратим внимание на двойственный характер бизнес-плана. С одной стороны, это серьезный аналитический документ, а с другой - это средство рекламы. В соответствии с этой особенностью нужно выбрать и язык бизнес-плана. Он должен быть понятен всем, особенно финансистам и потенциальным партнерам. Часто специалист, составляющий бизнес-план, использует в тексте сленг своей профессиональной среды.

**1.3. Проблемы бизнес – планирования на торговом предприятии**

**ООО «Восток».**

Бизнес-план является принципиально новым для нашей экономики документом. В традиционном для отечественного планирования технико-экономическом обосновании оценке экономической эффективности проекта отводилось всего несколько страниц текста. Этого было вполне достаточно в условиях централизованно планируемой экономики, где инвестором выступал госбюджет, а своеобразным маркетингом занимался Госснаб. В отличие от технико-экономического обоснования бизнес-план детально характеризует все основные аспекты будущего предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным, что обусловлено следующими причинами:

1. В нашу экономику входит новое поколение предпринимателей, многие из которых не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы.

2. Изменяющаяся хозяйственная среда ставит опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такому непривычному ранее для них занятию, как борьба с конкурентами.

3. Рассчитывая получить иностранные инвестиции для подъема отечественной экономики, российские предприниматели должны уметь обосновать свои заявки и доказывать, что они способны оценить все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Решению вышеперечисленных проблем и призван помочь бизнес-план, который является основным документом, определяющим стратегию развития фирмы.

Следует опять подчеркнуть, что в настоящее время в России первоочередной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров.

**Глава II. Анализ хозяйственной и управленческой деятельности**

**торгового предприятия ООО «Восток».**

**2.1. Экономические и социальные характеристики торгового**

**предприятия ООО «Восток».**

Тольятти является развивающимся городом в РФ. Поэтому здесь находятся наибольшие финансовые и экономические возможности для получения прибыли начинающим и уже успешно работающим бизнесменам, компаниям и фирмам. Растет число людей, становящихся материально обеспеченными и способными потратить некоторое количество денег на отдых.

В последнее время необычно популярным стало внедрение восточной культуры по всей России. Тольяттинцы с удовольствием принимают изыски восточной кухни, носят восточные украшения и приобщаются к восточному времяпрепровождению, одним из которых является раскуривание кальянов. Много людей предпочитают «кальян» курению сигарет и сигар из-за очищенного от смол, ароматного и прохладного по вкусу дыма.

Кальян стал неотъемлемой частью клубных вечеринок. Заполняет магазинные полки. Ассортимент трубок, табака и самих кальянов увеличивается. При этом потребитель, приобщаясь к кальянной культуре, с удовольствием приобретает кальяны.

Таким образом, целями представленного инвестиционного проекта является:

* разработка и описание путей создания организации, занимающейся продажей кальянов;
* определение предполагаемого места положения создаваемой организации на рынке;
* описание услуг, которые организация будет предоставлять потребителям;
* анализ целесообразности создания подобной организации с точки зрения рентабельности и прибыльности;
* выбор оптимальных путей решения поставленных в бизнес-плане задач;
* разработка конкретных мероприятий, связанных с реализацией бизнес-плана.

Настоящий бизнес-план предусматривает создание фирмы, способной эффективно работать на открытом, на всех, в том числе и для конкурентов, поле деятельности. Создание подобной фирмы предполагает грамотный выбор такой рыночной ниши, где фирма могла бы строить свою долгосрочную стратегию. Установив перспективную схему налаживания деловых связей, ведя оптимальную ценовую политику, заботясь о поощрении своих постоянных покупателей, расширяя спектр своей деятельности и, тем самым, снижая свои риски в своей деятельности.

ООО «Восток» будет находиться по адресу: ул. Татищева дом 7. Помещение магазина занимает 25 квадратных метров и находится в новых районах города. Такое выгодное месторасположение способно обеспечить предприятию более или менее постоянную клиентуру, что позволяет планировать деятельность предприятия, налаживать доверительные отношения с клиентами.

Основным направлением ООО «Восток» является продажа восточного товара, в частности, кальянов и сопутствующих товаров. Товар магазина отличается от товара на рынке качеством, дизайном и доступными ценами. ООО «Восток» будет работать с 10 до 20 часов. В субботу и воскресенье с 10 до 18 часов.

Для обеспечения нормальной бесперебойной работы в магазине стоит один кассовый аппарат, зарегистрированный в Г.Н.И.

Нормативные и учредительные документы:

1. КЗОТ РФ;
2. Закон РФ «О налоге на прибыль предприятий и организаций»;
3. Закон РФ «О бухгалтерском учете»;
4. Постановление местной администрации о регистрации предприятия;
5. Устав предприятия;
6. Лицензия на розничную торговлю.

Экономические показатели магазина «Восток» на планируемый год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | Единицы  измерения | Значение  показателя |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  11.  12. | Товарооборот плановый  Товарооборот по покупным ценам  Товарооборот минимально допустимый  Среднесписочная численность, чел.  - в том числе торгово-оперативных  работников.  Производительность труда (годовая)  Всего  - торгово-оперативных работников  Фонд потребления (ФОТ)  Среднегодовая заработная плата,  - 1 работающего  - 1 торгово-оперативного  Валовой доход  Издержки обращения  Уровень издержек обращения  Финансовый результат от продаж  Рентабельность продаж | руб.  руб.  руб.  чел..  руб.  руб.  руб.  руб.  руб.  руб.  руб.  %  руб.  % | 3945507,4  2819459,8  3113560,7  4  2  986376,85  1972753,5  50000  1578  328  1126047,6  1026047  25,9  100000  2,5 |

(Таблица 2.1)

В целом деятельность предприятия можно оценить положительно. Показатель рентабельности равен 2,5%. Хотя есть показатели, которые требуют корректировки. Неконкурентоспособен размер зарплаты. ФОТ к товарообороту составляет 1,2%.

**2.2. Анализ системы и процесса управления торговым**

**предприятием ООО «Восток».**

В нашем магазине покупатели смогут приобрести следующие товары:

* Кальяны;
* Табак;
* Уголь;
* Мундштук;
* Трубки;
* Ерши для трубок;
* Фильтры для трубок;
* Спрей для трубок;
* Подставки для трубок;

Каждый покупатель найдет в нашем магазине кальяны по своему вкусу и предпочтению.

Также покупатели смогут получить консультацию по использованию кальянов, по характеристике каждого из них и получить подарочную коробочку табака.

Необходимым атрибутом магазина должна быть восточная музыка, также важной частью является оформление в восточном стиле.

Так как спрос на товар является непостоянным и зависит от сезонности, поэтому чтобы занять магазином часть сегмента рынка данных товаров в Тольятти, нужно создать преимущества перед конкурентами уже находящимися на этом рынке. В качестве потенциальных потребителей предоставляемых магазином товаров можно рассматривать население города Тольятти в возрасте от 18 до 50 лет, которые имеют доход свыше 10 000 рублей в месяц.

Говоря о конкуренции, необходимо отметить, что целесообразно отнести к числу конкурентов магазина фирмы, предоставляющие товар, аналогичный нашему. Детальный анализ конкурентов проводится по следующим позициям – месторасположение, время работы, качество и стиль интерьера, наличие музыки, цены на товар. Данные приведены в таблице 2.2.

Анализ факторов конкурентоспособности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы  конкуренто-способности | «Восток» | Табачная лавка | Парк Хаус |
| Месторасположение | Район новых  кварталов | Торговый центр  «Русь» | Торговый центр  «Парк Хаус» |
| Время работы | 10.00-21.00 | 10.00-19.00 | 10.00-22.00 |
| Ассортимент | Широкий,  глубокий | Широкий,  неглубокий | Широкий, неглубокий |
| Качество и стиль  интерьера | Высокое качество  оформление в восточном стиле | Высокое качество | Высокое качество |
| Наличие музыки | + | - | - |
| Цены на товар | Ориентирован на среднего покупателя | Ориентирован на покупателя с высокими доходами | Ориентирован на покупателя  с высокими доходами |

(Таблица 2.2)

В качестве места для организации магазина можно рассматривать небольшой павильон, находящийся по адресу 70 лет Октября, д. 30.

Месторасположение магазина очень удачно со следующих позиций:

- близость к новым кварталам, где живет население с установленным нами уровнем доходов- 20000 руб. ежемесячно;

- отсутствие конкурентов по близости;

Основные средства необходимые организации:

- аренда предлагаемого помещения – 10000 руб. ежемесячно;

- ремонт помещения – 30000 руб.;

- витрина для товара – 15000 руб.;

- кассовый аппарат – 15000 руб.

Поставщики оборудования:

- ООО Виста (095) 109-4-109;

- ООО Вика (495) 781-5480;

-ООО Лантан Лазер (495) 783-97-70, 783-97-71 (ступенька 460\*225\*225мм.-14,20 у.е.);

- ООО Stekset (495) 775-26-13.

В качестве места закупки кальянов может быть использовано ООО «Юнилайтер» (095) 111-92-25.

**2.3. Анализ организационного плана торгового предприятия**

**ООО «Восток».**

Магазин «Восток» общество с ограниченной ответственностью. Управление предприятием « Восток» осуществляет директор. Он является единоличным руководителем предприятия так же его владельцем. В состав основных функциональных обязанностей директора входят:

- организация работ и взаимодействие производственных структур предприятия;

- обеспечение выполнения перспективных и текущих планов;

- обеспечение прибыльной работы предприятия согласно разработанным им программ развития предприятия;

- обеспечение соблюдения трудового законодательства, норм и правил по условиям труда и охране труда работников.

Юридическое оформление предприятия предусматривает регистрацию его устава в Государственных органах, получение лицензии в случае необходимости, на те виды деятельности, которыми занимается предприятие, соблюдение действующего законодательства о найме на работу, если применяется труд других лиц, а также инструкций и соответствующих требований к качеству товара.

В магазине « Восток» работают директор, бухгалтер, два продавца.

Матрица закрепления функций управления.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование  функции | Работа в рамках функции | Исполнитель |
| 1. | Организация  подготовки  производства | - Формирование целей и задач на краткосрочный и долгосрочный период,  - Формирование ассортимента производственных товаров и услуг,  - Выбор поставщиков и заключение договоров с ними,  - Формирование портфеля заказов для предприятия | Директор |
| 2. | Технико-экономическое планирование | - Расчет плана производства и реализации продукции на год, квартал, месяц на предприятии,  - Расчет нормативной трудоемкости по изделиям,  - Расчет требуемой численности работников на предприятии,  - Расчет требуемого фонда заработной платы на год, квартал, месяц,  - Расчет плановых смет затрат, проектных калькуляций себестоимости на предприятии | Директор |
| 3. | Оперативное управление | - Оперативный учет выполнения плана по объему и ассортименту за сутки и с начала месяца,  Оперативный контроль движений готовой продукции за сутки, месяц | Директор |
| 4. | Материально-техническое снабжение | - Расчет потребности в материалах по сводной номенклатуре,  -Расчет потребности в комплектующих изделиях,  -Организация работы с поставщиками,  - Расчет потребности транспортных средств, | Директор |
| 5. | Ремонтное обеспечение основного производства | - Расчет объема ремонтных работ,  - Расчет трудовых, материальных и денежных затрат на содержание и эксплуатацию оборудования,  - Организация выполнения ремонтных и наладочных работ | Директор |
| 6. | Обеспечение производства рабочей силой | - Расчет плановой численности работающих по категориям на год, месяц по предприятию,  - Разработка систем материального и морального стимулирования работников,  - Разработка должностных инструкций и функций по исполнителям,  - Контроль за использованием рабочего времени,  - Разработка организационно-технических мероприятий по совершенствованию производства | Директор |
| 7. | Учет и анализ хозяйственной деятельности | - Учет денежных средств в кассе и на расчетном счете предприятия,  - Учет расчетов с поставщиками и потребителями,  - Учет движения материалов и анализ их расхода,  - Учет и анализ использования заработной платы,  - Начисление заработной платы работникам,  - Учет затрат на производство | Главный бухгалтер |
| 8. | Маркетинг | - Анализ конъюнктуры рынка товаров ( анализ цен, конкурентов, анализ потенциальных клиентов),  - Разработка товарной, ассортиментной политики,  - Рекомендации по установке цен,  - Управление сбытом продукции и рекламной деятельностью,  - Разработка мероприятий по стимулированию спроса | Директор |

(Таблица 2.3)

Рассчитать з/п работников торгового предприятия и данные записать в таблицу 2.4

Т.об. мес. \* Р.сд

З/П сдельн. = 100

Где, Р. сд.=0,2; =0,1 – рублей за 100 рублей товарооборота.

328792\*0,2

З/П сдельн. гл. бухгалтера = 100 = 657 руб.

328792\*0,1

З/П сдельн. продавца = 100 = 328 руб.

Заработная плата работников предприятия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  должности | Зарплата за месяц | | | Всего |
| оклад | повремен. | сдельная |
| Директор | 2500 | - | - | 2500 |
| Гл. бух | - | - | 657 | 657 |
| Продавец | - | - | 328 | 328 |
| Продавец | - | - | 328 | 328 |

|  |
| --- |
| Итого: 3813 |

(Таблица 2.4)

Фонд З/П годовой составляет : Фонд З/П за месяц \* 12 месяцев + премия год.= 3813 \* 12 + 6368=50000

Расчеты отчислений во внебюджетные фонды.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фонд з/п на месяц |  | 3636 |
| Фонд з/п годовой |  | 43632 |
| Премия год. |  | 6365 |
| Фонд оплаты труда |  | 50000 |
| Пенсионный фонд | 28% | 14000 |
| Соц. Страхование | 5,4% | 2700 |
| Мед. Страхование | 3,6% | 1800 |
| Фонд занятости | 1,5% | 750 |
| Всего во внебюджетные фонды | 38,5% | 19250 |

(Таблица 2.5)

Организационная структура управления представлена на рис. 01.

Директор

Торгово-оперативные работники

Главный бухгалтер

Рис.01. Организационная структура магазина «Восток»

Функции продавцов:

* Получают товары. Проверяют качество (наличие явных внешних дефектов) товара. Подготавливает рабочее место к продаже товаров. Прикрепляет ярлыки цен, подготавливает инвентарь, инструменты и упаковочный материал. Оформляет внутри магазинные витрины.
* Обслуживает покупателей – выясняет их требования, помогает в выборе товаров, в соответствии желанием покупателей. Показывает различные товары, консультирует покупателя о назначении и качестве этих товаров. Рекомендует новые товары и товары сопутствующего спроса. Подсчитывает стоимость товара, выписывает чек, получает деньги, упаковывает и выдает оплаченную покупку вместе с чеком.
* Изучает спрос покупателей. Следит за пополнением ассортимента товаров, чистотой и порядком на рабочем месте.
* Подсчитывает чеки, деньги и сдает их в установленном порядке.

Подбирает товар к инвентаризации.

Режим работы магазина с 10:00 до 20:00, т.е. составляет 7 часов в сутки. Таким образом, в магазине будут работать два продавца в режиме два дня через два.

Для успешной работы на фирме целесообразно представлять результаты финансово – хозяйственной деятельности в виде системы планово отчетных документов. Планы отчета готовятся еженедельно по каждой группе товаров, затем все переносится в общий отчет, по которой рассчитываются коэффициенты, определяющие итоги работы фирмы.

Работа товарооборота.

Используем метод расчета товарооборота исходя из задачи получения определенной прибыли.

Планируется прибыль в сумме 100000 руб.

Этот метод расчета основан на делении издержек обращения на условно – постоянные и переменные затраты.

Условно – переменные – это те затраты общая сумма которых не зависит от количества реализуемой продукции (накладные расходы: плата за аренду помещений, заработная плата аппарата управления, плата за пользование кредитами банка).

Переменные – это затраты, общая сумма которых зависит от количества реализуемой продукции (затраты на материал, заработная плата основных рабочих).

По планируемым данным на предприятии сложится уровень валового дохода 28,54%, в том числе уровень переменных расходов 16,52%. Значит уровень валового дохода для покрытия расходов и формирования прибыли равен:

У вд. = У вд – У переем. = 28,54 – 16,52 = 12,02%

Т.о. уровень постоянных издержек обращения равен 12,23%, для того чтобы покрыть эти издержки необходим минимальный т. об, в сумме:

З пост 374250

Т. об, мин. = У вд \* 100= 12,02 \* 100 = 3113560,7 руб.

При этом минимальном т.об. Будут возмещены все издержки обращения, но не будет ни копейки прибыли, т. е. рентабельность (Р) будет равна 0,00%

Для того чтобы получить планируемую прибыль в сумме 100000 руб. необходим т. об.:

З пост.+Пр.план 374250+100000

Т об. план = У вд \* 100= 12,02 \* 100= 3945507,4 руб.

Объем продаж по месяцам на планируемый год.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Всего |
| Т.об мес. тыс. руб. | 330,2 | 329,5 | 332,9 | 331,2 | 330 | 329,3 | 321,6 | 320,5 | 325,4 | 330 | 331 | 333,9 | 3945,507 |
| Уд. В ест т.об. год | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 100 |
| Т.об. кварт. | 992,6 | | | 990,5 | | | 967,5 | | | 994,907 | | | 3945,507 |
| Уд.в. ест.т.об. кв | 33 | 33 | 34 | 25 | 35 | 40 | 35 | 35 | 30 | 30 | 30 | 40 | 100 |

(Таблица 2.6)

Данные таблицы 2.6 указывают на сезонный характер продаж данного товара. Значительный спад товарооборота наблюдается в летний период (июнь, июль, август). Это характеризуется наступлением времени отпусков – уменьшением спроса на предлагаемый товар.

Расчет валового дохода от реализации товаров.

Основным источником валового дохода являются торговые надбавки. Расчет торговых надбавок проводится двумя методами:

- методом технико-экономических расчетов;

- методом экстраполяции.

Расчет валового дохода методом технико-экономических расчетов проводится в следующем порядке:

- определяется % торговой надбавки на розничную цену товара;

- устанавливается сумма валового дохода.

Процент торговой надбавки определяется:

Н.о.ц.\*100%

Н.р.ц.=Н.о.ц.+100% где,

Н.р.ц. – надбавка на розничную цену.

Н.о.ц. – процент надбавки на отпускную цену, установленную поставщиком.

Для того, чтобы определить среднюю торговую надбавку, нужно знать основные группы товаров и их удельный вес в общем товарообороте, а так же торговую надбавку, установленную на этот товар нашим поставщиком.

Основные группы товаров.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Группа товаров | Удельный вес  в год. тов. об. | Торг. надбавка  поставщика |
| 1.  2.  3.  4. | Кальян  Табак  Уголь  Прочие товары | 40  14  36,5  10 | 40  38  42  35 |

(Таблица 2.7)

Средняя торговая надбавка на цену реализации составит:

40\*40+14\*38+36,5\*42+10\*35

Н.о.ц= 100 =39,94%

39,94\*100 1394

Н.р.ц.=39,94+100=139,94=28,54%

Т.о. валовый доход составит 28,54% от планового товарооборота. Сумма валового дохода в плановом году составит:

Вд = % \* Т. об. план

Вд = 28,54 \* 3945507 = 1126047,6

Планирование издержек обращения.

Расходы предприятия связанные с реализацией продукции называются издержками.

Различают:

1. Затраты предприятия на закупку товаров, когда средства авансируются и постоянно находятся в обороте предприятия и возмещаются за счет собственного и оборотного капитала.
2. Капитальные вложения в расширенное воспроизводство основных фондов как единовременные затраты, возмещаемые за счет собственных средств, долгосрочных кредитов банков и других заемных средств.
3. Текущие издержки по организации торгового процесса, которые отражаются в цене товаров и возмещаются в результате получения выручки.

Состав текущих издержек определяется «Положением о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции издержек обращения и «Изменениями и дополнениями» к ним.

Следует иметь в виду, что издержки занимают значительное место в торговых надбавках. Поэтому, сокращение издержек обращения является весомым фактором:

- увеличения величины торговой надбавки, тем самым снижения уровня цены и повышения спроса за счет привлечения дополнительных покупателей.

- увеличения прибыли, т. к. при неизменном размере надбавок создается возможность больше средств направлять на накопление.

Нормативные документы:

«Положение о составе затрат по производству и реализации продукции включаемые в себестоимость продукции о порядке формирования финансовых результатов, учитываемые при налогообложении прибыли».

«Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат, включаемых в издержки обращения и производства и фактических результатов на предприятиях торговли и общепита».

Номенклатура статей издержек обращения

1. Транспортные расходы;
2. Расходы на оплату труда;
3. Отчисления на соц. нужды;
4. Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;
5. Расходы на ремонты основных средств;
6. Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров;
7. Расходы на рекламу;
8. Затраты по оплате процента за пользование займом;
9. Потери товаров и технологические отходы;
10. Расходы на тару;
11. Прочие расходы.

В курсовой работе рассчитываются прямым счетом издержки обращения по 4 статьям, а остальные принимаются, укрупнено в связи с отсутствием необходимой информации. Все издержки сводятся в таблицу 2.7.

Издержки обращения на планируемый год.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование статьи затрат | Сумма в руб. |
| 1  2  3  4  5 | Расходы на оплату труда  Расходы на соц. нужды  Расходы на рекламу  Расходы на аренду  Прочие статьи | 50000  19250  85000  200000  651797 |
| 6 | Общая сумма издержек | 1026047 |
| 7 | Уровень издержек обращения в  % к обороту | 25,9 |

(Таблица 2.8)

Расходы на оплату труда складываются за год из выплат повременных сдельных, по системе должностных окладов, доплат, надбавок, премий.

Расходы на рекламу планируются в соответствии с письмом Минфина, допускается относить на издержки обращения расходы на рекламу в пределах нормы:

2% от товарооборота – товарооборот до 10 млн.

200000 + 0,5% от товарооборота – товарооборот выше 10 млн. – 100 млн.

**Глава III. Мероприятия по совершенствованию организационного**

**плана на торговом предприятии ООО «Восток».**

В процессе разработки бизнес-плана магазина «Восток» были выявлены некоторые показатели, которые требуют целесообразного расчета.

Мероприятие 1.

Одной из основных статей издержек обращения в торговле являются расходы на оплату труда персонала. Доля этих расходов в общей сумме издержек магазина «Восток» составит 13%.

Сумма расходов на оплату труда находится в прямой зависимости от объема розничного товарооборота и средней заработной платы и в обратной – от выработки на одного торгового работника.

Товарооборот.

Средняя выработка на одного \*Средняя заработная плата одного работника.

Торгового работника.

3945507,7

197275,35\*328=6560-0,2% от годового товарооборота.

Данный уровень оплаты труда не конкурентоспособен на рынке труда. Поэтому предлагается использовать другой метод начисления заработной платы - прямую сдельную систему.

З сд.=( 1%\*V) / 100

Мероприятие 2.

Издержки обращения являются важным показателем на предприятии. Чем меньше затраты, тем прибыльнее предприятие и ниже цены на товар. Проведенный анализ по магазину «Восток» указывает на высокую стоимость статьи издержек обращения - оплата аренды. Предлагается снизить данный показатель за счет выкупа арендуемого помещения. Стоимость площади равна 700 000 руб. Источник финансирования данного мероприятия – кредитная программа Городского ипотечного банка.

Условия расчета по кредиту.

|  |  |
| --- | --- |
| Цель предоставления кредита | Кредит на приобретение квартиры |
| Размер кредита | 700 000 рублей |
| Размер минимального первоначального взноса за приобретаемое жилье | 10 % |
| При сроке кредита 5-10 лет | От 13,5 % годовых по кредитам в рублях |

(Таблица 2.9)

Срок погашения кредита указан в таблице 3.0

Формирование кредитных платежей за 6 лет.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Размер платежей, руб. | Год с начала деятельности | | | | | | | Итого за весь период, руб. |
| Первонач  взнос | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Кредит в год, руб. | 70000 | 194500 | 194500 | 194500 | 194500 | 194500 | 224500 | 1267000 |

(Таблица 3.0)

Таким образом, предприятие погасит кредит за 6 лет с учетом ежегодных выплат в течении 5 лет в размере 194500 руб. и в последний год в размере 224500 руб. Данное мероприятие не значительно скажется на издержках обращения, т.к. по плану ежегодно предприятие выплачивает за аренду 200 000 руб. ежегодно.

Мероприятие 3.

Так как магазин «Восток» расположен вне торгового центра, в отличии от конкурентов, то необходимо провести правильную рекламную политику, чтобы покупатель узнал об открытии нового магазина.

После того, как ассортимент будет расширен и пополнится новинками, а также будет установлена верная цена, появится необходимость провести правильную коммуникационную политику.

I этап – определяем целевую аудиторию – население в возрасте от 18-50 лет с доходом 10 000 рублей.

II этап – постановка целей сообщения. В нашем случае – рациональный призыв – привлечения аудитории путем заявления выгод магазина – высокое качество, широкий ассортимент, низкие цены.

III этап – выбираем каналы коммуникации – неличные – СМИ.

IV этап – формирование бюджета маркетинговых коммуникаций. Выбираем метод исчисления бюджета в процентах от объема сбыта.

V этап – разработка и управление комплексом маркетинговых коммуникаций.

Для нашего магазина целесообразно выбрать средство продвижения – рекламу – для создания долгосрочного имиджа продукта. Данный вид рекламы подходит при учете следующих факторов:

* Тип рынка: реклама обеспечивает осведомленность покупателей о товаре и понимание отличительных преимуществ.
* Жизненный цикл товара: наш товар находится на этапе внедрения – поэтому особое значение приобретает реклама.

Также целесообразно будет использовать стимулирование сбыта – публикации в молодежных журналах нашего города, например, «Я выбираю». Затраты на данное мероприятие отражены в таблице 3.1.

Смета затрат на рекламу за квартал.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п\п | Наименование рекламного мероприятия | Сумма в рублях |
| 1.  2. | Размещение в СМИ  Изготовление пакетов с фирменными знаками | 7200  800 |
| Итого: | | 8000 |

(Таблица 3.1)

В итоге для магазина «Восток» преимущественно опубликовать статью в журнале. Плюсы данного средства – доверие и престиж, устойчивый «вторичный» круг читателей, длинная жизнь.

Для оценки преимуществ рассчитаем дополнительный товарооборот под воздействием рекламы по формуле:

ТD = ТC\*П\*D/100,

Где ТD – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы

ТC – среднедневной товарооборот до рекламного периода

П - прирост среднедневного товарооборота за рекламный и послерекламный период, %

D – количество дней учета товарооборота в рекламном и послерекламном периодах.

ТD = 10959 руб.\*3%\*120/100 = 39452,4

Данные о приросте товарооборота за счет рекламы взяты из журнала «Маркетинг».

Результаты проведенных мероприятий отражены в таблице 3.2.

Сравнение показателей магазина «Восток» до внедрения мероприятий и после.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Единицы  изм. | До внедрения  мероприятий | После внедрения  мероприятий | Темп роста,  % |
| 1. Товарооборот | Руб. | 3945507,4 | 4103317 | 104 |
| 2.Товарооборот по  покупным ценам | Руб. | 2819459,8 | 2932230,4 | 104 |
| 3.Среднесписочная  численность  Всего  - в том числе торгово-оперативных работников | Чел. | 4  2 | 4  2 | 100  100 |
| 4.Производительность труда  всего:  - торг, - опер. работников | Руб.  Руб. | 986376,85  1972753,5 | 1025829,2  2051658,5 | 104  104 |
| 5.Фонд потребления | Руб. | 50000 | 50000 | 100 |
| 6.Среднегодовая з/плата  - 1 работающего  - 1 торгово-опер. | Руб.  Руб. | 1578  328 | 1578  328 | 100  100 |
| 7.Валовый доход | Руб. | 1126047,6 | 1171086,6 | 104 |
| 8. Издержки обращения | Руб. | 1026047 | 1058047 | 103 |
| 9.Уровень издержек обр. | % | 25,9 | 25,7 | -0,2 |
| 10. Фин. результат | Руб. | 100000 | 113039,6 | 113 |
| 11.Рентабельность продаж | % | 2,5 | 2,7 | 0,2 |

(Таблица 3.2)

Таким образом, в результате разработанных рекомендаций на предприятии «Восток» темп роста товарооборота составил 104%, товарооборот по покупным ценам также вырос на 4%, в связи с этим увеличилась ПТ на 4%. Издержки обращения выросли на 3% - темп роста 103%. Валовой доход увеличился на 4%. В целом разработанные рекомендации оцениваются положительно, т. к. финансовый результат вырос на 13%, рентабельность увеличилась на 0,2%.

**Заключение.**

Основные задачи бизнес-плана можно охарактеризовать следующим образом:

* дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
* содержит ориентир, указывающий, как должен развиваться проект; служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов;
* позволяет осмыслить место предприятия на рынке;
* помогает проанализировать перспективы развития отрасли, рынка, товара;
* определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
* конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
* привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
* помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую силу.

В целом бизнес-план помогает определить перспективность разрабатываемого проекта. Предприятие, анализируемое в данной работе имеет перспективы развития, т.к в настоящее время рынок восточных товаров развивается достаточно высокими темпами, и повышенный интерес к кальянам только начинает возрастать. Данный вид товаров будет пользоваться популярностью еще долгое время, так как проникновение восточной культуры в нашу страну только начинается.

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и более низким ценам, а также расширение ассортимента предоставляемого товара. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политике и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа фирмы.

Основными преимуществами проектируемой фирмы являются: возможность снижения цен, повышения количества новинок на данном рынке, расширение ассортимента товара.

Разработав данный бизнес-план, можно отметить, что данная деятельность является прибыльной. И разработанные нами рекомендации, в частности, изменение оплаты труда, разработка рекламной политики, покупка арендуемого помещения, позволят предприятию выйти на новый уровень развития и достичь поставленных целей.

**Список использованной литературы.**

1. Котлер Ф. «Маркетинг менеджмент», 2005 год.
2. Пелих А.С. «Бизнес-план», М-2008 год.
3. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. «Бизнес-план», 2006 год.
4. Завьялов П.С., Демидов В.Е. «Формула успеха. Маркетинг», М-2009 год.
5. Глущенко В.В. «Разработка управленческих решений», 2006 год.
6. Васильева Н.Э., Козлова Л.И. «Формирование цены в рыночных условиях», М-2007 год.
7. Липсиц И.В. «Бизнес-план – основа успеха», М-2005 год.
8. Платонова Н.А., Харитонова Т.В. «Планирование деятельности предприятия», М-2005 год.
9. Бусыгин А.В. «Деловое проектирование проектом», 2006 год.
10. Бекетова О.Н., Найденков В.И. «Бизнес-план», 2005 год.
11. Буров В.Г., Мирошкин О.К., Новиков О.К. «Бизнес-план», М-

2005 год.

1. Галенко В.П. «Бизнес-план», 2007 год.
2. Дейян А., Анни и Лоик Проадек « Стимулирование сбыта и

реклама на месте продажи», М-2006 год.

1. Ковалева А.М. «Финансовый менеджмент», 2007 год.
2. Экономика и организация деятельности торгового предприятия.

/Под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2009 год./