Разработка проекта бизнес-плана предприятия

Введение

Разработка бизнес-планов стала одной из наиболее удачных и распространенных форм планирования в рыночной экономике.

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств? Причем, чем тщательнее он будет составлен, тем больше времени уйдет на его подготовку, но тем меньше ненужных затрат понесет предприниматель в будущем.

Целью данного дипломного проекта является разработка проекта бизнес-плана предприятия и рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Дать теоретические основы бизнес-планирования: цели бизнес-планирования, назначение, функции и структура бизнес-плана.
2. Описать бизнес-план проекта торгового предприятия по продаже продовольственных товаров «Вкусный берег».
3. Разработать рекомендации по улучшению бизнес-плана предприятия «Вкусный берег»: выявление недостатков и пути их устранения, оценка альтернатив и способы повышение эффективности бизнес-планирования.
4. Охарактеризовать значение безопасности жизнедеятельности в работе будущего предприятия «Вкусный берег».
5. Описать роль и значение охраны природопользования в деятельности предприятия «Вкусный берег».

Бизнес-план разработан для создания нового дочернего предприятия общества с ограниченной ответственностью «Компания «БАОС-ГРУПП». Новое предприятие ООО «Вкусный берег» будет заниматься торговлей продовольственными товарами через сеть розничных магазинов в Октябрьском районе г. Новосибирска.

В ходе работы использована учебная и специальная литература по бизнес-планированию, экономике предприятия, финансам фирмы, планированию на предприятии, бухгалтерскому учету и бухгалтерской отчетности, экономическому и финансовому анализу. Также использованы нормативные документы, регулирующие деятельность предприятия по вопросам организационно-правовой формы предприятия, бухгалтерского учета, налогообложения.

1 Теоретические основы бизнес-планирования

1.1 Цели разработки и назначение бизнес-плана

Как организовать свой бизнес? Какой вид деятельности выбрать? Какой идее отдать пред­почтение? Как осуществить желаемое? Как спрогнозировать будущее того или иного шага в бизнесе? Ответы на эти вопросы, наверное, хочется знать каждому, кто собирается начать новое дело или сделать более совершенным уже имеющийся бизнес.

Используя деловое планирование, можно легче реализовать свои проекты. Пла­нирование позволяет увидеть весь комплекс будущих действий и возможных последствий таких действий и предвосхитить реальность.

Для чего нужен бизнес-план? По содержанию он является полным и точным описани­ем предприятия, начиная от продукта и заканчивая процессами управления, а так­же финансовыми потребностями [8, с. 5].

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

— бизнес-план форма;

— бизнес-план сущность;

— бизнес-план понимание.

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

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

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

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

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

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

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

К формулировке цели необходимо вернуться после завершения всего плана и при не­обходимости откорректировать ее [8, с. 16].

После определения цели предприятия нужно сформулировать цель составления биз­нес-плана. Это может быть привлечение инвестора или кредитора (бизнес-план форма), оценка реалистичности нового дела (бизнес-план понимание), разработка плана операци­онной деятельности (бизнес-план сущность) и т.д. На основе сформулированной цели вы­бирается вид бизнес-плана.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования (бизнес-плана сущности или понимания). В процессе его на­писания нужно рассмотреть многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем (бизнес-плане форме). Однако потребители бизнес-плана будут стремиться задавать вопросы, относящиеся к внутренним бизнес-планам, чтобы «почувст­вовать» серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в не­выгодном положении.

Например, может выясниться, что не был проработан вопрос о том, действительно ли нужен инвестор или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности. По­пытка привлечь инвестора может быть шагом, основанным на восприятии его волшебным Дедом Морозом, а не хорошо обдуманным стратегическим решением [8, с. 16].

Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение ин­вестора окажется оправданным, тогда и инвестор, и предприятие будут иметь твердую основу для сделки.

Можно определить наиболее важные предназначения бизнес-плана:

- Стать документом для строительства нового предприятия. Он показывает, какими мето­дами и с помощью каких средств руководитель собирается достичь своих целей. В этом случае бизнес-план становится пошаговым дневником в организации нового дела.

- Показать, что руководитель наделен определенной инициативой, достаточно дисциплиниро­ван, чтобы использовать свою энергию для определенного проекта, и что он понимает, как достичь поставленной перед собой конечной цели, обходя или решая все встречающиеся на своем пути проблемы и трудности.

- Ознакомить партнеров, компаньонов или уже имеющихся сотрудников с некоторыми особенностями проекта. Это поможет им увидеть в руководителе не просто на­чальника, а своего коллегу.

- Привлечь потенциальных инвесторов. Ведь именно на основе разработанного бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании бизнеса.

- Показать емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.

- Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с цена­ми, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциаль­ную прибыльность дела.

- Обнаружить все возможные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в пер­вые годы его реализации.

- Определить показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состоя­ние дел, и осуществлять управление.

- Увеличить доверие и уважение не только со стороны коллег, но и со стороны инвесторов. Бизнес-план будет первоначальным средством для «продажи» идеи и кратким изложением основных сведений о предприятии при привлечении инвесторов для участия в организации нового бизнеса [8, с. 17].

Стоит особо сказать, что бизнес-план обычно пишется на перспективу и составлять его следует примерно на период от 1 до 5 лет, при этом для первого года основные показатели следует делать поквартально, для последующих лет – в целом за год. В любом случае завершение срока планирования должно совпадать со сроком погашения кредита независимо от даты начала проекта. Выбирая вид бизнес-плана, следует иметь в виду, что планирование на более длительный срок носит более формальный характер и должно основываться на подробных исследованиях в краткосрочном периоде и долгосрочных тен­денциях и перспективах.

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

1.2 Функции бизнес-плана

Существующие подходы к бизнес-планированию направлены на осуществление де­вяти основных функций.

1. Стандартное представление предприятия, проекта*.* Стандартное представление со­кращает затраты на описание предприятия и предоставляет больше возможности для представления уникальных возможностей проекта.
2. Бизнес-план — одна из форм общения и представления информации на цивилизован­ном рынке. Многолетний опыт составления бизнес-планов привел к тому, что он об­рел удобную форму представления информации. Кроме того, сложилась специальная терминология, подкрепленная исследованиями в той или иной области.
3. Аргументированная заявка на привлечение капитала. Если даже бизнес-план не ста­вил целью привлечение капитала, то его содержание позволяет составить подобную заявку без поиска новой информации.
4. Демонстрация солидного подхода к собственному бизнесу. Затрачивая усилия на составление бизнес-плана, руководитель тем самым подтверждает собственное уважительное отношение к своему бизнесу и ожидает такого же отношения от своих партнеров. Кроме того, бизнес-план может стать составной частью программы формирования имиджа.
5. Взвешенная оценка принимаемых решений. Отвечая на вопросы при составлении биз­нес-плана, руководитель имеет возможность комплексно оценить всю ситуацию и принимать решение в условиях достаточной информации.
6. Возможность обнаружения проблем, угроз и неиспользованных возможностей для развивающегося бизнеса. Технология бизнес-планирования содержит ряд методик, представляющих самостоятельную ценность, одной из таких методик является ана­лиз проблем, возможностей.
7. Обеспечение целенаправленности бизнеса. Сам факт наличия бизнес-плана говорит о наличии цели, к достижению которой стремится предприниматель, что в значитель­ной мере увеличивает эффективность бизнеса.
8. Инструмент для управления и контроля. Бизнес-план является основой для управле­ния проектом, прежде всего, ресурсами, затратами, сроками, персоналом и т.д. Нали­чие плана позволяет осуществлять контроль выполнения и принимать эффективные решения.
9. Средство самообучения. Последняя в перечне функция на самом деле является одной из наиболее значимых, так как подготовка бизнес-плана заставит предпринимателя пополнить свои знания в тех или иных разделах, научит делать выводы из финансовой информации и понимать результаты анализа [8, с. 6].

Любой из девяти функций было бы достаточно для выбора бизнес-плана как инстру­мента при организации и развитии бизнеса.

1.3 Этапы разработки бизнес-плана

Существует несколько подходов к определению этапов разработки. Одни подходы основаны на очень подробной схеме составления бизнес-плана, и в этом случае этапов очень много – от 10 до 20 и более. Другие основаны на выделении крупных блоков в составлении бизнес-плана, и в этом случае этапов очень мало – пять.

Можно рассмотреть два подхода: более подробный и менее подробный.

При более подробном подходе алгоритм составления бизнес-плана содержит наиболее общие стадии процесса планирования нового дела. Данный алгоритм еще называют планом действий по разработке бизнес-плана. При достижении определенного опыта на основе данного алгоритма можно составить свой план действий (с учетом специфики сферы деятельности предприятия или проекта). Однако при разработке бизнес-плана в какой-либо новой сфере деятельности лучше придерживаться данного (или подобного) подробного варианта, так как он позволит наиболее всесторонне изучить новый объект приложения сил.

При детальном подходе выделяют следующие этапы в процессе разработки бизнес-плана:

Этап 1. Решение о начале деятельности в новом бизнесе или начале реализации нового проекта или разработке нового бизнес-плана.

Этап 2. Формирование цели нового бизнеса или нового проекта.

Этап 3. Формирование представлений о бизнес-плане и его структуре.

Этап 4. Поиск источников необходимой информации.

Этап 5. Анализ и оценка собственного потенциала (возможностей и способностей) для начала новой деятельности.

Этап 6. Выбор объекта, являющегося основой новой деятельности (профиля предприятия).

Этап 7. Исследование потенциального рынка сбыта.

Этап 8. Разработка предварительного прогноза продаж.

Этап 9. Территориального размещение бизнеса.

Этап 10. Разработка маркетингового плана.

Этап 11. Разработка календарного плана.

Этап 12. Разработка производственного плана.

Этап 13. Выбор организационно-правовой формы и юридического статуса.

Этап 14. Разработка организационного плана.

Этап 15. Принятие решения о персонале.

Этап 16. Разработка финансового плана.

Этап 17. Разработка плана страхования рисков деятельности.

Этап 18. Подготовка делового резюме бизнес-плана.

Этап 19. Оформление бизнес-плана.

Этап 20. Презентация бизнес-плана.

Этап 21. Принятие решения о начале деятельности [10, с. 240].

При втором подходе, как же говорилось выше, выделяют более крупные блоки. Но эти блоки, по сути, содержат те же этапы, что и в предыдущем подходе. Данный вариант больше подходит для опытного пользователя.

Выделяют пять этапов:

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) – краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества.

Второй этап – определение целей разработки бизнес-плана. Цель – это будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников.

В системе бизнеса цель выполняет пять функций:

- инициативы – сопоставления существующего и желаемого состояния фирмы, мотива действий;

- критерия принятия решения – оценки информации и выбора альтернатив, приоритетов в бизнесе;

- инструмента управления – руководящего требования к действиям, определения направлений бизнеса;

- координации – обеспечения бесконфликтных отношений лиц, принимающих решение, согласования работ специализированных подразделений;

- контроля – сопоставления оперативного состояния показателей хозяйственной деятельности с целевым их уровнем [16, с. 26].

На третьем этапе после определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана. На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры – из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования. Такая его структура вызвана тем, что резюме часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. В бизнес-плане можно выделить следующие разделы:

Титульный лист.

1. Меморандум о конфиденциальности.
2. Резюме.
3. Описание отрасли.
4. Характеристика предприятия (фирмы).
5. Выбор деятельности (товара, услуги, работы).
6. План маркетинга.
7. Производственный план.
8. Организационная структура предприятия.
9. Финансовый план и бюджет предприятия.
10. Анализ рисков.
11. Организационный план.
12. Приложения.

Четвертый этап бизнес-планирования состоит в сборе информации, необходимой для разработки каждого раздела плана. Это важная и весьма трудоемкая часть плановой работы. Источниками информации могут служить специализированные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений, знания высококвалифицированных экономистов, консультантов, а также работников предприятия, хорошо знающих внутреннюю среду фирмы и свое дело.

Пятый этап планирования – непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа [16, с. 43].

1.4 Структура бизнес-плана

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

Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана: он всегда должен быть кратким, но компетентным.

Бизнес-план может иметь следующую примерную структуру.

1. Обложка

Обложка (титульный лист) и первая страница бизнес-плана предполагают решение двух задач: сформировать хорошее впечатление о документе и зафиксировать определен­ный минимум информации. Если предприниматель хочет сразу расположить к себе предполагаемых инвесторов, то ему нужно уделить отдельное внимание обложке.

Будет лучше, если обложка сделана на хорошей бумаге с логотипом фирмы. Это придаст бизнес-плану определенную солидность. В то же время нужно сделать обложку как можно проще.

Должна быть представлена следующая информация: информация об авторе, информация о предприятии, деловая часть (описание целей и сути предлагаемого проекта, потенциальных воз­можностей и перспектив), размер необходимых инвестиций — текущие и ожидаемые потребности (стои­мость проекта), ссылка на конфиденциальность информации.

2. Содержание

Содержание должно отразить основные разделы бизнес-плана и помочь буду­щим инвесторам понять суть предложения предпринимателя.

3. Деловое резюме

Деловое резюме иначе называют кратким изложением. Этот раздел может быть напи­сан только после завершения работы над самим бизнес-планом, но обычно помещается в начале.

Резюме — это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» всего мероприятия. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую инвесторы будут читать наиболее внима­тельно от «А» до «Я». Нужно добиться того, чтобы резюме можно было прочесть за несколько минут. Более того, если бизнес-план содержит конфиденциальную информацию, то деловое резюме должно быть сформулировано как достаточный документ без каких-либо ссылок, чтобы инвестор мог принять решение о необходимости ознакомления с секретной информацией [8, с. 19].

В резюме нужно в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме:

Раздел 1. Цель плана. Основные задачи. Цель бизнеса.

Раздел 2. Привлекательность бизнеса, его уникальные преимущества.

Раздел 3. Анализ рынка (характеристики сегмента рынка и его размер).

Раздел 4. Описание предприятия. Описание продуктов и услуг.

Раздел 5. Маркетинговая стратегия. Сбытовая стратегия.

Раздел 6. Собственники и управляющие предприятия.

Раздел 7. Оценки будущих прибылей и объемов продаж.

Раздел 8. Процедуры возврата займов и кредитов инвесторам.

Раздел 9. Потребность в капитале или других ограниченных ресурсах.

Такое резюме позволит сделать быстрый обзор всего бизнес-плана.

4. Общая ситуация в сфере бизнеса, выбранной предпринимателем

Этот раздел подготавливает читателя к лучшему пониманию того, что ему предла­гает предприниматель, т.е. как предприятие вписывается в общую картину. Какие существуют перс­пективы в той отрасли деятельности, к которой относится описываемый бизнес.

Раздел должен включать следующие пункты: потенциал данного бизнеса (возможности роста бизнеса), названия новых продуктов, разработок и услуг, экономические тенденции в отрасли, перспективы и тенденции в данной отрасли и экономике в целом.

5. Описание предприятия

При описании предприятия необходимо ответить на такие вопросы: точная характеристика предприятия, историческая справка о бизнесе или о разработках продукции, экономические тенденции развития отрасли, описание организационной структуры предприятия, факторы, влияющие на бизнес (экономические факторы, сезонность, зависи­мость от потребителей или поставщиков), характер исследований и разработок, наличие контрактов и соглашений, подходы к осуществлению производственной деятельности.

Данный раздел должен дать возможному инвестору информацию о том, как работает рассматриваемый бизнес и почему у него есть уникальная возможность занять достойное место на рынке.

6. Анализ рынка

В данном разделе нужно обратить внимание на следующие моменты:

- экономико-географические данные предполагаемого рынка, в т.ч. раз­мер и данные по населению;

- потребители продукции или комплекса услуг;

- возможный потенциал роста для намеченного рынка;

- способность предлагаемого проекта удовлетворять потребности рынка;

- принципы привлечения новых клиентов без потери преж­них.

При описании выбранного рынка необходимо помнить, что силу анализа определит именно проведенное исследование. Чтобы не тратить понапрасну время, нужно использовать таких помощников, как: библиотеку, средства массовой информации и телефон. Можно также воспользоваться уже имеющейся информацией и статистикой по данному во­просу, которую можно найти в книгах и журналах.

7. Ожидаемые проблемы и меры по их преодолению

Этот раздел бизнес-плана достаточно часто отсутствует по двум причинам: отсутствие стандартных рекомендаций при выявлении сильных и слабых сторон и нежелание составителя указывать свои недостатки и проблемы. Данный раздел дол­жен определить стратегию предпринимателя на случай непредвиденных обстоятельств для преодоле­ния возможных препятствий. Вот некоторые из них: юридические факторы (возможные изменения в законодательстве, политическая обстановка в стране), работа на конкурентном рынке (возможные действия конкурентов), слабые стороны данного бизнеса (появление новой продукции на данном рынке, появление более дешевой продукции), защита авторских прав и информации, непредвиденные обстоятельства, связанные с персоналом (реакция на уход ведущего персонала и руководства), кадровые проблемы (возможное увеличение продолжительности работы).

Именно этот раздел должен отразить то, что предприниматель изучил практически все нюансы своего бизнеса, и готов решать все проблемы, которые могут появиться у него на пути [8, с. 21].

8. Маркетинговый план

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-пла­на, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и спосо­бах, благодаря которым предприниматель может рассчитывать на успех.

Предприниматель должен подготовить такой маркетинговый план, который способен пробуждать мысль. Маркетинговый план должен не просто представить концепцию, но «продать» бизнес как при­влекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспек­тивами.

Кроме того, раздел должен быть написан в такой манере, которая была бы понятна широкому кругу людей — от менеджеров до членов совета директоров крупного банка.

Маркетинг является одним из важных условий на пути фирмы к успеху. Многие фирмы, имевшие действительно нужный по­требителю товар, потерпели неудачу из-за неправильного маркетинга или вообще отсутст­вия такового. Поэтому при оценке бизнес-плана огромное внимание предприниматель обязан уделить именно этому разделу. Если не определена реальная потребность в товарах или услугах, то никакой талант, никакие капиталы не помогут фирме добиться успеха в данной области.

Всегда нужно помнить о четырех ключевых моментах маркетинга:

1. Реклама.

2. Обширные деловые связи.

3. Искусство сбыта товаров и услуг.

4. Исследование рынка.

Предприниматель должен задать себе всего один вопрос: как он собирается, не тратя на это деньги, до­вести до клиентов информацию о том, кто он есть и какие представляет услуги или же вы­пускает товары?

Сначала он должен рассмотреть и изучить свой рынок. На этом зиждется первое пра­вило маркетинга — нужно знать свой рынок.

Предприниматель должен разработать безупречный маркетинговый план и тогда его прибыли бу­дут возрастать. Маркетинговый план — это шанс показать себя в самом выгодном све­те как предпринимателя.

В маркетинговом плане нужно тщательно рассмотреть и отразить следующие проблемы:

1. Маркетинговые стратегии, которые будут использоваться.

2. Причины выбора каждой конкретной стратегии.

3. Ценовая политика предприятия, анализ цен конкурентов, приемлемость цен для потребителя.

4. Маркетинговый бюджет.

5. Политика в области гарантий.

6. Презентация и упаковка.

7. Квалифицированный персонал.

8. Методы изучения реакции рынка на ту или иную маркетинговую стратегию.

9. Подходы к сравнению различных маркетинговых стратегий.

10. Намерения предпринимателя относительно рекламы.

11. Методы стимулирования продаж.

12. Роль средств массовой информации в стимулировании продаж и затраты, связан­ные с этим.

9. Финансовые прогнозы

Этот раздел — основа основ бизнес-плана, точка отсчета во времени. Именно его не­обходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с це­лью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств. Потенциальные инвесторы с особой тщательностью и интересом проанализируют финансовые принципы предлагаемого проекта.

Необходимо разработать совокупность следующих документов: оперативный план (прогноз) продаж, план (прогноз) о прибылях и убытках, план (прогноз) движения денежных средств, прогнозный баланс.

Подобный перечень документов становится привычным и для российских предпри­нимателей, он соответствует требованиям мировой практики. В российском законодатель­стве прослеживается устойчивая тенденция приближения к мировым стандартам [8, с. 22].

Продолжительность планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных усло­вий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год.

10. Календарный план

Эта часть бизнес-плана наиболее полно соответствует названию (план) и определяет следующие этапы действий:

1) устанавливает время ожидаемого финансирования;

2) определяет все маркетинговые действия с привязкой к реальному календарю;

3) представляет производственную программу и график поставок, обеспечивающий требуемый объем продаж.

Именно календарный план поможет обеспечить систематический контроль за деятельностью предприятия. Он имеет решающее значение для компании.

Особое место в рамках календарного плана занимает производственный план. В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, име­ющие место на фирме. Здесь нужно рассмотреть все вопросы, связанные с по­мещениями, которые фирма занимает, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, в этом разделе должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Кроме производственного плана, календарный план должен включать и организаци­онный план. Выделение организационного плана в отдельный раздел необходимо только при создании новых организаций. Организационный план должен ответить на следующие вопросы: организационная структура проекта, основные выполняемые функции работни­ками, структура персонала и требования к нему. Организационный план заканчивается определением издержек на оплату труда и содержание организационной структуры.

11. Расчет потребности в финансовых ресурсах и эффективность проекта

Если в первую очередь цель составления бизнес-плана — это получение финан­совых ресурсов под проект или новое предприятие, то этот раздел даст точную свод­ную потребность в нужном капитале и определит порядок использования ресурсов. В случае финансирования расчеты движения наличных средств должны также отра­жать и порядок возврата кредитов.

12. Приложение

Данный раздел бизнес-плана может включать такие документы, как: комментарии по тексту, библиографию, дополнительные документы, графики и чертежи, глоссарий терминов, патенты, лицензии, авторские права и сертификаты.

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

1. Учет требований потенциального инвестора

Если инвесторы собираются сотрудничать, то в первую очередь они обращают внимание на четыре раздела бизнес-плана:

• управленческий коллектив;

• текущие и планируемые показатели;

• продукция;

• маркетинговый план.

Инвестор всегда придает огромное значение управленческой команде — ведь именно она принимает все жизненно важные решения для предприятия. Поэтому любой успех или неудача тесно взаимосвязаны в первую очередь не только с самим предпринимателем, но и с его управленче­ской командой, и, соответственно, зависят от ее зрелости, компетентности и наличия здра­вого смысла и опыта работы в той или иной сфере бизнеса.

В управленческом коллективе необходимо гармоничное сочетание поведенческих, технических и концептуальных особенностей. Ведь именно они проявляются при органи­зации производства, поставках продукции или предоставлении услуг. Управленческая команда должна обладать и развивать в себе навыки и способности в маркетинговой и фи­нансовой деятельности, в организации производственных процессов.

В бизнес-плане нужно сделать акцент и отразить все сильные стороны управленческой команды. Предприятие, имеющее строго формализованную структуру управления, обладает большими возможностями, чтобы заработать капитал и достичь своих поставленных целей за довольно короткий промежуток времени.

2. Учет влияния финансовых проблем

Для успешного ведения бизнеса необходимо определить потребности в наличных средствах и спрогнозировать расходы. Нужно сделать анализ продаж и определите цели по при­былям, которых предприниматель хочет достичь.

Также нужно сделать предварительный баланс — перечислить активы и пассивы для того, чтобы произвести «моментальный снимок», отражающий положение фирмы в любой момент времени [8, с. 25].

Необходимо тщательно продумать и спланировать финансовые прогнозы, которые входят в документальную часть бизнес-плана. Нужно выделить достаточное количество времени для их проработки. В финансовых вопросах предприниматель (руководитель) должен разбираться сам, и инвесторы должны знать об этом.

Чтобы не возникла ситуация, что инвестор отвернется от предпринимателя из-за его некомпетентности в финансовых вопросах, в бизнес-план нужно включить следующие прогнозы:

• баланс;

• прогноз прибылей и убытков;

• прогноз движения денежных средств.

Нужно стараться правильно скалькулировать торговые издержки, не забывая о стоимости всей системы поставок. Предпринимателю всегда нужно помнить ответ на вопрос, сколько будет стоить его деяте­льность.

3. Учет особенностей производства, продуктов и услуг

Информация о товарах или услугах очень важна, если предприниматель хочет привлечь но­вые источники капитала. Поэтому необходимо обсудить качественные характеристики товаров и услуг и выделить их конкретные преимущества по сравнению с аналогичными товарами и услу­гами, предоставляемыми на рынке конкурентами. Нужно попытаться предугадать реак­цию потребителей на предлагаемые изделия или услуги. Предпринимателю нужно пояснить, как он будет удовлетворять потребности и запросы своих клиентов.

Предпринимателю необходимо стараться описать любую уникальную качественную характеристику, повышаю­щую стоимость его изделия или услуги, и какое преимущество она дает по сравнению с прочими в конкурентной борьбе.

Можно также расписать жизненный цикл продукта или услуги и пояснить его инвестору. Можно даже разработать не очень сложный график жизненного цикла и также включить его в бизнес-план. Это придаст наглядность рассуждениям. Нужно включить также вре­менные факторы, влияющие на возможности получать прибыль и отразить влияние на это экономических циклов.

Подготовительная стадия — интенсивные маркетинговые исследования — начало продаж и периода роста.

Стадия высокого уровня развития — насыщение рынка уникальным изделием или услугой — рост конкуренции по мере становления информации о продукте общеизвестной.

Стадия выравнивания — появление на рынке новых изделий — у предпринимателя остаются только преданные покупатели, а остальные переключают свои деловые интересы на новинки.

4. Учет влияния рынка при составлении маркетингового плана

Это задача, которая требует тщательного изучения и анализа. Выполнение этой задачи позволяет узнать: кто находится рядом с предпринимателем; что имеют его конкуренты, а что у них отсутствует; чем предлагаемый товар или услуга превосходит аналог конкурентов; в чем уникальное преи­мущество продаж перед конкурентами и т.п.

Размышляя о стратегии, предприниматель сможет определить не только сильные и слабые стороны своего предприятия, но и активизировать свою деловую активность. И от того, какой вид стратегии он возьмет на вооружение, будет зависеть успех или неудача его бизнеса. Стратегия должна быть направлена на быстрый захват как можно большей территории рынка, т.к. не нужно забывать о конкурентах. Они совершенно не заинтересованы в успехе задуманного мероприятия.

Предпринимателю также нужно рассмотреть возможные причины недовольства своих потребителей. Ему необходимо об­ратить внимание на отрасль своей деятельности, на все, что может впоследствии сказать­ся негативно на его бизнесе. Нужно постараться вникнуть во все проблемы и смоделировать возможное разочарование своих клиентов еще до разработки маркетинговой стратегии.

2 Проект бизнес-плана торгового предприятия по увеличению продаж продовольственных товаров

2.1 Описание проекта (резюме)

Общество с ограниченной ответственностью «Компания «БАОС-ГРУПП» создает дочернее предприятие – общество с ограниченной ответственностью «Вкусный берег» с целью организации сети розничных продовольственных магазинов в Октябрьском районе г. Новосибирска. На первоначальном этапе в сеть Октябрьского района будут включаться три магазина: два – внутри жилого массива Восточный, один – внутри жилого массива Шевченковский.

Каждый магазин представляет собой утепленный павильон из легких сборных быстровозводимых металлических конструкций, имеющий современный дизайн. В соответствии с проектом предусмотрено благоустройство территории, прилегающей к каждому магазину-павильону.

Позиция предприятия ООО «Вкусный берег» в бизнесе предполагает дальнейшее расширение сети до 5 магазинов (за два года деятельности) и до 12 магазинов (за последующие два года деятельности).

Основная задача предприятия в процессе деятельности – обеспечить население качественными и доступными по цене продуктами питания.

Предполагаемый ассортимент товаров в магазинах предусматривает наличие более 30 ассортиментных групп. Взаимодействие с проверенными поставщиками (в большей степени поставщиками-производителями) является одной из основ для обеспечения бесперебойной работы магазинов.

На первом этапе предполагается работа магазинов с определенным минимально необходимым ассортиментом продуктов питания, на втором этапе – расширение ассортимента (на основе опросов и маркетинговых исследований) в рамках продовольственной группы товаров. Третьим шагом может быть дальнейшее развертывание торговли вглубь (расширение ассортимента с выходом за рамки продовольственной группы).

ООО «Вкусный берег» имеет достаточно много конкурентов, но прямых серьезных конкурентов у предприятия мало. Выдержать конкуренцию ООО «Вкусный берег» планирует за счет своего более удачного территориального расположения, внедрения современных норм торговли, сервиса, отвечающего высоким стандартам, соотношения высокого качества и приемлемых цен на реализуемые товары, правильного ведения финансовой политики ООО «Вкусный берег» и сплоченной команды.

При организации деятельности ООО «Вкусный берег», которое намечено на 1 июля 2005 г., общество с ограниченной ответственностью «Компания «БАОС-ГРУПП» намерено использовать весь накопленный опыт в области продаж продовольственных товаров через сеть розничных магазинов.

Численность персонала общества с ограниченной ответственностью «Вкусный берег» будет составлять 24 человека, из которых 18 – продавцы павильонов.

Общий объем финансовых ресурсов, необходимых для осуществления проекта, оценивается в 2800 тыс. рублей.

Два этапа реализации проекта организации предприятия будут осуществляться параллельно.

Первый этап включает:

- покупку павильонов и установку их на соответствующих местах;

- проведение работ по благоустройству и подключению объектов (электроэнергия, вода, организация связи);

- поиск подходящего офисного помещения.

Второй этап включает:

- закупку оборудования для павильонов и офиса;

- организацию установки данного оборудования;

- подготовку всех помещений к эксплуатации.

В течение всего подготовительного периода осуществляется подбор квалифицированного персонала, в первую очередь продавцов.

Прогнозируемый товарооборот составляет 21700 тыс. рублей в первый год работы магазинов, 28100 тыс. рублей - во второй год работы. Прогнозируемая чистая прибыль после первого года работы должна составить 1380 тыс. рублей.

Источники финансирования проекта:

- вклады участников (уставный капитал) – 100 тыс. рублей;

- банковский кредит – 1 млн. рублей;

- беспроцентный займ от ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» - 1,2 млн. рублей;

- займы других физических и юридических лиц – 500 тыс. рублей.

Получение банковского кредита возможно на следующих условиях: срок выдачи кредита – 18 месяцев, процент по кредиту – 23 % годовых.

2.2 Описание деятельности предприятия

ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» образовано в 1999 г. в г. Новосибирске. Целью создания компании является организация сети предприятий торговли в рамках долгосрочной программы развития города. Данный проект предназначен для решения задач по улучшению облика Октябрьского района, поднятию на более качественный уровень торговых услуг в данном районе, обеспечению населения качественными и недорогими продуктами питания.

Целью проекта является создание сети продовольственных магазинов в Октябрьском районе. Три магазина (на начальной стадии) будут располагаться внутри жилых массивов Восточный (два магазина) и Шевченковский (один магазин). Каждый магазин представляет собой утепленный павильон из легких сборных быстровозводимых металлических конструкций, имеющий современный дизайн (согласованный с главным архитектором Октябрьского района) и предполагающий многофункциональное использование. Внутренняя планировка каждого павильона предусматривает торговый зал площадью 20-30 кв.м и подсобное складское помещение площадью 15-20 кв.м. Проектом возведения каждого из магазинов предусмотрено благоустройство и озеленение прилегающей территории в соответствии с Программой благоустройства и озеленения города Новосибирска и наружное (в ночное время) освещение.

Число три было выбрано не случайно. Один магазин продовольственных товаров очень тяжело поддерживать в динамичном состоянии, так как имеется очень большое количество скоропортящихся товаров. Если какой-либо товар медленно реализуется на одном объекте, то его необходимо «перебросить» на другой объект до окончания срока годности. Два магазина тоже недостаточно для ускоренного товарооборота и выполнения намеченных целей. Поэтому для начала деятельности оптимальное число магазинов – три. Расположение магазинов в двух разных местах (Восточный и Шевченковский жилые массивы) позволят проверить и опробовать два ареала рынка.

Направление деятельности – розничная торговля. ООО «Вкусный берег» – дочернее предприятие холдинга ООО «Компания «БАОС-ГРУПП», созданное с целью реализации данного проекта и которое стремится как можно быстрее занять свое место на рынке продовольственных товаров. Эта ниша рынка была выбрана неслучайно. Несомненно, на рынке продовольственных товаров очень большое количество конкурентов государственных и частных форм, но продовольственные товары – это, пожалуй, единственные товары, которые будут необходимы всегда. Даже при резком сокращении доходов, а соответственно, и спроса населения, тот минимум, который останется у потребителя, будет потрачен в первую очередь на продукты питания. Но рынок продовольственных товаров имеет преимущества не только в кризисных ситуациях. В настоящее время при удачном выборе месторасположения магазинов, можно достигнуть наибольшей выручки от торговли продовольственными товарами. Именно на это и направлена подготовительная работа предприятия.

В дальнейшем планируется расширить сеть продовольственных магазинов в Октябрьском районе до 5 магазинов (за первые два года работы), затем до 12 магазинов (за следующие два года работы). Комплексная программа развития сети таких магазинов разработана в Октябрьском районе и получила одобрение и поддержку Администрации Октябрьского района.

2.3 Описание товара

В магазинах данного проекта будет представлен широкий ассортимент продовольственных товаров.

В таблице 1 представлен список ассортиментных групп.

Таблица 1 Ассортиментные группы товаров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование ассортиментных групп** | **Приблизительное количество позиций** | **Группы, вносящие наибольший вклад в прибыль** |
| 1 | Мясные полуфабрикаты | 15 – 20 |  |
| 2 | Колбасы и колбасные изделия | 40 – 45 | + |
| 3 | Пельмени, вареники | 10 – 15 | + |
| 4 | Рыба, пресервы | 25 – 30 | + |
| 5 | Молочные продукты | 20 – 25 | + |
| 6 | Мороженое | 25 – 30 | + |
| 7 | Йогурты, десерты | 2 – 10 |  |
| 8 | Сыры | 5 – 10 |  |
| 9 | Масло, майонез | 20 – 30 |  |
| 10 | Выпечка длительного хранения | 7 – 11 |  |
| 11 | Орешки, чипсы, жевательная резинка, жевательные конфеты | 40 – 60 |  |
| 12 | Печенье, сухари, пряники, вафли | 25 – 35 |  |
| 13 | Конфеты (в коробках, шоколадные, карамель) | 20 – 25 |  |
| 14 | Сухие завтраки | 1 - 5 |  |
| 15 | Пасты, крема | 1 – 2 |  |
| 16 | Шоколад | 25 – 30 |  |
| 17 | Вино-водочные изделия | 80 – 90 | + |
| 18 | Пиво | 40 – 50 | + |
| 19 | Напитки, соки | 40 – 50 | + |
| 20 | Чай, кофе | 20 – 30 |  |
| 21 | Фрукты, овощи | 5 – 15 |  |
| 22 | Мука, крупы | 10 – 15 |  |
| 23 | Соль, сахар | 3 – 6 |  |
| 24 | Табачные изделия | 90 – 100 | + |
| 25 | Птица | 1 – 5 | + |
| 26 | Хлеб, сдоба | 10 – 25 | + |
| 27 | Соусы, кетчупы, горчица, уксус | 5 - 10 |  |
| 28 | Консервы | 15 - 20 |  |
| 29 | Продукты быстрого приготовления | 15 – 20 |  |
| 30 | Пряности, приправы | 20 – 25 |  |
| 31 | Макаронные изделия | 10 – 15 |  |
| 32 | Прочее | 20 – 50 |  |

В каждой ассортиментной группе определено приблизительное количество позиций, т.е. то количество позиций, которое будет выставлено на прилавках магазинов.

Основная задача магазинов – обеспечение населения высококачественными товарами по доступной цене. Основную часть товаров магазины будут получать от производителей. Лишь малая часть товаров будет закупаться через посредников.

Основными поставщиками реализуемых через магазины продуктов питания будут:

ОАО «Новосибхлеб»;

АО «Русич»;

ООО «Новосибирский жировой комбинат»;

ОАО «ЭФКО»;

ОАО «Торговый дом «Винап»;

ОАО «Торговый дом «Альбумин»;

ООО «Сибирский завод молочных продуктов»;

ООО «Карачинский источник»;

ООО «Торговый дом «Септима».

2.4 Оценка рынка и конкурентоспособности

В последние годы в г. Новосибирске успешно развивается организация и открытие всевозможных продовольственных магазинов, работающих с населением и предлагающих широкий ассортимент продовольственных товаров по приемлемых ценам. Эта тенденция объясняется тем, что количество посредников – участников каналов продвижения и сбыта продовольственных товаров в виде всевозможных баз, торговых домов, магазинов постоянно возрастает, что естественно приводит к снижению конечных цен на товары и услуги. В условиях снижения и стабилизации покупательской способности населения эта форма торговли все же способствует развитию спроса, особенно на продовольственные товары. Усилиями Новосибирской администрации при инициативе местных компаний на смену многочисленным палаткам и стихийным рынкам приходят торговые павильоны с современным дизайном. Большую роль в данном деле играет ООО «Компания «БАОС-ГРУПП».

Для трех магазинов, создаваемых в рамках данного проекта, были выбраны подходящие места. Таковыми являются места скопления большого количества людей. Наиболее выигрышным вариантом оказались жилые массивы, точнее дворы жилых многоэтажных домов. Причем одним из решающих факторов, очень сильно влияющих на объемы продаж, является близость магазина от дома. Именно этот фактор был учтен при размещении павильонов.

Круг основных конкурентов включает в себя: небольшие магазины, киоски, палатки, другие павильоны (все они находятся недалеко от дома: во дворе, не более 2 – 3 минут ходьбы), универсамы и супермаркеты, которые в жилых массивах, как правило, находятся далеко от дома.

На самом деле серьезных прямых конкурентов у ООО «Вкусный берег» мало.

Таблица 2 Оценка собственной фирмы и фирм конкурентов, баллы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Фирма** | Достоинства и недостатки | | | | |
| Товар | Цена | Сервис | **Месторас-положение** | **Соотношение цена/качество** |
| 1 | Собственная фирма | 7 | 5 | 7 | 10 | 8 |
| 2 | Фирма-конкурент |  | | | | |
| 2.1 | Небольшие магазины | 5 | 5 | 6 | 8 | 8 |
| 2.2 | Киоски | 4 | 4 | 6 | 7 | 6 |
| 2.3 | Палатки | 3 | 7 | 5 | 4 | 8 |
| 2.4 | Павильоны | 7 | 5 | 7 | 8 | 8 |
| 2.5 | Универсам | 9 | 7 | 8 | 4 | 6 |
| 2.6 | Супермаркет | 9 | 5 | 8 | 4 | 6 |

В таблице 2 приведены оценки достоинств и недостатков как собственной фирмы, так и фирм-конкурентов. Оценки выставлялись в баллах от 0 до + 10.

В характеристику товара входят его качество, широта и глубина ассортимента. Месторасположение рассматривается одновременно с двух позиций: с позиции жилого дома и с позиции магазина ООО «Вкусный берег», то есть при оценке по месторасположению предполагается, что магазины уже находятся во дворах жилых домов.

Если посчитать сумму баллов каждой «фирмы», то получим следующие результаты:

Магазин ООО «Вкусный берег»: 37 баллов.

Небольшие магазины: 36 баллов.

Киоски: 27 баллов.

Палатки: 28 баллов.

Павильоны: 35 баллов.

Универсам: 34 балла.

Супермаркет: 32 балла.

Еще раз нужно уточнить, что оценка производилась, исходя из предположения: магазины предприятия уже установлены на своих местах. Соответственно, большой вклад в баллах внесла такая характеристика, как месторасположение объекта. От магазинов «Вкусного берега» на 1 балл отстают небольшие магазины недалеко от дома. Если рассматривать реальную ситуацию, то такие магазины, а также киоски (по отдельным группам товаров), являются основными конкурентами магазинов предприятия ООО «Вкусный берег». Их преимущества в цене (у небольших магазинов) и отсутствии очереди (у киосков), а основной недостаток – узкий (по количеству ассортиментных групп) и неглубокий (по количеству позиций в каждой ассортиментной группе) ассортимент. Что касается ООО «Вкусный берег», то ассортимент данного торгового предприятия имеет достаточную ширину и глубину. Достаточно взглянуть на таблицу 1.

Таким образом, выдержать конкуренцию ООО «Вкусный берег» планирует за счет своего более удачного территориального расположения, внедрения современных норм торговли, использования опыта, накопленного ООО «Компания «БАОС-ГРУПП», сервиса, отвечающего высоким стандартам, соотношения высокого качества и приемлемых цен на реализуемые товары, правильного ведения финансовой политики ООО «Вкусный берег» и сплоченной команды.

Потенциальными покупателями магазинов ООО «Вкусный берег» являются жители жилых массивов Восточный и Шевченковский (в соответствии с расположением).

Магазины ориентированы как на средний класс населения, так и на необеспеченные слои населения, на людей, которые покупают только самое необходимое.

Общая маркетинговая стратегия ООО «Вкусный берег» направлена на развитие бизнеса в области торговли – сферы деятельности, приносящей в ближайшее время и в перспективе стабильный доход. Несмотря на насыщенность рынка продуктами питания, умелая организация и комплексное использование средств современного маркетинга позволяют занять незаполненный рыночный сегмент и получить достаточную прибыль.

Концепция маркетинга подразумевает на первом этапе работу магазинов с определенным минимально необходимым ассортиментом продуктов питания, на втором этапе – расширение ассортимента (на основе опросов и маркетинговых исследований) в рамках продовольственной группы товаров. Третьим этапом может быть дальнейшее развертывание торговли как вширь (создание новых магазинов), так и вглубь (расширение ассортимента с выходом за рамки продовольственной группы). Эксперимент, проведенный ООО «Компания «БАОС-ГРУПП», показал, что в магазине, который добавил в свой ассортимент помимо продуктов питания товары бытового характера, объем продаж увеличился на 6 %.

2.5 Расчет основных средств

Для начала розничной деятельности необходимо помещение в Новосибирске (желательно в Октябрьском районе) для офиса и общего склада и три павильона из легких сборных быстровозводимых металлических конструкций, торговое и иное оборудование, квалифицированный персонал.

Каждый магазин состоит из торгового зала и подсобного складского помещения. Офисное помещение находится отдельно от магазинов и включает в себя помимо служебных помещений (кабинетов работников) просторный склад для хранения определенных видов продукции, которая закупается централизованно, а затем распределяется между магазинами. Площадь головного офиса составляет 100 кв. м (45 кв.м – площадь склада). Площадь каждого магазина составляет 40 кв. м.

Начать нужно с определения основных производственных фондов (см. табл. 3) и нематериальных активов (см. табл. 5).

Основные производственные фонды разделены по следующим группам: здания и сооружения; машины и оборудования; транспортные средства; прочие основные фонды. Подавляющую часть (в количественном и денежном выражении) составляют фонды, предназначенные специально для торгового предприятия (торговое, холодильное оборудование).

В соответствии с договором павильоны будут собраны и установлены заводом-изготовителем. Завод торгового оборудования доставит и соберет торговые стеллажи, доставит и подключит холодильное оборудование. Охранные системы на основании договора будут остановлены охранным агентством ООО «Драккар».

Также необходимо определить величину амортизационных отчислений, поскольку они составят довольно значительную часть торговой надбавки. Амортизация определяется линейным способом (табл. 4).

Таблица 3 Балансовая стоимость основных фондов предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование основных фондов** | **Коли-чество единиц** | **Балансовая стоимость, руб.** | | **Примечание** |
| Единицы | Всего |
| 1 | Здания и сооружения | | | | |
| 1.1 | Павильон из сборных металлических конструкций | 3 | 400.000 | 1.200.000 |  |
| 2 | Машины и оборудование | | | | |
| 2.1 | Весы электронные | 3 | 7.000 | 21.000 | Для магазинов |
| 2.2 | Весы обычные | 1 | 1.800 | 1.800 | Для склада |
| 2.3 | Контрольно-кассовая машина | 4 | 4.000 | 16.000 | 3 основных и одна резервная |
| 2.4 | Персональный компьютер | 2 | 22.000 | 44.000 |  |
| 2.5 | Принтер струйный | 1 | 3.500 | 3.500 |  |
| 2.6 | Принтер лазерный | 1 | 9.000 | 9.000 |  |
| 2.7 | Копировальный аппарат | 1 | 23.000 | 23.000 |  |
| 2.8 | Холодильный шкаф | 9 | 16.800 | 151.200 |  |
| 2.9 | Низкотемпературная холодильная витрина | 5 | 15.000 | 75.000 |  |
| 2.10 | Среднетемпературная холодильная витрина | 9 | 25.000 | 225.000 |  |
| 2.11 | Торговые стеллажи «Сибирь» | 3 | 25.000 | 75.000 |  |
| 2.12 | Торговый прилавок (высокий) | 2 | 1.500 | 3.000 |  |
| 2.13 | Торговый прилавок (низкий) | 3 | 4.000 | 12.000 |  |
| 2.14 | Холодильник бытовой | 1 | 2.000 | 2.000 | Б/у, Тэ = 5 лет |
| 2.15 | Охранная сигнализация переносная | 4 | 3.975 | 15.900 |  |
| 2.16 | Охранная система стационарная | 4 | 11.925 | 47.700 |  |
| 3 | Транспортные средства | | | | |
| 3.1 | ГАЗель-330210 | 1 | 115.000 | 115.000 | 2002 г выпуска, грузовой с будкой, б/у, Тэ=2 года |
| 3.2 | ВАЗ-2105 | 1 | 99.000 | 99.000 |  |
| 4 | Прочие основные фонды | | | | |
| 4.1 | Стол | 3 | 1.800 | 5.400 |  |
| 4.2 | Стул | 8 | 380 | 3.040 |  |
| 4.3 | Стеллаж для документов | 1 | 3.000 | 3.000 |  |
| 4.4 | Сейф | 1 | 3.000 | 3.000 |  |
| 4.5 | Табурет | 5 | 250 | 1.250 |  |
| 4.6 | Телефон | 3 | 500 | 1.500 |  |
| 4.7 | Телефакс | 1 | 5.000 | 5.000 |  |
|  | Итого основных фондов | | | **2.161.290** |  |

Таблица 4 Определение амортизационных отчислений основных производственных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование основных фондов** | **Балансовая стоимость, руб.** | **Норма амортизации, %** | **Амортизационные отчисления в год, руб.** |
| 1 | Здания и сооружения | | | |
| 1.1 | Павильон модульного типа | 1.200.000 | 6,6 | 79.200 |
| 2 | Машины и оборудование | | | |
| 2.1 | Весы электронные | 21.000 | 10 | 2.100 |
| 2.2 | Весы обычные | 1.800 | 10 | 180 |
| 2.3 | Контрольно-кассовая машина | 16.000 | 11 | 1.760 |
| 2.4 | Персональный компьютер | 44.000 | 12,5 | 5.500 |
| 2.5 | Принтер струйный | 3.500 | 12,5 | 437,5 |
| 2.6 | Принтер лазерный | 9.000 | 12,5 | 1.125 |
| 2.7 | Копировальный аппарат | 23.000 | 12,5 | 2.875 |
| 2.8 | Холодильный шкаф | 151.200 | 10 | 15.120 |
| 2.9 | Низкотемпературная холодильная витрина | 75.000 | 10 | 7.500 |
| 2.10 | Среднетемпературная холодильная витрина | 225.000 | 10 | 22.500 |
| 2.11 | Торговые стеллажи «Сибирь» | 75.000 | 12,5 | 9.375 |
| 2.12 | Торговый прилавок (высокий) | 3.000 | 12,5 | 375 |
| 2.13 | Торговый прилавок (низкий) | 12.000 | 12,5 | 1.500 |
| 2.14 | Холодильник бытовой | 2.000 | 20 | 400 |
| 2.15 | Охранная сигнализация переносная | 15.900 | 14,3 | 2.273,7 |
| 2.16 | Охранная система стационарная | 47.700 | 7 | 3.339 |
| 3 | Транспортные средства | | | |
| 3.1 | ГАЗель-330210 | 115.000 | 14,267 | 16.407 |
| 3.2 | ВАЗ-2105 | 99.000 | 14,3 | 14.157 |
| 4 | Прочие основные фонды | | | |
| 4.1 | Стол | 5.400 | 10 | 540 |
| 4.2 | Стул | 3.040 | 10 | 304 |
| 4.3 | Стеллаж для документов | 3.000 | 5,6 | 168 |
| 4.4 | Сейф | 3.000 | 6,5 | 195 |
| 4.5 | Табурет | 1.250 | 10 | 125 |
| 4.6 | Телефон | 1.500 | 10 | 150 |
| 4.7 | Телефакс | 5.000 | 10 | 500 |
|  | **Итого:** | | | **188.106,2** |

В нематериальных активах наиболее значительную часть составляет программное обеспечение. К нему относятся: программа ведения бухгалтерского учета «1С:Бухгалтерия. Версия 7.7», программа для торговли «1С: Торговля. Версия 7.5», программа для ведения складского учета «1С:Склад. Версия 4.1», программа для учета персонала «1С:Заработная плата + Кадры. Версия 5.3».

#### Таблица 5 Нематериальные активы предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование нематериального актива** | **Стоимость, руб.** | **Норма износа, %** | **Отчисления на износ н/а, руб.** |
| 1 | Программное обеспечение | 37.351 | 10 | 3.735,1 |
| 2 | Лицензия на право торговли вино-водочными изделиями | 3.000 | 33,3 | 990 |
| 3 | Лицензия на грузоперевозки | 550 | 10 | 55 |
| 4 | Организационные расходы | | | |
| 4.1 | Государственная регистрация предприятия | 2.000 | 10 | 200 |
| 4.2 | Топографические работы | 9.000 | 10 | 900 |
| 4.3 | Визуализация объекта | 4.800 | 10 | 480 |
| **Итого:** | | **56.701** |  | **6.360,1** |

2.6 Расчет оборотных средств

#### Расчет оборотных средств, а также расчет норматива оборотных средств представлен в таблице 6. Норматив оборотных средств определяется в соответствии с необходимостью запаса тех или иных материалов, а также с суммой денежных средств, необходимых для приобретения данных материалов в начале деятельности.

#### Таблица 6 Нормирование оборотных средств (производственные запасы)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | Наименование | **Потребность на год, руб.** | **Норматив оборотных средств, руб.** |
| 1 | Бензин | 45.360 | 378 |
| 2 | Канцелярские товары | 10.000 | 500 |
| 3 | Калькулятор | 1.800 | 1.800 |
| 4 | Бумага для принтера | 6.000 | 100 |
| 5 | Бумага для факса | 360 | 90 |
| 6 | Кассовая лента | 8.400 | 250 |
| 7 | Ножи | 2.100 | 1.050 |
| 8 | Разделочные доски | 900 | 900 |
| 9 | Открывашки | 30 | 30 |
| 10 | Спецодежда для продавцов | 6.300 | 6.300 |
| 11 | Запасные части | 5.000 | 600 |
| Итого оборотных средств | | **86.250** | **11.998** |

2.7 Планирование товарооборота

В результате проведенного исследования и расчетов экспертов выяснилось, что магазин № 1 может приносить ежедневную выручку в размере не менее 16000 руб., магазин № 2 может приносить ежедневную выручку в размере не менее 14000 руб., магазин № 3 может приносить ежедневную выручку в размере не менее 20000 руб. В соответствии с этим можно рассчитать потребность в объеме закупаемого товара (входной товарооборот). Для этого от планируемой выручки без НДС необходимо отнять торговую надбавку. Данная торговая надбавка ориентировочно составляет около 27 %. Норматив по товарообороту определяется исходя из необходимого товарного остатка в магазине. Необходимый товарный остаток составляет недельный запас товара. Расчеты представлены в таблице 7.

При расчете налог на добавленную стоимость берется в среднем 17 %. Поскольку часть товаров (около 70 %), закупаемых ООО «Вкусный берег», облагается налогом на добавленную стоимость в размере 18 %, а другая часть товаров (около 30 %) облагается налогом на добавленную стоимость в размере 10 %. В частности налогообложение ставкой 10 % производится при реализации молока, яйца, растительного масла, сахара, соли, хлеба и хлебобулочных изделий, муки, макаронных изделий, рыбопродуктов. Большинство остальных товаров (продуктов питания) облагается налогом по ставке 18 %.

#### Таблица 7 Планирование входного товарооборота

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объект | **Потребность на день, руб.** | **Потребность на год, руб.** | **Норматив по товарообороту, руб.** |
| Магазин № 1 | 12.500 | 4.500.000 | 87.500 |
| Магазин № 2 | 11.000 | 3.960.000 | 77.000 |
| Магазин № 3 | 16.000 | 5.760.000 | 112.000 |
| **Итого без НДС:** | **39.500** | **14.220.000** | **276.500** |
| **НДС** | **6.715** | **2.417.400** | **47.005** |

#### В соответствии со всеми расчетами, произведенными выше, можно рассчитать потребность в ресурсах, необходимых для начала деятельности. Расчеты представлены в таблице 8.

Таблица 8 Потребности в ресурсах

|  |  |
| --- | --- |
| **Объем необходимых ресурсов, в том числе:** | |
| Основные производственные фонды | 2.161.290 руб. |
| Нематериальные активы | 56.701 руб. |
| Оборотные средства | 11.998 руб. |
| Норматив по товарообороту | 323.505 руб. |
| **Итого:** | **2.553.494 руб.** |

2.8 Планирование персонала

Общая численность работников ООО «Вкусный берег» определена в количестве 24 человек. Описание должностей и требования к ним представлены в таблице 9.

#### Таблица 9 Штатное расписание

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Должность** | **Кол-во штатных единиц** | **Обязанности** | **Требования** |
| 1 | Продавец | 18 | Прием-отпуск товара в магазине, работа на ККМ, оформление документов | Женщина 20-40 лет с в\о или с\о. Желательно с опытом работы. |
| 2 | Водитель-экспедитор | 1 | Вождение автомобиля, прием-отпуск товара, погрузка – разгрузка товара | Мужчина 25-35 лет с категориями вождения «В» и «С». Опыт работы не менее 3-х лет. |
| 3 | Оператор | 1 | Работа с ПК (специальные программы), работа с накладными, определение отпускной цены товара | Женщина или мужчина 25-40 лет с в\о или с\о. Желательно опыт работы с «1С». |
| 4 | Товаровед | 1 | Работа с поставщиками и объектами | Женщина или мужчина 30 – 40 лет с в\о. Опыт работы не менее 5 лет. |
| 5 | Заведующий хозяйством | 1 | Поддержание объектов в отличном состоянии, решение хозяйственных вопросов | Мужчина 30-40 лет с в\о. Опыт работы не менее 3 лет. |
| 6 | Менеджер | 1 | Ведение текущих дел предприятия, бухгалтерский учет, ведение кассы, оформление финансовых документов | Мужчина или женщина 30-45 лет с высшим экономическим образованием, желательно специальность «Бухгалтерский учет». Опыт работы не менее 5 лет. |
| 7 | Директор | 1 | Контроль над деятельностью всего предприятия в целом, работа с вышестоящими организациями | Мужчина или женщина 30-45 лет с высшим экономическим образованием. Опыт работы не менее 5 лет. |

Продавцы работают в магазинах по 6 человек в каждом магазине. Товаровед работает как в магазинах, так и в офисе. Водитель-экспедитор закреплен за автомобилем «ГАЗель-330210», второй автомобиль предназначен для управляющего персонала (менеджера и директора). Оператор работает в офисе. За ним закреплено рабочее место, оборудованное компьютером. Второй компьютер предназначен для менеджера и директора.

Расчет фонда оплаты труда представлен в таблице 10. Надбавки продавцов определяются в зависимости от величины оборота, который будет делать магазин в месяц. Надбавки для остальных работников производятся по результатам их работы (эффективность, старательность, проявление инициативы).

Заработная плата каждого работника за месяц определяется как сумма месячного оклада и надбавке к этому окладу.

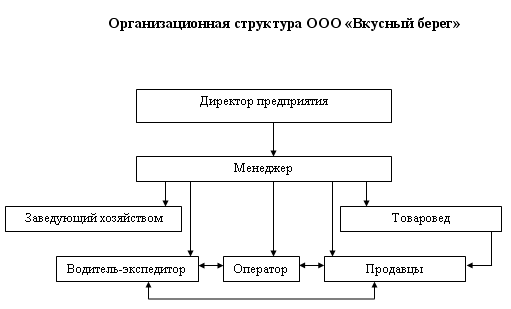
#### Таблица 10 Расчет фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Должность** | **Месячный оклад, руб.** | **Планируе-мые надбавки, %** | **Итого оплаты в месяц, руб.** | **Итого оплаты в год, руб.** |
| 1 | Продавец:  Магазин № 1 (6 человек)  Магазин № 2 (6 человек)  Магазин № 3 (6 человек)  Итого по 3 магазинам | 1200  1000  1500 | 125  125  150 | 2700  2250  3750 | 32.400  27.000  45.000  626.400 |
| 2 | Водитель-экспедитор | 4.000 | 25 | 5.000 | 60.000 |
| 3 | Оператор | 2.700 | 20 | 3.240 | 38.800 |
| 4 | Товаровед | 3.200 | 25 | 4.000 | 48.000 |
| 5 | Заведующий хозяйством | 4.000 | 25 | 5.000 | 60.000 |
| 6 | Менеджер | 4.500 | 25 | 5.625 | 67.500 |
| 7 | Директор предприятия | 5.600 | 25 | 7.000 | 84.000 |
| **Итого:** | | | | | **984.700** |

#### Основное требование к персоналу – высокий профессионализм. ООО «Вкусный берег» подходит к подбору персонала очень тщательно, так как грамотная и сплоченная команда – один из главных залогов успеха предприятий ООО «Компания «БАОС-ГРУПП».

Организационная структура ООО «Вкусный берег» представлена на рисунке 1. Организационная структура позволяет выстроить иерархию, направление взаимодействия работников и распределение ответственности внутри персонала предприятия.

Организационная структура ООО «Вкусный берег»



## 

2.9 Финансовый план и стратегия финансирования

2.9.1 Смета затрат за весь срок осуществления проекта

#### Расчет затрат представлен в таблице 11. Составление сметы затрат проекта проводилось на основе анализа накопленной информации о работе уже действующих предприятий ООО «Компания «БАОС-ГРУПП», а также на результатах проведенного маркетингового исследования.

#### Таблица 11 Смета затрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование экономических элементов** | **Величина затрат, руб.** |
| ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ | | |
| 1 | Материальные затраты | |
| 1.1 | Прямые материальные затраты | 86.250 |
| 1.2 | Энергия | 43.200 |
| 1.3 | Услуги связи | 28.800 |
| 1.4 | Обслуживание ККМ | 8.640 |
| 1.5 | Калибровка весов | 1.200 |
| 1.6 | Разгрузка | 16.200 |
| 2 | Фонд оплаты труда продавцов | 626.400 |
| 3 | **Единый социальный налог (35,6 %)** | 222.998,4 |
| ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ | | |
| 1 | Материальные затраты | |
| 1.1 | Охрана | 139.000 |
| 1.2 | Аренда помещения | 120.000 |
| 1.3 | Краткосрочная аренда земельных участков | 72.000 |
| 1.4 | Стоянка автомобиля ГАЗель-330210 | 14.400 |
| 1.5 | Санитарная эпидемиологическая станция | 6.192 |
| 1.6 | Государственная ветеринарная служба | 3.024 |
| 2 | Фонд оплаты труда АУП | 358.300 |
| 3 | **Единый социальный налог (35,6 %)** | 127.554,8 |
| 4 | Амортизационные отчисления | 194.466,3 |
| 5 | **Прочие затраты** | |
| 5.1 | Ремонтный фонд | 43.225,5 |
| 5.2 | Уборка территории | 21.600 |
| 5.3 | Уборка помещения | 16.800 |
| 5.4 | Прочие прямые расходы | 300.000 |
| **Итого затрат:** | | **2.450.251** |
| **в том числе, переменных затрат:** | | **1.033.688,4** |
| **постоянных затрат:** | | **1.416.562,6** |

Аренда офисного помещения составляет 10000 рублей в месяц. Годовая выплата составит 120000 руб.

Краткосрочная аренда земельных участков составляет 2000 рублей в месяц за один земельный участок (всего три). Оплата производится на основании договора краткосрочной аренды земли с Администрацией Октябрьского района.

Затраты на охрану включают затраты на услуги охранного предприятия ООО «Драккар» (стационарные «тревожные» кнопки в офисных помещениях и переносные сигнальные кнопки в магазинах у продавцов), а также затраты на охранников в магазинах в ночное время.

Разгрузка обозначает затраты на разгрузку поставщиками доставленного товара в магазинах, а также на склад головного офиса.

Амортизационные отчисления включают амортизационные отчисления основных производственных фондов и износ нематериальных активов.

Ремонтный фонд включает в себя затраты на ремонт и обслуживание основных производственных фондов и программного обеспечения.

Таблица 12 Переменные издержки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Месяцы 2005 г.** | | | | | | **Итого** |
| **Июль** | **Август** | **Сентябрь** | **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| Переменные издержки, руб. | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 3600 |
| Перем. изд. нарастающим итогом, руб. | 600 | 1200 | 1800 | 2400 | 3000 | 3600 | 3600 |

Таблица 12.1 Переменные издержки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Кварталы 2006 - 2007 г.** | | | | | | **Итого** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** |
| Переменные издержки, руб. | 2000 | 1600 | 1600 | 1800 | 1800 | 1600 | 10400 |
| Перем. изд. нарастающим итогом, руб. | 5600 | 7200 | 8800 | 10600 | 12400 | 14000 | 14000 |

2.9.2 План доходов от реализации продукции за весь срок осуществления проекта

План доходов от реализации продукции (товарооборота) представлен в таблице 13. Данный прогноз был сделан с учетом долгосрочной тенденции роста объемов продаж в связи с развитием предприятия, а также с учетом сезонных колебаний (зима-лето и праздничные дни). Летом выручка несколько ниже, чем зимой. Кроме того, объем продаж резко возрастает накануне и во время праздников (например, рождественские каникулы).

Таблица 13 План выручки ООО «Вкусный берег»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Магазин** | **Выручка предприятия с начала деятельности (2005 г.), тыс. руб.** | | | | | |
| **Июль** | **Август** | **Сентябрь** | **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| Магазин № 1 | 215 | 286 | 354 | 480 | 502,5 | 525 |
| Магазин № 2 | 175 | 210 | 280 | 370 | 420 | 510 |
| Магазин № 3 | 300 | 395 | 453 | 540 | 600 | 720 |
| Итого | 690 | 891 | 1087 | 1390 | 1522,5 | 1755 |
| Нарастающим итогом | 690 | 1581 | 2668 | 4058 | 5580,5 | 7335,5 |

Таблица 13.1 План выручки ООО «Вкусный берег»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Магазин** | **Выручка предприятия (2006-2007 гг.), тыс. руб.** | | | | | |
| **1 кв.** | **2 кв.** | **3 кв.** | **4 кв.** | **1 кв.** | **2 кв.** |
| Магазин № 1 | 1590 | 1485 | 1440 | 1600,5 | 1615 | 1500 |
| Магазин № 2 | 1575 | 1456,5 | 1260 | 1610 | 1590 | 1480,5 |
| Магазин № 3 | 2100 | 1950 | 1800 | 2080,5 | 2120,2 | 1900,2 |
| Магазин №4 | - | - | 645 | 858 | 1062 | 1440 |
| Магазин №5 | - | - | 756 | 1085 | 1359 | 1620 |
| Итого | 5265 | 4891,5 | 5145 | 7234 | 7746,2 | 7940,7 |
| Нарастающим итогом | 12600,5 | 17492 | 22637 | 29871 | 37617,2 | 45557,9 |

2.9.3 Финансовый результат и срок окупаемости проекта

В таблице 14 представлен расчет финансовых результатов предприятия.

Таблица 14 Финансовые результаты работы предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | Показатель | **Вычисление показателя** | **Сумма, руб.** |
| 1 | Товарооборот розничный (включая НДС) | Товарооборот входной + торговая наценка (включая НДС) | 21.756.200 |
| 2 | Товарооборот розничный (без НДС) | Товарооборот входной + торговая наценка (без НДС) | 18.486.000 |
| 3 | Товарооборот входной (без НДС) | - | 14.220.000 |
| 4 | Валовый доход | Торговая наценка | 4.266.000 |
| 5 | Расходы | Смета затрат | 2.450.251 |
| 6 | Прибыль валовая | Валовый доход за минусом сметы затрат | 1.815.749 |
| 7 | Местные налоги | | |
| 7.1 | На содержание муниципальной милиции | 1 % от базы: [количество сотрудников] х [минимальный размер оплаты труда] | 288 |
| 7.2 | На содержание пожарной охраны | 1 % от базы: [количество сотрудников] х [минимальный размер оплаты труда] | 288 |
| 8 | Прибыль налогооблагаемая | Прибыль валовая за минусом местных налогов | 1.815.173 |
| 9 | Налог на прибыль | 24 % от прибыли налогооблагаемой | 435.641 |
| 10 | Прибыль чистая | Прибыль налогооблагаемая за минусом налога на прибыль | 1.379.532 |
| 11 | Единый социальный налог | - | 350.553,2 |
| 12 | Налог на добавленную стоимость | НДС от входного товарооборота + 20 % от торговой наценки | 3.270.200 |
| 13 | Инвестиции в проект | - | 2.800.000 |
| 14 | Срок окупаемости затрат | - | 2,03 года |

Если учитывать затраты, которые понесет предприятие и прибыль, которую предприятие стремится получить, величина торговой наценки составит 30 %.

Таким образом, товарооборот розничный без НДС составит:

14220 тыс. руб. х 1,3 = 18486 тыс. руб.

Величина торговой надбавки: 18486 – 14220 = 4266 тыс. руб.

НДС, начисляемый на торговую надбавку:

(18486 – 14220) х 0,2 = 853,2 тыс. руб.

В целом НДС, начисляемый в бюджет, составит: 853,2 + 2417 = 3270,2 тыс. руб.

Но фактически в бюджет будет уплачено 853,2 тыс. руб.

Общая величина розничного товарооборота, включая НДС, составит:

14220 + 4266 + 853,2 + 2417 = 21756,2 тыс. руб.

В соответствии с расчетами чистая прибыль составит 1.379.532 руб.

Инвестиции в проект составляют 2.800.000 руб., следовательно, срок окупаемости проекта составляет 2,03 года. Расчет необходимых инвестиций в проект произведен в следующем разделе. Срок окупаемости проекта определятся следующим образом:

Срок окупаемости проекта = Инвестиции в проект / Чистая прибыль

Срок окупаемости проекта: 2800000 / 1379553,2 = 2,03 года.

2.9.4 Стратегия финансирования

В соответствии с расчетами (см. таблицу 8) потребность в ресурсах на начало деятельности составляет 2.553.494 руб. Дополнительные затраты составят 250 тыс. руб. Таким образом, потребности в инвестициях для начала деятельности составляют 2800 тыс. руб.

Соотношение потребности в средствах и способы ее покрытия представлены в таблице 15.

Таблица 15 Источники финансирования проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **Потребности в инвестициях, в том числе:** | |
| 1.1 | Основные производственные фонды | 2.161.290 руб. |
| 1.2 | Нематериальные активы | 56.701 руб. |
| 1.3 | Оборотные средства | 11.998 руб. |
| 1.4 | Норматив по товарообороту | 323.505 руб. |
| 1.5. | Общие издержки (затраты) | 246.506 руб. |
| **Итого:** | | **2.800.000 руб.** |
| **2** | Финансирование проекта, в том числе | |
| 2.1 | Вклады участников (уставный капитал) | 100.000 руб. |
| 2.2 | Банковский кредит под 23 % годовых | 1.000.000 руб. |
| 2.3 | Беспроцентный займ от ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» | 1.200.000 руб. |
| 2.4. | Займ от других компаний и физических лиц (по средней ставке 12 %) | 500.000 руб. |
| **Итого:** | | **2.800.000 руб.** |

Два этапа реализации проекта организации предприятия будут осуществляться параллельно. Первый этап включает в себя подготовку и утверждение топографических схем, покупку павильонов и установку их на соответствующих местах, проведение работ по благоустройству и подключению объектов (электроэнергия, вода, организация связи); кроме того, на первом этапе осуществляется поиск подходящего офисного помещения. Одновременно с этим предполагается закупить оборудование для павильонов и офиса, организовать его установку и подготовить все помещения к эксплуатации. В течение всего подготовительного периода осуществляется подбор квалифицированного персонала, в первую очередь продавцов. Срок подготовительного периода составит 1 месяц. Но основная работа будет начата, как только это будет возможно (при подключении объектов и оформлении всех необходимых документов).

Банковский кредит берется на 18 месяцев под 23 % годовых. Примерная схема выплат в счет погашения кредита представлена в таблице 16. Расчет производится по схеме простых процентов.

Таблица 16 Система погашения кредита и выплата процентов по кредиту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Дата** | **Сумма основного долга** | **Выплата процентов** | **Общая сумма выплаты** | **Остаток непогашенной суммы** |
| 02.08.05 | 60000 | 14722 | 74722 | 940000 |
| 02.09.05 | 59000 | 14310 | 73310 | 881000 |
| 04.10.05 | 58000 | 13030 | 71030 | 823000 |
| 03.11.05 | 57000 | 13640 | 70640 | 766000 |
| 02.12.05 | 56000 | 13395 | 69395 | 710000 |
| 03.01.06 | 55000 | 13223 | 68223 | 655000 |
| 03.02.06 | 54000 | 13138 | 67138 | 601000 |
| 02.03.06 | 53000 | 13156 | 66156 | 548000 |
| 03.04.06 | 52000 | 13304 | 65304 | 496000 |
| 02.05.06 | 51000 | 13618 | 64618 | 445000 |
| 02.06.06 | 51000 | 13155 | 64155 | 394000 |
| 03.07.06 | 51000 | 12838 | 53838 | 343000 |
| 03.08.06 | 51000 | 12741 | 63741 | 292000 |
| 01.09.06 | 51000 | 12997 | 63997 | 241000 |
| 02.10.06 | 52000 | 12869 | 64869 | 189000 |
| 02.11.06 | 54000 | 12622 | 66622 | 135000 |
| 04.12.06 | 57000 | 13088 | 70088 | 78000 |
| 02.01.07 | 78000 | 3495 | 81495 | 0 |

ООО «Вкусный берег» как дочерняя компания холдинга ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» получает от него беспроцентный займ в размере 1200 тыс. руб. Определенного плана возврата займа нет, но существует договоренность, что ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» оставляет за собой право изымать 50 % прибыли, остающейся в распоряжении ООО «Вкусный берег» после выплаты всех налогов и платежей по кредитам.

Займы у других предприятий и физических лиц ООО «Вкусный берег» будет брать по мере необходимости. Предполагаемая средняя процентная ставка по данным займам составит 12 %.

2.10 Правовые аспекты

Для реализации проекта создания сети продовольственных магазинов в Октябрьском районе обществом с ограниченной ответственностью «Компания «БАОС-ГРУПП» учреждается общество с ограниченной ответственностью «Вкусный берег», которое будет действовать в соответствии с главой 4 параграфом 2 пунктом 4 Гражданского кодекса Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

По Гражданскому кодексу общество с ограниченной ответственностью в качестве учредительских документов должно иметь учредительский договор и устав. В случае одного учредителя нужен только устав. Учредителем ООО «Вкусный берег» является ООО «Компания «БАОС-ГРУПП». В соответствии с этим ООО «Вкусный берег» имеет только устав.

Общество осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством и данным уставом.

Положения данного устава с учетом вносимых в него изменений сохраняют свою юридическую силу в течение всего срока деятельности общества. Если какое-либо из положений устава станет недействительным в силу изменения законодательства, то это обстоятельство не является основанием для приостановления действий других положений устава. Недействительное положение устава должно быть в установленном порядке исключено из него и (или) заменено допустимым в правовом отношении.

Уставный капитал образуется за счет вкладов участников, в данном случае одного участника. Размер уставного капитала ООО «Вкусный берег» составляет 100 тыс. рублей.

3 Рекомендации по улучшению бизнес-плана проекта

3.1 Выявление недостатков бизнес-плана и их оценка

Анализ недостатков при осуществлении бизнес-планирования позволяет выявить типичные ошибки и наглядно продемонстрировать пользу профессионального управления.

При реализации бизнес-плана далеко не всегда все получается так, как задумано (т.е. в соответствии с проектом). Чтобы этого избежать, на стадии завершения бизнес-плана полезно еще раз «проработать» его с позиции тех людей, для которых он предназначен (например, потенциальные инвесторы, партнеры по бизнесу, вышестоящие организации). Как минимум, это позволит избежать наиболее распространенных ошибок и сделает готовый бизнес-план более эффективным.

Когда, например, потенциальный инвестор начинает читать бизнес-план, он начинает с резюме. В очень многих случаях резюме бывает единственной частью бизнес-плана, которую читают. Т.к. резюме читают для того, чтобы определить принципиальную позицию по отношению к данному проекту – однозначно не входить в предлагаемое дело или подумать над тем, чтобы им заняться.

Следовательно, резюме бизнес-плана должно содержать информацию, достаточную для того, чтобы инвестор принял решение. Если информации будет недостаточно, то это не означает, что инвестор в этом случае прочтет бизнес-план полностью. Скорее всего, он просто откажется вкладывать денежные средства в данный проект.

В резюме бизнес-плане проекта по созданию сети продовольственных магазинов ООО «Вкусный берег» надо обратить внимание на два пункта:

1. Нечеткая формулировка целей бизнеса и бизнес-плана.

2. Отсутствие указания на сроки окупаемости проекта.

Что касается первого пункта, то цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны измеримы и заданные параметры должны быть выполнимы.

Есть три способа достичь конкретности в формулировке целей:

1. придать целям количественную определенность;
2. разбить основную цель на несколько конкретных задач, которые необходимо решить для ее достижения;
3. установить конкретные сроки достижения целей и решения задач.

В идеальном варианте следовало бы использовать все эти способы, т.е. построить «дерево целей», придать каждой его ветви количественную определенность и разработать план действий, привязанный к срокам, средствам и исполнителям.

При определении целей проекта необходимо проверить:

- на каких данных базируется определение цели?

- к какому горизонту планирования относятся цели?

- какую пользу принесет достижение цели?

- какие сроки и затраты следует задать?

Таким образом, в резюме следует в общих (но существенных) чертах указать цели, их количественные показатели и сроки достижения, а в основной части бизнес-плана подробно расписать их.

Что касается отсутствия в резюме сроков окупаемости проекта, то данный недостаток, скорее всего сразу «отпугнет» потенциального инвестора. Поэтому сроки окупаемости необходимо указать не только в основной части бизнес-плана, но и в резюме.

При оценке главы бизнес-плана, касающейся описания деятельности предприятия, как правило, проверяется наличие ответов на следующие вопросы (касается проектов создания новых предприятий):

1. Почему предприниматель уверен в успехе своего предприятия?
2. Каков его опыт в данной области бизнеса?
3. Беседовал ли он с предпринимателями, занимающимися таким же или родственными бизнесом? Что он узнал от них?
4. Что выделяет его предприятие среди других подобных, действующих на выбранном им рынке?
5. Были ли у него предварительные переговоры с поставщиками оборудования, товаров? Какую помощь могут оказать поставщики на стадии становления предприятия?
6. Будет ли предприниматель работать по договорам и на каких условиях?

При описании рынка и конкурентоспособности одной из самых распространенных ошибок является недооценка конкурентов. Проведение анализа конкурентной позиции фирмы проходит по следующей схеме:

1. Выявление компаний-конкурентов.
2. Идентификация стратегий конкурентов.
3. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов.
4. Оценка возможной реакции конкурентов на те или иные действия, которые могут быть против них предприняты.
5. Выбор стратегии по отношению к конкурентам (с кем бороться, а с кем лучше не иметь дело).

Также нужно не только осознавать собственные сильные и слабые конкурентные стороны, но и ознакомить читателя бизнес-плана с сильными сторонами и указать пути устранения слабых сторон.

Назначение главы бизнес-плана, посвященной персоналу, заключается в том, чтобы продемонстрировать потенциальному инвестору структуру управления предприятием, компетенцию и сыгранность команды управляющих, их умение вести дело. Бизнес-плана должен отвечать на вопрос: способна ли управляющая команда предприятия зарабатывать деньги?

При описании структуры управления предприятием важно не просто декларировать организационную структуру, но обязательно обосновать, показать, почему предлагаемая схема управления является наилучшей для данной фирмы.

Большое значение потенциальные инвесторы придают компетенции и профессионализму управляющего персонала. Исследования, проведенные американскими аналитиками, показывают, что в 98 % случаях причиной неудач предпринимателей, начинающих дело в малом бизнесе, является слабость управления. Остальные случаи неудач объясняются влиянием факторов, не зависящих от лиц, работающих на данном предприятии.

Указанные 98 % распределяются следующим образом (см. таблицу 17) [17, с. 56].

Таблица 17 Причины неудач бизнеса, связанных с управлением, в % к итогу

|  |  |
| --- | --- |
| **Причина** | **Процент** |
| Управленческая некомпетентность | 45 |
| Отсутствие опыта в данной области бизнеса | 9 |
| Отсутствие опыта руководящей работы | 18 |
| Отсутствие специальных знаний | 20 |
| Пренебрежение бизнесом | 3 |
| Мошенничество | 2 |
| Катастрофы | 1 |
| Прочее | 2 |
| **Всего** | **100** |

Таким образом, нужно убедить потенциальных инвесторов в компетентности и профессионализме рабочей команды, а также предложить план действий по устранению выше указанных отрицательных факторов в случае их возникновения.

Особую роль потенциальные инвесторы, кредиторы и другие отдают финансовому планированию. При составлении финансового плана нужно исходить из того, что читатель разбирается в финансовых операциях очень хорошо, лучше того, кто разрабатывал бизнес-план. Поэтому основное правило: не утаивать. О выявленных недостатках собственного предприятия лучше сказать, как о подлежащих решению проблемах.

Основные вопросы, на которые внимание инвесторов и кредиторов обращается в первую очередь:

1. Сколько надо средств для реализации проекта?
2. Где предполагается взять эти средства?
3. Что предполагается кредиторам в качестве обеспечения?
4. Что предлагается инвесторам?
5. Какова окупаемость вложений?

Ядром финансового плана является таблица потока наличности. По этой таблице можно судить о том, хватает или не хватает средств для реализации проекта в каждый момент времени, предусмотренный графиком расчета.

Анализ и планирование движения денежных средств составляет основу успешной деятельности, поскольку одной из основных задач предприятия является поддержание текущей платежеспособности предприятия.

Планируя предстоящие действия и принимая решение по будущим событиям, предприниматель отнюдь не желает, чтобы события не наступали и действия не осуществлялись. Но неопределенность будущего заставляет задуматься о возможности наступления тех или иных событий или совершения тех или иных действий. Возможность получения отрицательного результата называется риском. Отрицательный или положительный результат связан только с ожиданиями предпринимателя, так как само событие не может нести риска (падение курса рубля для одних предпринимателей доход, для других – убыток).

Любой проект подвержен риску, который заключается в угрозе финансовых потерь, ведущей к краху проекта или разорению предприятия в целом. Анализ рисков осуществляется на основе качественного и количественного подходов.

Выявление рисков и их оценка важны с точки зрения заблаговременного принятия профилактических мер, а уж если что произойдет, то решительно выправлять положение, опираясь на то, что было наработано. Составляя бизнес-план, необходимо планировать комплекс мероприятий, связанных с предотвращением рисков. Такой комплекс мероприятий содержит ряд организационных решений, направленных на снижение риска: страхование, хеджирование, установление лимита на расходы, резервирование, распределение риска, диверсификация и получение дополнительной информации.

Следует выявить набор простых рисков, которые могут возникнуть при выполнении проектов. Перечень возможных простых рисков представлен в таблице 18. Кроме того, необходимо определить вероятность каждого риска.

Таблица 18 Простые риски

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид риска** | **Компенсирующее воздействие** |
| Уникальность преимущества нового предприятия | Поиск нового уникального преимущества |
| Поддержка местных органов власти и общественных организаций | Затраты на приобретение лицензий, разрешений, доступ к информации |
| Географическое положение | Затраты на решение транспортных проблем, экологических проблем, климатических проблем |
| Удаленность от транспортных развязок и маршрутов общественного транспорта | Затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплуатационные расходы, создание службы перевозки работников предприятия |
| Удаленность от инженерных сетей или недоступность инженерных сетей | Затраты на подводку инженерных коммуникаций, превышающих обычное подключение (электроэнергия, вода, тепло, линии связи) |
| Собственная платежеспособность | Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов |
| Неустойчивость спроса | Снижение цен, затраты на поиск новых сегментов рынка, разработка нового продукта, покупка лицензии на производство более совершенного продукта |
| Снижение цен конкурентами на основе увеличения объема производства или эффективной политики в области затрат | Изменение политики управления затратами, снижение цен, уменьшение объема продаж при сохранении цен |
| Рост налогов | Изменение структуры затрат, лоббирование проекта |
| Снижение платежеспособности потребителей | Переориентация на другой сегмент рынка, снижение затрат, выпуск альтернативных более дешевых продуктов, модернизация при сохранении цен |
| Рост цен на сырье и материалы | Снижение чистой прибыли, рост цен на собственную продукцию |
| Недостаток оборотных средств | Изменение финансового управления, увеличение кредитов |
| Отсутствие квалифицированной рабочей силы | Затраты на обучение, затраты на приобретение технологий, не требующих привлечения рабочих высокой квалификации |
| Уровень оплаты труда | Затраты на более высокую заработную плату, текучесть кадров, снижение производительности труда |
| Социальная инфраструктура | Затраты на содержание социальной инфраструктуры |
| Состояние машин и оборудования | Затраты на организацию ремонта |
| Производственная мощность | Затраты на создание дополнительных производственных мощностей или привлечение субподрядчиков при росте рынка |
| Экологическая обстановка | Резервы средств на компенсацию экологических катастроф, затраты на экологические проекты |
| Вредность производства | Рост эксплуатационных затрат |
| Складирование отходов | Увеличение себестоимости |
| Прочие | Резерв средств на компенсацию прочих расходов |

Один из распространенных недостатков при разработке бизнес-плана: вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту.

Для каждой цели, как правило, существует множество альтернативных решений по ее достижению, но зачастую выбирается только одна, излюбленная альтернатива.

Поэтому важно выяснить:

1. Возможны ли другие альтернативные решения?
2. По каким критериям производится оценка и выбор альтернатив?
3. Как определяются и оцениваются риски альтернатив?
4. Что происходит при нулевой альтернативе «ничего не делать»?

Целенаправленно отобранные и полно документированные альтернативы позволяют найти рациональное, а возможно и лучшее решение и обеспечивают экономичный образ действия.

Реализация проекта характеризуется среди прочего тем, что отклонения и изменения – ожидаемое явление, с которым можно и нужно справиться. Поэтому нужно знать:

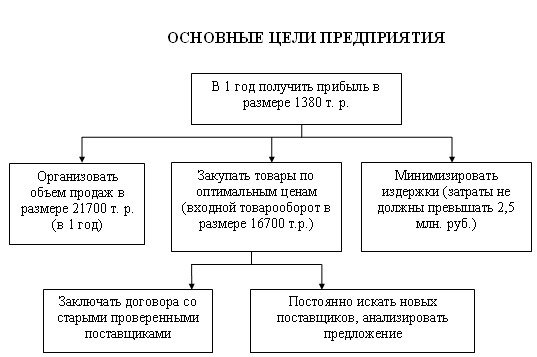
1. Как определить необходимость изменений в постановке цели? Каковы допустимые отклонения в ходе работ?
2. Как изменения влияют на результат, сроки и расходы?
3. Как производится отчет об изменениях?

Знание и проведение изменений предполагает однозначную заданную систему документации и фиксирование текущего прогресса. Возникающие на этой основе документы для принятия решения должны содержать альтернативные решения с представлением неизбежных изменений цели. Ответственные лица должны принимать решения и действовать, чтобы предотвратить дальнейший «ущерб».

3.2 Пути улучшения бизнес-плана

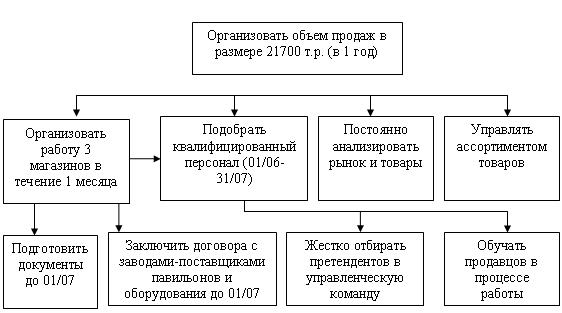
Итак, необходимо составить дерево целей. На рисунке 2 представлено «начало» дерева целей – основные цели.

рис. 2



Цель: организовать объем продаж в размере 21700 т.р., - имеет свои подцели и требует выполнения определенных задач. Дерево целей для нее представлено на рисунке 3.

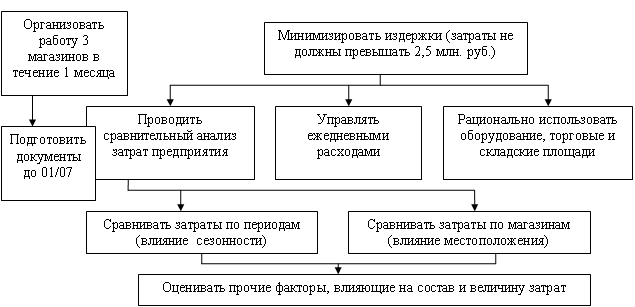
Рис. 3 Дерево целей для реализации плана объема продаж



Цель минимизации издержек также имеет свои подзадачи. Дерево целей представлено на рисунке 4.

Дерево целей для реализации плана минимизации издержек

Рис. 4



В соответствии с целями предприятия можно составить так называемый план организационных мероприятий с привязкой к срокам и ответственным лицам. План мероприятий представлен в таблице 19.

Таблица 19 План организационных мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование мероприятия** | **Ответственное лицо** | **Сроки** | **Средства** |
| 1 | Оформление документов | Юрист ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» | До 01/07/04 | Организационные расходы |
| 2 | Заключение договоров с заводами | Руководитель ООО «Вкусный берег» | До 01/07/04 | - |
| 3 | Подбор персонала | Руководитель ООО «Вкусный берег» | 01/0604 – 31/07/04 | Расходы на рекламные объявления |
| 4 | Установка павильонов на местах | Управляющий ООО «Вкусный берег» | 01/07/04 – 03/07/04 | Расходы включены в цену павильона |
| 5 | Закупка торгового и офисного оборудования, машин | Управляющий ООО «Вкусный берег» | 01/07/04 – 15/07/04 | - |
| 6 | Подключение объектов | Зав. хозяйством ООО «Вкусный берег» | 01/07/04 – 15/07/04 | - |
| 7 | Поиск офисного помещения | Руководитель ООО «Вкусный берег» | 01/07/04 – 15/07/04 | - |
| 8 | Организация связи | Руководитель ООО «Вкусный берег» | 01/07/04 – 31/07/04 | Расходы на услуги связи |
| 9 | Установка и подключение оборудования | Зав. хозяйством ООО «Вкусный берег» | 01/07/04 – 31/07/04 | Расходы включены в цену оборудования |
| 10 | Заключение договоров с поставщиками и закупка товаров | Товаровед ООО «Вкусный берег» | С 01/07/04 | - |
| 11 | Обучение продавцов | Управляющий ООО «Вкусный берег» | С 01/07/04 | - |
| 12 | Управление ассортиментом товаров | Товаровед ООО «Вкусный берег» | С 01/07/04 | - |
| 13 | Анализ и управление затратами | Руководитель ООО «Вкусный берег» | С 01/06/04 | - |

3.3 Оценка рисков

Риск проекта может быть связан, прежде всего, с постепенным снижением спроса покупателей на продукты питания. Это связано с общей тенденцией снижения покупательской активности. Вторым основным риском является усиление активности конкурентов, возможно использование ими нечестных методов.

Ниже в таблице 20 представлены риски, распределенные по стадиям осуществления проекта.

Таблица 20 Риски по стадиям осуществления проекта

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Веса Wi** |
| Подготовительная стадия | |
| Удаленность от инженерных сетей | 1/5 |
| Отношение местных властей | 1/5 |
| Непредвиденные затраты | 1/5 |
| Недобросовестность подрядчиков | 1/5 |
| Несвоевременная поставка оборудования | 1/5 |
| Стадия функционирования. Экономические риски | |
| Неустойчивость спроса | 1/5 |
| Снижение цен конкурентами | 1/5 |
| Появление новых конкурентов | 1/5 |
| Порча или потеря товара | 1/5 |
| Невыполнение договоров поставки товаров | 1/5 |
| Стадия функционирования. Финансовые риски | |
| Рост налогов. Изменение налогообложения | 1/4 |
| Повышение оптовых цен на товары | 1/4 |
| Инфляция | 1/4 |
| Непредвиденные затраты | 1/4 |
| Стадия функционирования. Технические риски | |
| Изношенность оборудования | 1/3 |
| Непредвиденные затраты на ремонт | 1/3 |
| Ограниченность площадей (торговых и складских) | 1/3 |
| Стадия функционирования. Социальные риски | |
| Трудности с набором квалифицированного персонала | 1/4 |
| Недостаточный уровень зарплаты | 1/4 |
| Квалификация кадров | 1/4 |
| Текучесть кадров | 1/4 |
| Стадия функционирования. Экологические риски | |
| Твердые отходы | 1/4 |
| Близость домов | 1/4 |
| Вредные условия труда | 1/4 |
| Складирование отходов | 1/4 |

Риск, связанный с невыполнением договора поставки, имеет очень маленькую вероятность, так как предприятие работает с надежными и проверенными поставщиками. Поставки товаров четко спланированы.

Риск, связанный с неустойчивостью спроса. Если, например, падение спроса произойдет по качественным причинам (несоответствие запросам потребителей по качеству и цене товаров), то в этом случае имеет смысл работать с другими поставщиками, а также более тщательно подходить к планированию собственных затрат с целью уменьшения торговой надбавки.

Риск, связанный с порчей или потерей товара. Данный риск сокращен, так как, во-первых, большинство поставщиков сами доставляют продукцию в оптимальные сроки, во-вторых, у предприятия имеется штатный водитель и автомобиль для перевозки товаров, в-третьих, между магазинами налажен процесс переброса товаров во избежание их порчи.

Риск, связанный с действиями конкурентами, достаточно велик, так как их действия могут быть непредсказуемыми, поэтому политика предприятия направлена на внимательное изучение и оценку конкурентов не только в процессе подготовки данного проекта, но и в течение всей деятельности фирмы.

Риск, связанный с износом и ремонтом оборудования, сокращен за счет тщательного подхода к выбору оборудования на подготовительной стадии, а также за счет заключения гарантийных договоров с поставщиками данного оборудования.

Риск, связанный с низкой квалификацией кадров, сокращен за счет тщательного отбора персонала и обучения персонала при приеме на работу.

Риск, связанный с текучестью кадров, сокращен за счет использования предприятием материального и социального стимулирования работников.

Экологические риски сокращены за счет заключения договоров на вывоз мусора, соблюдения санитарно-гигиенических норм на объектах.

Для того чтобы оценить финансовые риски, необходимо произвести расчеты для следующих (предельных) ситуаций:

- увеличение затрат на 20 %;

- уменьшение объема выручки на 30 %.

Расчет для первой ситуации представлен в таблице 21.

Таблица 21 Расчет финансовых показателей при увеличении затрат на 20 %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | Показатель | **Сумма, руб.** |
| 1 | Товарооборот розничный (включая НДС) | 21.756.200 |
| 2 | Товарооборот розничный (без НДС) | 18.486.000 |
| 3 | Товарооборот входной (без НДС) | 14.220.000 |
| 4 | Валовый доход | 4.266.000 |
| 5 | Затраты | 2.940.301 |
| 6 | Прибыль валовая | 1.325.699 |
| 7 | Местные налоги | |
| 7.1 | На содержание муниципальной милиции | 288 |
| 7.2 | На содержание пожарной охраны | 288 |
| 8 | Прибыль налогооблагаемая | 1.325.123 |
| 9 | Налог на прибыль | 318.029 |
| 10 | Прибыль чистая | 1.007.094 |

При увеличении затрат предприятия на 20 % чистая прибыль уменьшается на 27 %.

Расчет для второй ситуации представлен в таблице 22. Снижение выручки влияет и на розничный, и на входной товарооборот. Затраты сохраняются на том же уровне.

Таблица 22 Расчет финансовых показателей при уменьшении выручки на 30 %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | Показатель | **Сумма, руб.** |
| 1 | Товарооборот розничный (включая НДС) | 15.982.200 |
| 2 | Товарооборот розничный (без НДС) | 13.318.500 |
| 3 | Товарооборот входной (без НДС) | 10.245.000 |
| 4 | Валовый доход | 3.073.500 |
| 5 | Затраты | 2.450.251 |
| 6 | Прибыль валовая | 623.249 |
| 7 | Местные налоги | |
| 7.1 | На содержание муниципальной милиции | 288 |
| 7.2 | На содержание пожарной охраны | 288 |
| 8 | Прибыль налогооблагаемая | 622.673 |
| 9 | Налог на прибыль | 149.440 |
| 10 | Прибыль чистая | 473.233 |

Во втором случае, при уменьшении выручки магазинов на 30 % чистая прибыль может сократиться на 65 %. А это в свою очередь может создать угрозу для развития предприятия и наличия свободных денежных средств. Следовательно, политика предприятия должна быть направлена на реализацию плана объема продаж. Она должна гибко реагировать на изменение рынка и на изменение предпочтений потребителей.

3.4 Повышение эффективности бизнес-плана

Наличие или отсутствие денежных средств предсказать невозможно, но делать прогноз денежных потоков необходимо. Рассуждения о неточности расчетов, о будущих изменениях не должны приводить к тому, что предприниматель откажется составлять подобные документы, так как прогноз движения денежных потоков (анализ будущих денежных потоков) – один из наиболее важных элементов финансового раздела бизнес-плана.

В таблице 23 представлены расчеты движения денежных средств за первый год работы предприятия.

Таблица 23 Прогноз движения денежных средств, руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Периоды (первый год деятельности)** | | | |
| **1 кв.** | **2 кв.** | **3 кв.** | **4 кв.** |
| Приход |  | | | |
| Выручка магазинов | 2.668.000 | 4.667.500 | 5.265.000 | 4.891.500 |
| Уставный капитал | 100.000 | - | - | - |
| Займ от ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» | 1.200.000 | - | - | - |
| Кредит банка | 1.000.000 | - | - | - |
| Займы от других фирм | 200.000 | - | - | - |
| Итого: | 5.168.000 | 4.667.500 | 5.265.000 | 4.891.500 |
| Расход |  | | | |
| Оплата счетов поставщиков | 2.052.308 | 3.590.385 | 4.050.000 | 3.762.692 |
| Оплата труда персонала | 246.175 | 246.175 | 246.175 | 246.175 |
| Материальные затраты | 219.327 | 219.327 | 219.327 | 219.327 |
| Оплата приобретенных активов (ОС, ОбС и НМА) | 2.239.554 | 21.563 | 21.563 | 21.563 |
| Выплаты в погашение займов | - | 50.000 | 150.000 | 120.000 |
| Выплаты процентов по займам | - | 8.785 | 15.215 | - |
| Выплаты в погашение кредита | 119.000 | 171.000 | 162.000 | 154.000 |
| Выплаты процентов по кредиту | 29.032 | 40.065 | 39.517 | 40.077 |
| Налоги | 256.569 | 310.868 | 363.987 | 334.303 |
| Итого: | 5.161.965 | 4.658.168 | 5.267.784 | 4.898.137 |
| Движение денежных средств за период | 6.035 | 9.332 | -2.784 | -6.637 |
| Баланс денежных средств на начало периода | 0 | 6.035 | 15.367 | 12.583 |
| Баланс денежных средств ан конец периода | 6.035 | 15.367 | 12.583 | 5.946 |

Необходимо также оценить эффективность проекта. Оценку эффективности можно провести, используя метод чистой текущей стоимости. В этом методе учитывается временная стоимость денег. Он заключается в том, что сначала находится чистая текущая стоимость ожидаемого денежного дохода от вложений, а потом вычитается из этой величины стоимость первоначальных затрат на проект. Если чистая текущая стоимость проекта положительна, то проект следует принять, если отрицательная – проект следует отклонить.

Для реализации данного проекта необходимо 2,8 млн. руб.

Существует множество альтернативных вариантов вложения данной суммы. Например, можно дать эти деньги в качестве займа под 20 % годовых.

Тогда через год можно получить:

2,8 + 20 % = 3,36 млн. руб. (всего).

Чистые средства, которые будут получены, составят:

3, 36 – 2,8 = 0,56 млн. руб. = 560 тыс. руб.

Чистая прибыль после первого года деятельности предприятия ООО «Вкусный берег» может составить 1380 тыс. руб.

Таким образом, разница в доходе составит:

1380 – 560 = 820 тыс. руб.

Или, по-другому, доход от реализации данного проекта превысит альтернативный доход в 2,46 раза.

4. Безопасность жизнедеятельности

Проблема обеспечения производственной безопасности человека в трудовом процессе всегда была актуальной и обострилась в период научно-технического прогресса, когда человек стал иметь дело с большими энергетическими мощностями, сложными техническими комплексами, электронно-вычислительной техникой.

Развитие предпринимательства, снижение затрат, повышение производительности труда и усиление конкурентоспособности на рынке - главные задачи каждого российского предприятия, каждой российской фирмы в течение последних 10 лет, в то время как вопросы безопасности жизнедеятельности работников предприятия, охраны труда преданы забвению или в лучшем случае оттеснены на второй план.

Целью данной главы является стремление показать необходимость учета безопасности жизнедеятельности работников ООО «Вкусный берег», как одного из необходимых факторов успешной деятельности предприятия.

Можно рассмотреть безопасность жизнедеятельности одной группы работников. Самая многочисленная категория работников ООО «Вкусный берег» - продавца. Рабочим местом продавца является магазин: торговый зал и подсобное складское помещение.

Рабочее место – это зона работы одного человека или группы людей, ограниченная определенной площадью и оснащенная оборудованием, предназначенным для совершения различных операций, связанных с обслуживанием покупателей.

Ключевыми моментами обеспечения безопасности жизнедеятельности продавцов являются: выполнение технических требований при проектировании и оборудования торговых павильонов, соблюдение требований техники безопасности при эксплуатации торговых помещений, соблюдение требований охраны труда как продавцами, так и администрацией предприятия.

Требования, предъявляемые к организации и обслуживанию рабочих мест продавцов [31, с. 157]:

- высокий уровень технического оснащения;

- соответствие оборудования требованиям эргономики (психофизическим и антропометрическим возможностям человека в процессе труда);

- размещение оборудования, инструментов, товаров, упаковочных материалов в удобном для работы порядке;

- обеспечение безопасности труда и удобной рабочей позы;

- бесперебойное пополнение запасов товаров, упаковочных материалов;

- своевременный ремонт оборудования и инвентаря.

В каждом павильоне должны быть умывальник, мыло, полотенце, а для сбора мусора и отходов – педальное ведро с крышкой. Личные вещи продавца хранятся в шкафу или специально отведенном месте. В холодный период времени года температура на рабочем месте продавца не должна быть ниже 18 градусов по Цельсию.

Микроклимат магазина должен соответствовать требованиям санитарных норм.

Системы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха в магазинах должны обеспечивать нормируемые метеорологические условия, чистоту воздуха в торговых залах и подсобных помещениях, а уровень шума и вибрации от работы торгового оборудования, систем отопления, вентиляции и кондиционирования не должен превышать установленные нормативы.

Концентрация вредных веществ в воздухе рабочей зоны не должна превышать ПДК для конкретных веществ.

Уровни шума на рабочих местах продавцов должны соответствовать действующим санитарным нормам и составлять не более 80 дБ.

Естественное и искусственное освещение магазинов должно соответствовать санитарным нормам и правилам: искусственное освещение в торговых залах должно быть не менее 400 лк, в подсобных помещениях – 200 лк; коэффициент естественного освещения в торговых залах и подсобных помещениях при боковом освещении должен быть равен 0,4-0,5 %.

Электроосветительную арматуру по мере загрязнения, но не реже одного раза в месяц, следует протирать. Внутренне оконное и фонарное остекление, рамы промывают и протирают не менее одного раза в неделю, с наружной стороны – не реже двух раз в год, а в теплое время года – по мере загрязнения.

Световые проемы запрещается загромождать тарой, продукцией как внутри, так и вне магазина, не допускается замена остекления фанерой, картоном, закрашивание краской и т.д. разбитые стекла необходимо немедленно заменять, устанавливать в окнах составные стекла запрещается.

Оконные стекла, витрины, стекла охлаждаемых витрин, а также отопительные приборы во всех помещениях должны иметь гладкую поверхность и быть доступными для проведения уборки, осмотра и ремонта.

Для облицовки и окраски стен внутри магазина используются материалы, разрешенные для этих целей органами здравоохранения.

Полы должны быть выполнены из влагоустойчивых и влагонепроницаемых материалов, иметь ровную поверхность, без выбоин.

Все помещения магазина должны содержаться в чистоте, для чего по окончании работы проводится влажная уборка с применением моющих средств.

Торговое и механическое оборудование (весы, прилавки, витрины и др.) по окончании работы обрабатываются щелочным раствором и промываются горячей водой.

Один раз в неделю проводится генеральная уборка с применением моющих и дезинфицирующих средств, а раз в месяц во всех магазинах устанавливается санитарный день для уборки и последующей дезинфекции помещений, оборудования, инвентаря, посуды и др.

Текущий ремонт магазинов (покраска помещений, оборудования и т.п.) должен производиться не реже одного раза в год и по мере необходимости.

Лица, подвергающиеся воздействию вредных и неблагоприятных производственных факторов (например, поднятие тяжестей или воздействие электромагнитного излучения), подлежат обязательным предварительным (при поступлении на работу) и периодическим медицинским осмотрам.

Продавец в целях сохранения собственной безопасности, а также безопасности других людей (иных работников предприятия, клиентов магазина) обязан:

1. содержать магазин (торговый зал, подсобное помещение) в чистоте. Следить за соблюдением чистоты окружающей магазин территории;
2. следить за качеством принимаемых и реализуемых пищевых продуктов, а в случае сомнения в их доброкачественности – немедленно прекратить их реализацию;
3. строго соблюдать сроки реализации и правила отпуска пищевых продуктов, при отпуске пользоваться щипцами, совками, лопатками и пр.;
4. предохранять продукты от загрязнения;
5. быть опрятно одетым, причесанным, носить чистую санитарную одежду, специальный головной убор;
6. строго соблюдать правила личной гигиены.

Продавец обязательно должен иметь санитарную медицинскую книжку.

В правилах личной гигиены можно выделить следующие основные моменты. Продавец обязан:

1. постоянно следить за чистотой тела, рук, волос, коротко стричь ногти;
2. приходить на работу в чистой одежде и обуви, личные вещи оставлять в специально отведенном месте;
3. перед началом работы тщательно вымыть руки с мылом, надеть чистую санитарную одежду, подобрать волосы под шапочку, косынку;
4. снимать санитарную одежду при выходе их предприятия на территорию и перед посещением туалета;
5. обязательно мыть руки с мылом перед началом отпуска продуктов и после посещения туалет, а также после каждого перерыва в работе и соприкосновения с загрязненными предметами;
6. не принимать пищу и не курить в торговом зале;
7. при повышении температуры, нагноениях, появлении признаков желудочно-кишечных заболеваний, симптомов других заболеваний сообщать об этом администрации предприятия и обращаться в медицинское учреждение для получения консультации и соответствующего лечения.

Продавцам запрещается закалывать санитарную одежду булавками, иголками, хранить в карманах халатов предметы личного туалета, сигареты и другие посторонние предметы, использовать санитарную одежду не по назначению.

Администрация предприятия должна обеспечивать продавцов санитарной одеждой (формой), а также она должна обеспечивать регулярную стирку и починку (замену в случае необходимости) формы.

Кроме того, администрация должна обеспечивать эффективную работу торгово-технологического и холодильного оборудования, наличие достаточного количества моющих и дезинфицирующих средств, торгового и уборочного инвентаря, оберточной бумаги, пакетов для упаковки пищевых продуктов.

5. Охрана природопользования

Последствием работы транспортных средств являются загрязнения и изменения всех сфер. Загрязнения носят универсальный характер: имеют место как химические, так и физические загрязнения.

Опасность экологической катастрофы, связанной с деятельностью транспорта, нарастает, т.к. растет количество транспортных средств, интенсивность перевозок. Транспортные пути опоясывают земной шар, уходят в тоннели и метрополитены, пронизывают атмосферу. Загрязнение не только нарастает количественно, но и приобретает все более общий характер. Поэтому важнейшей задачей современности является снижение экологического ущерба от транспорта.

Транспортные выбросы являются одними из основных источников химического и механического загрязнения почв. Попадая с дождями на почву, загрязнители отравляют флору и фауну, снижают урожайность сельскохозяйственных культур.

Под ущербом понимают фактические или возможные потери, возникающие в результате каких-либо событий или явлений, в частности негативных изменений в природной среде вследствие антропогенного воздействия.

Механизм возникновения ущерба от загрязнения можно представить следующей схемой:

1. образование вредных отходов вследствие хозяйственной деятельности и жизни человека;
2. поступление загрязнений (отходов) в окружающую среду;
3. изменение (ухудшение) некоторых свойств окружающей среды;
4. изменение (ухудшение) условий жизнедеятельности под воздействием свойств окружающей среды;
5. ухудшение показателей качества жизни, материальных условий труда;
6. снижение показателей производительности труда вследствие ухудшения качества жизни.

Экологический ущерб и его последствия могут проявляться в самых различных видах и областях:

- ухудшение здоровья человека из-за потребления загрязненной воды и воздуха;

- снижение урожайности в сельском хозяйстве на загрязненных промышленными выбросами землях;

- уменьшение сроков службы оборудования из-за коррозии материалов;

- другое.

Ниже приведен расчет экономического ущерба от работы автомобиля ГАЗель 330210 при перевозке грузов внутри г. Новосибирска.

Исходные данные, необходимые для расчета представлены в таблице 24.

Таблица 24 Исходные данные для расчета экономического ущерба от автомобиля ГАЗель 330210

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Единицы измерения** | **Условное обозначение** | **Значение показателя** |
| Масса перевозок | т | G | 675 |
| Расстояние перевозок | км | l | 60 |
| Время эксплуатации | сут. | Тэ | 75 |
| Подвижной состав | Автомобиль ГАЗель | | |
| Высота источника выброса | м | Н | 0,5 |
| Температура выбросов | ˚С | Т1 | 60 |
| Температура атмосферы | ˚С | Т2 | 15 |
| Скорость (груженная) | км/ч | Vгр | 40 |
| Скорость порожнем | км/ч | Vо | 40 |
| Эксплутационная грузоподъемность | т | Qэ | 0,75 |
| Удельный выброс загрязняющих веществ | кг/т | Сi |  |
| Окись углерода |  | **С1** | 25,6 |
| Сернистый ангидрид |  | **С2** | 3,9 |
| Окислы азота |  | **С3** | 68,06 |
| Углеводороды |  | **С4** | 18,05 |
| Альдегиды |  | **С5** | 0,88 |
| Сажа |  | **С6** | 6,1 |
| Машиночасовая норма погрузки | т/час | Бпогр | 0,5 |
| Машиночасовая норма выгрузки | т/час | Бвыгр | 0,5 |

1) Расчет времени оборота автомобиля ГАЗель.

tоб = lгр / Vгр + l0 / Vгр + tпогр + tвыгр + tпроч

tоб = 30 /40 + 30/40 + 4,5 + 4,5 + 0,5 = 11 часов.

Следовательно в год: 3300 часов.

2) Определение массы сжигаемого топлива и смазки за год.

Qт = Np ∙ 10-6 (вх ∙ ∑tx)

Np – мощность,

вх. – норма расхода топлива на ходу, г/л.с.,

вх. = 200 г/л.с.,

Qт = 100 ∙ 10-6 ∙ (200 ∙ 3300) = 66 т.

Qсм = 100 ∙ 10-6 ∙ (1,5 ∙ 3300) = 0,5 т.

вх. = 1,5 г/л.с.

3) Расчет массы выбросов каждого загрязняющего вещества за год.

Мi = Сi ∙ Qл

Масса выбросов каждого загрязняющего вещества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название** | **Обозначение** | **Результат, усл. т** |
| Окись углерода | М1 | 1,69 |
| Сернистый ангидрид | М2 | 0,26 |
| Окислы азота | М3 | 4,49 |
| Углеводороды | М4 | 1,29 |
| Альдегиды | М5 | 0,06 |
| Сажа | М6 | 0,5 |

4) Определение приведенной массы выбросов.

П = ∑ Мi ∙ Аi

Аi – показатель характерной опасности вещества, услов. т/т.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название** | **Аi, услов. т/т** | **Приведенная масса, услов. т** |
| Окись углерода | 1,0 | 1,68 |
| Сернистый ангидрид | 16 | 4,16 |
| Окислы азота | 18 | 80,82 |
| Углеводороды | 1,25 | 1,48 |
| Альдегиды | 50 | 3,00 |
| Сажа | 20,75 | 8,3 |

5) Определение величины экономического ущерба

У = α ∙ σ ∙ b1 ∙ М ∙ Кэ ∙ Кин, руб.

α – постоянная величина («цена выброса»),

α = 2,4 рубля за условную тонну,

σ – коэффициент зависит от вида перевозок (σ = 8,00),

Кэ – коэффициент экологической ситуации (Кэ = 1,44),

Кин – назначается каждому предприятию отдельно,

Кин = 30,

b1 – коэффициент, зависящий от υ оседания частиц для жидкого вида топлива,

b1 = 100 / (100 + φ∙Н) ∙ [4 / (1 + U)]

Н – высота источника (Н = 0,5 м),

U – скорость ветра (U = 4 м/с),

φ – поправка, учитывающая подъем факела выброса над устьем источника:

φ = 1 + ∆Т/75,

где ∆Т = t выбросов – Т атмосферы

∆Т = 60 – 15 = 45 ˚С.

φ = 1 + 45/75 = 1,6

b1 = 100 / (100 + 1,6 ∙ 0,5) ∙ [4 / (1 + 4)] = 0,79

У = 2,4 ∙ 8,00 ∙ 0,79 ∙ 8,08 ∙ 1,44 ∙ 30 = 6701 руб.

Ущерб от ГАЗели 330210 составляет 6701 руб.

Заключение

На примере создания проекта бизнес-плана общества с ограниченной ответственностью «Вкусный берег», разработанного с целью организации нового дочернего предприятия ООО «Компания «БАОС-ГРУПП», показаны основные этапы бизнес-планирования. Выделение этапов бизнес-планирования позволяет не только структурировать входную информацию, расчетные данные и полученные результаты для непосредственного разработчика бизнес-плана, но и сделать данный бизнес-план предельно ясным для понимания и собственного анализа теми людьми, для которых он предназначен.

При разработке данного бизнес-плана предприятие ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» преследовало главную цель: рассчитать величину необходимых инвестиций в новый проект и экономический эффект от реализации данного проекта. Цель внедриться на новый рынок (Октябрьский район г. Новосибирска) должна была быть достигнута в любом случае. В данной ситуации бизнес-план позволяет наилучшим способом использовать имеющиеся ресурсы: лучше сейчас израсходовать средства на предварительный анализ, чем впоследствии потратить их неэффективно.

Произведенные расчеты показали, что ООО «Компания «БАОС-ГРУПП» может достичь своей цели. Открытие новых магазинов в Октябрьском районе при сильной маркетинговой стратегии позволит увеличить объем продаж предприятия в целом. А при умелом управлении издержками в первый год работы возможно получение прибыли в размере 1380 тыс. руб. При этом для реализации проекта необходимо 2800 тыс. рублей. Срок окупаемости проекта довольно большой - более двух лет. Многие предприниматели и инвесторы зачастую отказываются от проектов малого бизнеса со сроком окупаемости более года. Но в данном случае учитывается, во-первых, социальный аспект проекта, а во-вторых, то, что проект бизнес-плана предназначен для предприятия, являющегося частью крупного холдинга.

Практика показывает, что при планировании своей деятельности предприятия получают значительно более высокие экономические результаты, чем без системного планирования. Вот почему предприниматель, который хочет не просто заниматься бизнесом, но и делать это эффективно и с наибольшей выгодой для себя, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный план – документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции. В контексте данного проекта, речь идет также об эффективных маркетинговых технологиях и финансовых инструментах. Наличие хорошо разработанного бизнес-плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы. Одним из важнейших преимуществ предпринимателя, у которого есть готовый бизнес-план, является его возможность предотвратить ошибочные действия. Кроме того, бизнес-план позволяет определить пути и способы достижения поставленных целей, максимально использовать конкурентные преимущества предприятия, объективнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности предприятия, обосновывать экономическую целесообразность направления развития предприятия.

Глубокая проработка теоретического материала, касающегося финансов, учета, маркетинга, предпринимательства, налогового законодательства, права, экономического анализа эффективности предпринимательской деятельности, а также применение полученных знаний на практике в области бизнес-планирования позволяет не только всесторонне рассматривать предприятие на стадии его создания с прогнозом на будущее, но и отслеживать его деятельность в дальнейшем, используя накопленный опыт.

Библиографический список

1. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть вторая (от 05.08.2000 № 117-ФЗ) (ред. от 07.07.2003 г.).
2. Постановление Правительства РФ от 1 января 2002 г. N 1 «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы» (с изменениями от 9 июля, 8 августа 2003 г.)
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации (от 30.12.2001 № 197-ФЗ) (ред. от 30.06.2003 г.).
4. Федеральный закон № 181-ФЗ от 17 июля 1999 г. «Об основах охраны труда в Российской федерации» (в ред. от 10.01.2003).
5. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: Учебное пособие. – М., 2001. – 152 с.
6. Бизнес-план. Методические материалы. / Р.Г. Маниловский, Л.С. Юлкина, Н.А. Колесникова. – М., 2002. – 254 с.
7. Бизнес-план: Отчественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация. Под общ. ред. В.М. Попова. – М., 1998. – 263 с.
8. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степнова. – М., 2001. – 240 с.: ил.
9. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М., 2000. – 672 с.: ил.
10. Бизнес-планирование. Учебник для вузов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртузалиева. – М., 2000 – 670 с.
11. Бляхман Л.С. Экономика фирмы: Учебное пособие. – СПб., 2000. – 279 с.
12. Бринк И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону, 2002. – 378 с.
13. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник для вузов. – М., 2001. – 639 с.
14. Вичурский Д.И. Предпринимательство: развитие, государственное регулирование, перспективы: Учебное пособие. – М., 2002. – 331 с.
15. Вредные условия труда. – М., 1998. – 320 с.
16. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. / Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. – М., 2002. – 864 с.
17. Грибалев Н.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению / Грибалев Н.П., Игнатьева И.Г. – СПб., 1994. – 158 с.
18. Грибов В.Д. Основы бизнеса: Учебное пособие. – М., 2002. – 159 с.
19. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М., 2002. – 528 с.
20. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Финансы предприятий: Учебное пособие. – М., 2002. – 352 с.
21. Ковалева А.М. Финансы фирмы: Учебник / Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамой Л.Г.. – М., 2001. – 416 с.
22. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет. Учебное пособие. – М., 2001.- 635 с.
23. Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений: Учебное пособие. – М., 2000. – 272 с.
24. Муравьев А.И. Предпринимательство: Учебник. – СПб., 2001. – 692с.
25. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать малый бизнес. – М., 2002. – 93 с.
26. Попов В.М. Сборник бизнес-планов деловых ситуаций с рекомендациями и комментариями. – М., 2003. – 377 с.
27. Предпринимательство и безопасность./ С.Б. Козлов, Е.В. Иванов. – М., 1991. – Т.1. – 510 с.
28. Предпринимательство и безопасность./ С.Б. Козлов, Е.В. Иванов. – М., 1991. – Т.2. – 398 с.
29. Раздорожный А.А. Безопасность производственной деятельности: Учебное пособие. – М., 2003. – 208 с.
30. Справочник предпринимателя: розничная торговля, оптовая торговля, грузовой транспорт, общественное питание, гостиничное хозяйство. – М., 1994. – 592 с.
31. Торговое дело: Экономика и организация: Учебник / Л.А. Брагин, Т.П. Данько. – М., 1997. – 256 с.
32. Финансовый бизнес-план: Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова – М., 2000. – 480 с.
33. Фомин А.Д. Организация охраны труда на предприятии в современных условиях. Справочно-методическое пособие для руководителей и специалистов. – Новосибирск, 1997. – 334 с.
34. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М., 2002. – 332 с.
35. Щур Д.Л. Справочник по торговле. – М., 1997. – 432 с.
36. Энциклопедия малого бизнеса или, как вести свое дело. / Пер. с англ. Г.Г. Долуда, С.Г. Долуда. – М., 1994. – 286 с.