Содержание

Введение…………………………………………………………………….……..2

1 Понятие бизнес-плана. Цели. Функции. Задачи………………………..…..…3

1.1 Цель, задачи и особенности составления бизнес плана…………....…..3

1.2 Функции бизнес-плана и его отличие от других плановых документов….8 2 Структура бизнес-плана………………………………………………………14

2.1 Основные разделы бизнес-плана…………………………………………...14

2.2 Технология составления финансового плана……………………………...22 2.3 Бизнес-план создания торговой компании ООО «Высокие технологии»…………………………………………………………….………...26

Заключение……………………………………………………………………….48

Список использованной литературы…………………………………………...49

 Введение.

В последнее время деятельность большинства российских компаний адекватно реагирует на изменения внешней среды. Все более характерным становится предвидение изменений коньюктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. Современная экономическая ситуация связанная с активным развитием рыночных отношений, заставляет использовать новые прогрессивные подходы к внутрифирменному планированию. Компании вынуждены искать формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых управленческих решений. План-это модель действий, созданная на основе прогнозирования экономической среды с учетом целей развития бизнеса. Объединяя понятия «бизнес» и «план», можно сказать, что бизнес-план- это программа деятельности организации по реализации какого-либо дела. Он содержит сведения о компании, продукте (услуге), его производстве, рынке сбыта, финансовую и другую организационную информацию.

Я считаю данную тему актуальной, так как на сегодняшний день бизнес-планы необходимы всем, это один из важнейших элементов имиджа предприятия. Значительно убедительнее выглядит компания, о которой известно, как она будет развиваться в течение ближайших лет.

Цель данного курсового проекта описать процесс разработки бизнес-плана на примере торговой компании торговой компании ООО « Высокие технологии». Создание единого подхода при организации собственного предприятия (фирмы).

Задачи курсового проекта наглядно показать процесс разработки бизнес-плана включающего в себя такие разделы как : резюме, описание предприятия и отрасли, описание продукции (услуг), анализ рынка, организационный план, персонал и управление, производственный план, план маркетинга, риски и страхование. Подробно рассмотреть технологии составления финансового плана предприятия.

1 Понятие бизнес-плана. Цели. Функции. Задачи

1.1 Цель, задачи и особенности составления бизнес плана

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого 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 это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты? Составление бизнес-плана требует личного участия руководителя предприятия или человека, собирающегося открыть свое дело. Включаясь в эту работу, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя: хватит ли у него сил обеспечить успех проекту и продвинуться дальше. Овладение искусством составления бизнес-плана сегодня становится крайне актуальным: в нашу экономику входит новое поколение предпринимателей, которые никогда не руководили никаким коммерческим предприятием; меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к борьбе с конкурентами; необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам, что мы способны просчитать все аспекты использования таких инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Как известно бизнес-план – это план развития предприятия необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы или для создания новых сфер бизнеса. Основная цель разработки бизнес-плана – подробно описать предполагаемую деятельность компании на ближайший год, связанную с разработкой новых товаров и услуг (открытием новых бизнес-направлений, финансовым оздоровлением и пр.), определить основные финансовые показатели на последующий период (3-5 лет) с учетом уровня целевого рынка, произвести оценку имеющихся ресурсов и определить потребности в дополнительном внешнем финансировании. Также существуют другие не менее важные цели: оценка степени жизнеспособности идеи; снижение риска открытия нового бизнеса или бизнес-направления; привлечение интереса потенциальных инвесторов (спонсоров, кредиторов); приобретение опыта планирования, определение перспективы развития нового бизнеса.

Обычно бизнес-планы составляют для внешнего (чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам) или внутреннего (в этом случае проводится анализ всех сильных и слабых сторон бизнеса) использования. При разработке любого варианта бизнес плана следует, как можно более реалистично оценивать как имеющиеся ресурсы, так и рыночные перспективы. На рисунке 1.1 представлены цели, задачи и причины разработки бизнес плана.

Привлечение денег

Смена собственника,

новая фирма

Значительные изменения

Анализ деятельности в изменяющемся окружении

**Бизнес-план**

собственники

кредиторы

Оценка возможностей

Установление и отслеживание целей и задач

Определение потребности в деньгах

Оценка ликвидности и рынка

Оценка качества управления

Уяснение идей

Создание команды

Практический анализ

Помощь в получении денег

менеджеры

Важность составления бизнес-планирования на предприятии обуславливается следующими обстоятельствами.[[1]](#footnote-1)

1. Бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени. В этой связи он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха.
2. Бизнес-план является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять бизнесом. Поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.
3. Бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса.
4. Важно рассматривать бизнес как сам процесс планирования и как инструмент внутрифирменного управления, С этой точки зрения он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям – техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим.
5. Бизнес-план может быть хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, тщательно оформленным, информационно наполненным.
6. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса. Он демонстрирует готовность идти на риск,
7. Бизнес-план – это инструмент самообучения. В этом аспекте его разработка – это непрерывный процесс познания и самопознания.

 Замысел плана формируется в три этапа, включающие: во-первых, это постановка реалистичных целей, во-вторых, выбор наиболее оптимальной рыночной позиции для компании (рыночной ниши), в-третьих, разработка комплекса мероприятий для достижения желаемых результатов.

В зависимости от отраслевой специфики, размера предприятия, объема выпуска предлагаемых продуктов и их ассортимента общий объем (количество страниц) бизнес-плана и наполнение его отдельных разделов может быть весьма различным. На практике используются множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре. Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по отдельным бизнес-линиям (например, выпуску новых типов продукции и услуг, новым направлениям деятельности), по предприятию в целом: новому или действующему (развитие, перепрофилирование, санация и финансовое оздоровление).[[2]](#footnote-2)

Можно выделить следующие особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов:

1. специфика отрасли
2. общая стратегия предприятия
3. концепция продукта

Подготовленный бизнес-план должны отличать: четкая структура разделов; простота изложения; наглядность и обоснованность представленных материалов; объективность и достоверность используемой информации; обоснованный анализ рисков и трудностей, которые могут помешать его успешной реализации; точность финансовых расчетов; достоверность финансовых показателей и документов.

На практике чаще всего используются следующие виды бизнес-планов:

**Бизнес-план организации** - это программа развития на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснованного привлечения необходимых объемов инвестиций и ресурсов. В нем на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализации бюджетов. Поэтому в таком бизнес-плане основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовому плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов.

**Бизнес-план заявки на кредит** разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора или банковского кредита. Он обычно разрабатывается в виде технико-экономического обоснования (ТЭО),его основная задача – показать, что его разработчик является грамотным менеджером и может представить заявку в форме, требуемой банком, и, самое главное гарантировать минимальный риск вложений.

**Бизнес-план инвестиционного проекта** излагает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты.

**Бизнес-план структурного подразделения** (например, центра финансированного учета) – это изложение плана его деятельности. Это отдельная часть бизнес-плана всей компании, поэтому часть разделов, относящихся к управленческому анализу и анализу внешней среды, может в нем отсутствовать. Здесь основной упор делается на плане и последовательности проводимых мероприятий, а также финансовом планировании.

**Бизнес-план заявки на грант** составляется для получения инвестиций из бюджетов различных уровней и/ или различных отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем и сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект.

**Бизнес-план развития региона** определяет перспективы социально-экономического развития региона с обоснованием объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

**Бизнес-план учреждения** (государственного, негосударственного) – это обоснование перспектив и значимости его (например, ВУЗа, поликлиники, школы и т. д.) социально-экономического развития для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

Следует подчеркнуть, что не существует стандарта на разработку бизнес-плана, и ни один юридический документ пока еще не закрепляет обязательности подготовки бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует.

Объем бизнес-плана зависит от цели его составления. Внутренний бизнес-план не регламентируется ни по объему, ни по структуре разделов. Бизнес-план, представляемый с целью получения больших и средних объемов инвестиций (кредитных ресурсов) должен включать приблизительно от 50 до 80 страниц. Имеется в виду его общий объем, который включает основные приложения (уставные документы, бухгалтерский баланс, учредительский договор и т. п.). При разработке крупных проектов рекомендуется подготовить два варианта бизнес-плана. Первый (официальный) – предназначается для потенциальных инвесторов или соинвесторов и включает в себя описание общей цели предлагаемого бизнес-проекта. Второй - является внутренним рабочим документом предпринимателя и служит аналитическим материалом для принятия окончательного решения по осуществлению конкретных мероприятий, направленных на разработку и реализацию нового проекта.

1.2 Функции бизнес-плана и его отличие от других плановых документов[[3]](#footnote-3)

В настоящее время не существует единого подхода в определении основных функций, которые выполняет бизнес-план. Наиболее традиционным является подход, согласно которому бизнес-план выполняет 4 функции: стратегическую (помогает при разработке стратегии бизнеса, что особенно важно при организации новой компании или определении новых бизнес-направлений); инвестиционную (помогает определить оптимальные источники и объем внешних инвестиций, найти потенциальных инвесторов); функцию планирования (позволяет оценить перспективы развития бизнеса и разработать комплекс конкретных мероприятий для их достижения).

При этом следует отметить, что достаточно распространенным является подход, согласно которому бизнес-план выполняет различные функции, как внешние (познакомить с предприятием представителей делового мира), так и внутренние, жизненно важные для деятельности самого предприятия (табл.1.1, 1.2).[[4]](#footnote-4)

Таблица 1.1. Внешние функции бизнес-плана

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции бизнес-плана** | **Содержание** |
| Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства | - определение стратегических тенденций развития производств |
| Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики  | -разработка и реализация государственной политики;-разработка и реализация региональной политики. |
| Привлечение инвестиций | 1. Реальные инвестиции:

- централизированные инвестиции (государственные, региональные программы);* дотации, субсидии
1. Финансовые инвестиции:

- подготовка эмиссии акций и реализация их на фондовом рынке. |
| Привлечение заемного капитала | - ссуды, кредиты. |
| Установление деловых контактов, изучение целей участников | - организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов. |
| Обоснование направлений реализации | - приватизация государственных (муниципальных) предприятий;-обоснование совместных производств с другими предприятиями;- обоснование использования иностранного капитала;- обоснование создания финансово-промышленных групп или вложения в них. |

Таблица 1.2. Внутрифирменные функции бизнес-плана

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функции управления производством** | **Функция бизнес-плана** | **Содержание** |
| Планирование и оценка деятельности | 1. Разработка долговременных стратегий (концепций) развития;- обоснование конкретных направлений деятельности, краткосрочных ее целей;-прогнозирование результатов деятельности;2. Оценка научно-технического потенциала производства | 1. Обеспечение системного и сквозного характера планирования и прогнозирования.2. Оценка степени использования имеющегося потенциала:- выявление и оценка резервов;- разработка мероприятий по научно-техническому развитию. |
| Организация деятельности | - определение центров ответственности за результаты деятельности;- анализ соответствия кадрового состава;- анализ системы оплаты труда | 1. Обоснование обязанностей структурных подразделений и отдельных исполнителей.2. Переподготовка (повышение квалификации):- подготовка новых кадров.3. Оценка существующей системы оплаты труда. |
| Контроль, учет производства | 1. Контроль за результатами деятельности, их учет.
2. Определение степени и факторов риска.
3. Отчетность перед собственниками.
4. Стабильность проекта производства, подготовка к внезапным

изменениям. | - учет отклонений от плана;- разработка мероприятий по снижению риска;- обеспечение устойчивости и живучести проекта. |

Результатом внутрифирменного планирования является создание системы планов. Любой план в обязательном порядке включает в себя основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По существу, план представляет собой набор специфических инструкций для менеджеров разных уровней, описывающих основные бизнес-процессы, которые должны выполняться соответствующими подразделениями компании для достижения общеорганизационных целей. Внутрифирменные планы различаются на основе следующих характерных черт: временного горизонта (промежуток времени, на которое составляется план); функциональной направленности (например, маркетинговый план и план выпуска продукции, план по продажам); иерархии планирования (некоторые планы разрабатываются в функциональных подразделениях, в создании других активное участие в функциональных подразделениях, в создании других активное участие принимает топ-менеджер компании).

Выделяют следующие виды планов (табл.1.3.).

|  |  |
| --- | --- |
| **Виды планов** | **Краткая характеристика** |
| Стратегический план | Составляется на 5 лет вперед и включает в себя видение, миссию, общие цели, определяющие цели организации, место организации в будущем и выбранные стратегии в действии. Составной частью этого плана является политика организации. Стратегический план- ориентир для принятия решений на более низких уровнях. |
| Общефирменные планы | Составляются на срок 3-5 лет, продолжают стратегический план и определяют главные задачи развития организации. Основу этих планов составляет план развития. |
| Оперативные планы | 1) Общефирменные планы текущей деятельности – хозяйственные планы, которые рассчитываются на 1 год. С их помощью товары и услуги производятся и поставляются на рынок. |
| 2) Текущие планы подразделений – дополняют общефирменные планы деятельности и создаются для планирования работы отделов и служб. |
| Планы-программы | Разрабатываются для реализации конкретных инвестиционных проектов или выполнения программы развития функциональных областей деятельности. |

С учетом временного горизонта различают: краткосрочные планы (менее 1 года); среднесрочные планы (от 1 до 5 лет); долгосрочные планы (более 5 лет), что определяется размером и отраслевой принадлежностью предприятия, опытом и объектом планирования. Кроме того, на указанные сроки также оказывает влияние такие факторы: жизненный цикл продукта; состояние НИОКР; возможность замены продукции.

В целом любой бизнес-план должен определять пути выхода на новые рыночные позиции и предоставлять потенциальным инвесторам ответы на следующие вопросы:

1) прогнозируемая величина и уровень спроса на предлагаемые товары и услуги на целевом рынке;

2) оптимальный характер основных бизнес-процессов компании, и его соответствие потребностям будущего предполагаемого развития бизнеса;

3) структура ассортимента выпускаемой продукции, процедуры выбора и критерии оценки конкурентоспособности отдельных товарных позиций;

4) предлагаемый комплекс процедур, гарантирующих снижение риска при использовании инвестиционных вложений и разработке новых видов товаров и услуг;

5) объем и структура всех видов экономических ресурсов, необходимых для успешной реализации предлагаемого проекта;

6) доказательство оптимальности выбора предлагаемой организационной формы и структуры вновь создаваемого или реструктурированного предприятия (в последнем случае следует представить надежную доказательную базу, способную убедить потенциального инвестора).

Место бизнес-плана в системе планов предприятия определяется тем, что он:[[5]](#footnote-5)

1. оценивает степень жизнеспоспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
2. конкретизирует перспективы развития бизнеса, представляя их в виде обоснованной системы количественных и качественных показателей;
3. позволяет получить внешние инвестиции

Последнее подчеркивает то обстоятельство, что бизнес-план, в отличие от ранее описанной внутрифирменной системы планов, учитывает не только внутренние цели предприятия, но и внешние цели лиц, заинтересованность в участии которых есть у предпринимателя.

Таким образом, можно сделать вывод, что в рамках одной организации разрабатывается и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы.

2 Структура бизнес-плана

2.1 Основные разделы бизнес-плана

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления.

|  |
| --- |
| **Структура бизнес-плана** |
| 1. Резюме (обзорный раздел) |
| 2.Описание предприятия и отрасли |
| 3. Описание продукции |
| 4. Анализ рынка |
| 5. Персонал и управление |
| 6. Производственный план |
| 7. План маркетинга |
| 8. Риски и страхование |
| 9. Финансовый план и финансовая стратегия |

Рис 2.1. Типовая структура бизнес-плана

Подготовка бизнес-плана начинается с правильного оформления титула , который в обязательном порядке содержит следующие сведения:

- полное официальное название фирмы, под которым она значится в регистрационных документах. Если у фирмы есть фирменный знак, то следует также поместить его на титульном листе после названия фирмы;

- наименование организационно-правовой формы предприятия;

- юридический адрес фирмы, т.е адрес, указанный в регистрационных документах предприятия;

- почтовый адрес фирмы, который может отличаться от юридического;

- телекоммуникационные реквизиты: номера телефонов, факсов, электронной почты;

- фамилии и должности сотрудников фирмы, которые будут выступать как контактные лица.

**Титульный лист бизнес-плана** – это визуальное обращение разработчиков к потенциальному инвестору или партнеру, которое создает первое впечатление. Титул должен быть лаконичным и привлекательным, на нем можно привести эмблему и логотип предприятия.

Бизнес-план может содержать резюме. В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план, раскрывается его сущность. Основой для написания резюме служит информация, содержащаяся во всех разделах бизнес-плана. Поэтому этот раздел, как правило, готовится после того, как составлен весь проект.

Рекомендуемая структура резюме:

1. Краткое описание проекта его цели и задачи;
2. ресурсное обеспечение;
3. механизм реализации:
4. уникальность или конкурентоспособность продукции или услуги;
5. объем требуемого внешнего финансирования;
6. объем собственного вклада;

Этот раздел должен привлечь внимание того, кому будет адресован бизнес-план. Объем резюме 1-2 листа.

**Приложения и сопроводительные документы**. В приложение включают документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане, например: подробные технические характеристики продукции; гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции; договоры аренды, найма, лицензионные соглашения и т. д.

**Описание предприятия и отрасли .** Описание этого раздела заключается в том, чтобы отразить реалистичность будущего проекта, описать ситуацию сложившуюся в выбранной сфере бизнеса. В этом разделе нужно четко разделить два основных момента:

1. что представляет собой предприятие, как средство получения прибыли;
2. на чем будет базироваться его успешная деятельность.

Примерная структура раздела:

1. чем предприятие занимается (будет заниматься);
2. описание ситуации (коньюктуры) в выбранной сфере бизнеса (как предприятие вписывается в выбранную сферу бизнеса, положение дел в этой сфере, оценка перспектив развития);
3. организационно-правовая форма предприятия, организованная структура, учредители, персонал и партнеры, дата создания;
4. краткая история бизнеса, описывающая период его создания и роста;
5. месторасположение предприятия (характеристика здания и помещения , собственность или аренда, необходимость реконструкции, достоинства местоположения);
6. специфика работы (сезонность, время работы и другие особенности, связанные со сферой бизнеса или используемыми ресурсами).

Если предприятие только создается, то этот раздел должен содержать дополнительно обоснование выгодности создаваемого предприятия и опыт заявителя проекта в выбранной сфере или другие причины, обосновывающие этот выбор.

**Описание продукции[[6]](#footnote-6)** – в данном разделе необходимо дать наглядное и убедительное представление товара (или услуг), которые будут произведены в рамках разработанного проекта. Если предполагается производить несколько видов продукции, то необходимо дать отдельные описания по каждому виду. Содержание данного раздела должно четко продемонстрировать конкурентные преимущества предлагаемого продукта (услуги). Примерная структура раздела: наименование продукции (услуги); назначение и область применения; краткое описание и основные характеристики; конкурентоспособность продукции (услуги), по каким параметрам превосходит конкурентов, по каким уступает им; наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции; степень готовности, т.е на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т. п.); наличие сертификата качества продукции; безопасность и экологичность; условия поставки и упаковка; гарантии и сервис (требования к гарантийному и постгарантийному обслуживанию); эксплуатация в т.ч. требования к подготовке пользователей; имеются ли возможности для дальнейшего развития продукции; патентно–лицензионная защита; утилизация после окончания эксплуатации.

Предлагаемый новый продукт (или услуга) должен представлять для потребителя очевидную ценность, иначе он не будет пользоваться спросом и желаемый уровень рентабельности не будет достигнут. Кроме того, необходимо, также и дополнительные функции и услуги (дополнительные качества, увеличивающие ценность продукта).

К потребительским характеристикам продукции относятся:

1) особые технические и другие преимущества;

2) способность удовлетворять потребителя (в чем, каким путем);

3) конкурентные преимущества продукта, недостатки конкурентоспособности изделий.

**Анализ рынка.**

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех предприятий (организаций). Самые гениальные производственные технологии оказываются бесполезными, если товар не пользуется спросом на рынке.

Этот раздел направлен на изучение рынков и позволяет четко представить, кто будет покупать предлагаемый товар, и каков размер потенциальной ниши на рынке. Для этого следует найти вполне конкретные ответы на следующие вопросы: на каких рынках действует или будет действовать предприятие и какие типы рынков им используются; какие основные сегменты этих рынков по каждому виду товаров (услуги); прораранжированы ли рынки (сегменты рынка), на котором действует или будет действовать предприятие, по эффективности и другим рыночным показателям; что влияет на спрос на товары (услуги)предприятия в каждом из этих сегментов; каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынков; как предполагается реагировать на эти изменения; каким образом происходит изучение потребностей и спроса; какова общая и импортная емкости каждого национального рынка и используемого сегмента по всем товарам (услугам) предприятия; каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом из рынков; какова реакция рынка на новые товары (услуги); проводится ли тестирование рынка и пробные продажи.

При исследовании рынка нужно в первую очередь, установить тип рынка по каждому товару или услуге.

При анализе сильных и слабых сторон конкурентов отвечают, прежде всего, на вопросы:

1. кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров;
2. много ли внимания и средств они уделяют рекламе;
3. их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей.
4. Какой уровень цен на продукцию компаний-конкурентов; какова политика цен.

При анализе рынка сбыта исследуется его структура, т. е. проводится операция сегментирования рынка – разделения общей массы потребителей на определенные группы (сегменты), для которых свойственны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения.

**Маркетинговая стратегия. Схема распространения товаров и услуг[[7]](#footnote-7)**

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

Маркетинг является одним из важных условий на пути бизнеса к успеху. В этом разделе следует подробно рассмотреть стратегию привлечения потребителей (рекламные кампании, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.) Необходимо обеспечить увязку параметров «цена-качество-рентабельность». При этом рекомендуется действовать в следующей последовательности:

1. четко выстроить следующую цепочку «потребительская ценность-приемлемая цена» ( например: товар массового спроса- низкая цена, престижный товар – высокая цена);
2. определить, как на рынке осуществляется процесс ценообразования, кто диктует цены (производитель или покупатель, как правило, чаще сего, приоритет последнему);
3. сформулировать цель, достижению которой должна способствовать выбранная стратегия и тактика ценообразования (например, захват рынка у конкурентов с помощью значительного понижения цены и др.)
4. определить примерный диапазон цен: минимально допустимая цена-максимально возможная цена (минимальная цена определяется издержками производства продукции (услуги), максимальная цена определяется рыночной коньюктурой).

Примерная структура раздела «План маркетинга»:

1. описание конкуренции (предполагает идентификацию ближайших компаний-конкурентов и анализ собственных возможностей)
2. описание рынка сбыта продукции (услуги). Собранные данные следует отнести в таблицу:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукт | Цена | Потребитель и объем покупок в год | Количество покупок в год | Стоимость покупок в год | Подтверждающий документ |
|  |  |  |  |  |  |

Подтверждающим документом обоснованности и реальности существования рынка сбыта могут стать письма, заявки, маркетинговые исследования протоколы о намерениях, договоры;

1. описание поставки товара от места производства к месту продажи или потребления (полное описание включает в себя: упаковку, складирование в месте производства, комплектование для отправки, транспортировку к месту продажи, предпродажный сервис, собственно продажи);
2. описание каналов сбыта продукции (услуги). Продажа может быть осуществлена через соответствующие каналы сбыта: магазины розничной торговли, мелкооптовые базы или магазины, сеть дилеров, коммерческих агентов.
3. стратегия привлечения потребителей, исходя из конкретных возможностей ( в т.ч. финансовых) предприятия )рекламные кампании, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.);
4. цена и объем сбыта предлагаемой продукции (именно цена продажи продукта (услуги) определяет, в конечном счете, величину прибыли, рентабельность бизнес-проекта). На этом этапе необходимо обеспечить увязку параметров «цена-качество-рентабельность».

Стратегия маркетинга – это составная часть сего стратегического управления компанией. Разработка стратегии маркетинга включает:

1. изучает емкость рынка и других его характеристик;
2. постановку мероприятий и работ для достижения целей; контроль выполнения заданий.

Разработка стратегии маркетинга может быть представлена в виде следующих этапов:[[8]](#footnote-8)

Таблица 2. Комплексная стратегия маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование этапа и его содержание | Комментарии |
| Определение ценовой стратегии* 1. Факторы, принимаемые во внимание при установлении цены
	2. Расчет цен для каждого продукта
	3. Стратегическая линия ценового поведения фирмы на рынке
 | Превышение спроса над предложением, рост зарплаты; невысокая эффективность использования основного капитала, оборудования, рабочей силы; ажиотажный спрос; монопольно установленная цена; роль государственных мер и т.д.Ц=С/(1-П)Где Ц-цена; C-себестоимость товара; П-минимально приемлемая для фирмы доля прибыли в цене. Стратегия «следования за конкурентом», «нешаблонная», маркетинговая тактика. |
| Стратегия в области качества1. Характеристики качества, наиболее привлекательные для покупателя.
2. Тенденции изменения привлекательности продукции.
3. Стратегическая линия в области повышения качества.
 | Соответствие рыночным требованиям; совершенствование технологий; контроль за качеством; стимулирование работников. |
| Определение стратегии дизайна1. Стратегическая линия поведения фирмы в области дизайна.
2. Организация дизайнового обслуживания.
3. Расходы на дизайновое обслуживание.
 |  |
| Стратегия продвижения товара на рынок 1. Формы товарной рекламы
2. Объем затрат
3. Специальные стимулирующие мероприятия.
 | Печатная, телевизионная, наружная, на транспорте, сувенирная и т. д. Количество выделенных средств и их распределение по статям будущего использования. |
| Стимулирование сбыта и сервисное обслуживание1. Организация внутренней службы сбыта.
2. Канала сбыта.
3. Условия возврата денег клиентам.
4. Премиальные виды продаж.
 | Оптовики, посредники, торговые фирмы |
| Дополнительные требования1. Запчасти, передаваемые с продукцией.
2. Способы распространения дополнительной информации.
3. Организация послепродажного обслуживания
4. Дополнительные способы доставки.
 |  |

**Схема распространения товаров и услуг.**

Система распространения товаров состоит из сбытовой структуры (органы и каналы сбыта), а также из логистической инфраструктуры сбыта (склады, транспорт). Сбытовая политика – это система решений, принимаемых продавцом, с целью реализации выбранных стратегий и получения наибольшего эффекта сбыта товаров.

Сбытовая политика должна отражать: типы посредников и их роль в цепочке сбыта; уровень селективности сбыта; возможности опта и розницы: потребности в обслуживании после продажи: оптимальная структура методов и каналов сбыта: структуру цены для конечного покупателя (потребителя): направление в области сбытовой коммуникации

Сбыт может быть прямым (продажа товара непосредственно потребителю), непрямым (продажа через посредников) и комбинированным. В зависимости от числа посредников канал может быть коротким (один-два посредника) и длинным (более двух посредников, последовательно перекупающих товар друг у друга). Под схемой распространения товаров (услуг) подразумевается организация каналов сбыта, т.е. путей по которым товары движутся от производитель к потребителю.

2.2 Технология составления финансового плана[[9]](#footnote-9)

Финансовый план призван обобщить предыдущие материалы и представить их в стоимость выражении; определить, каковы будут доходы от продаж и прибыль за первый, и последующие годы в результате выбранной финансовой стратегии. При этом следует ответить на важный вопрос ответить на важный вопрос, какое количество инвестиций потребуется для реализации потребуется реализации бизнес-плана в рассматриваемом периоде?

Финансовый план выявляет общий потенциал предлагаемого бизнеса. При открытии нового предприятия он будет представлять собой своеобразие «расписание по финансированию», поскольку в этом случае все официальные оценки являются прогнозными и поэтому носят вероятностный характер.

В разделе «Финансовый план и финансовая стратегия» расписываются затраты на приобретение оборудования, аренду или приобретение соответствующих помещений (в т. ч производственных площадей), приводятся расчеты налоговых платежей, схема возврата кредитных финансовых средств (по прямому кредитованию или по лизинговой сделке). [[10]](#footnote-10)Должны быть описаны условия всех остальных, относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Выполняются расчеты по планируемой прибыли и денежным потокам, указываются источники финансирования проекта. Расчет налоговых платежей проводится по тем налогам, которые должны уплачиваться разными видами предприятий в соответствии с действующей системой налогообложения. Например, юридические лица могут работать как по обычной, так и упрощенной системе налогообложения. Для индивидуальных предпринимателей в зависимости от вида бизнеса также предусмотрены различные режимы налогообложения (например, по некоторым видам предпринимательской деятельности введен единый налог на вмененный доход, ставки которого различны в разных регионах РФ).[[11]](#footnote-11)

Цель финансового плана-определить эффективность предлагаемого бизнеса. Финансовый план составляется на весь срок реализации бизнес-проекта и включает в себя: план (прогноз) доходов и расходов; план денежных поступлений и выплат; анализ состояния потока реальных денег (наличности); балансовый план; анализ безубыточности; стратегию финансирования.

Для проведения экономической и финансовой оценки эффективности проекта следует внимательно проанализировать балансовый план предприятия, в котором отражаются активы и пассивы фирмы, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль. Балансовый план представляет собой счет активов (включает денежные средства, оборудование, здания, сооружения, землю, и др.) и пассивов (обязательств перед кредиторами), разность которых представляет собой собственный капитал предприятия, к которому относятся средства, вложенные партнерами, и прибыль, отстающая после вычета налогов.

Финансовый план, как никакой другой раздел бизнес-плана, важен не только для потенциальных инвесторов, но и для внутреннего использования, поэтому следуют относиться с собой тщательностью к его составлению и постоянно его обновлять. Финансовые аспекты требуют особых знаний, прежде всего знаний бухгалтерского учета и анализа, поэтому для его подготовки, если предприятие (фирма) настолько мало, что у него (нее) нет своего бухгалтера (финансовой службы), или он (она) недостаточно квалифицирован, часто приглашаются специалисты из специализированных аудиторских компаний.[[12]](#footnote-12)

**Анализ устойчивости и чувствительности проекта.[[13]](#footnote-13)**

Необходимо проанализировать устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличение сроков задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объемов сбыта, цены продукции).

Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности (предельных уровней) объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров. Эти и им подобные показатели, по существу, отвечают сценариям, предусматривающим соответствующее снижение объемов реализации, цен реализуемой продукции и т. д., но они не являются показателями эффективности самого проекта. Граница безубыточности (предельный уровень) параметра проекта для некоторого шага расчетного периода определяется как такой коэффициент значению параметра , при применении которого чистая прибыль участника на данном шаге становится нулевой.[[14]](#footnote-14)

При анализе чувствительности можно использовать следующие важные коэффициенты, характеризующие деятельность предприятия, в том числе:[[15]](#footnote-15)

- коэффициенты ликвидности:

*Текущий коэффициент = текущие активы/текущие пассивы*

*Коэффициент срочной ликвидности = наличные средства + краткосрочные рыночные ценные бумаги + дебиторская задолженность/текущие пассивы*

- соотношение собственных и заемных средств/коэффициенты структуры капитала:

*Отношение долгосрочной задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов = долгосрочный долг/акционерный капитал*

*Отношение общей задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов = текущие пассивы + долгосрочный долг/акционерный капитал*

*Коэффициент покрытия процента = операционная прибыль/годовые уплаты процентов*

- коэффициент прибыльности

*Прибыль на общие активы = чистая прибыль после выплаты налогов + расходы на выплату процентов- налоговые льготы на выплату процентов/сумма активов*

*Прибыль на собственный капитал = чистая прибыль в распоряжении обыкновенных акционеров/ общий акционерный капитал*

*Затраты по отношению к доходам= затраты (до выплаты налогов)/доходы*

- коэффициенты оборачиваемости капитала:

*Оборот суммы активов = продажи/средняя сумма активов*

*Оборот дебиторской задолженности = продажи/средняя (чистая) сумма счетов, подлежащих к оплате*

*Оборачиваемость запасов = продажи/средняя сумма запасов*

- коэффициенты акционеров:

*Коэффициент безопасности обыкновенных акций = чистая прибыль в распоряжении обыкновенных акционеров/число циркулирующих акций*

*Учетная стоимость акций = акционерный капитал/число циркулирующих акции*

 2.3 Бизнес-план создания торговой компании ООО « Высокие технологии»

Содержание бизнес-плана

1. Резюме
2. Описание предприятия и отрасли
3. Описание продукции (услуг)
4. Анализ рынка
5. Организационный план
6. Персонал и управление
7. Производственный план
8. План маркетинга
9. Риски и страхование
10. Финансовый план и финансовая стратегия
11. **Резюме**

Основной идеей предлагаемого проекта является создание магазина «Высокие технологии», представляющего на рынке цифровых технологий города полный спектр программного и аппаратного обеспечения от известнейших производителей и разработчиков, как России, так и Европы, Америки, Японии. А также полное предоставление гарантийных, консультационных и различных сервисных услуг, связанных с использованием приобретенного программного обеспечения.

Преимущества предлагаемого проекта:

* 1. привлечение на рынок города крупнейшей компьютерной компании России, которая является официальным партнером известнейших иностранных компаний-производителей высококлассной компьютерной техники, что обеспечит:

- высокое качество вычислительной техники, исключающее сбои и неполадки при ее эксплуатации;

- полное и бесплатное гарантийное обслуживание;

- надежность и высокий эксплуатационный ресурс.

 2) открытие офисов продаж в районах города, до сих пор не освоенных конкурентами.

Общая стоимость данного проекта составляет 25 528 тыс. руб. Из них: 8000, 0 тыс. руб. – инвестиционный кредит; 17 528, 0 тыс. руб.- собственные средства предприятия (в том числе 1 765, 8 тыс. руб. за счет реинвестирования части прибыли и амортизационных отчислений).

В стоимость проекта входит:

1) аренда, отделка и оборудование помещений;

2) закупка товара;

3) затраты на рекламу

Срок погашения кредита конец 2010 г. (3-его года реализации проекта). Источником погашения кредита и процентов по кредиту станет прибыль от деятельности предприятия. Инвестиционный кредит предполагается получить от коммерческого банка, который одновременно станет одним из учредителей новой компании. Участие инвестора в уставном капитале позволит получить ему гарантированный дисконтированный доход, который к 2010 году г. Составляет 3639 тыс. руб.

Данный бизнес-план является документом, представляющим полное описание всех аспектов деятельности предприятия, анализирует возможные риски, с которыми оно может столкнуться, определяет способы решения этих проблем и отвечает на главный вопрос: « Стоит ли вкладывать деньги в данный проект, и сможет ли он только окупить затраты на его реализацию, но и обеспечить возможность получения серьезной прибыли?».

1. **Описание предприятия и отрасли**

Создание компаний, предоставляющих на Российском рынке аппаратные и программные продукты различных иностранных фирм, приходится на конец 80-х начало 90-х гг. В течении нескольких лет данная сфера деятельности превратилась в один из крупнейших и прибыльных бизнесов в стране, что связано с активным использованием новых компьютерных технологий в бизнес-процессах, управлении, коммуникациях, индустрии развлечения и т.д. Дальнейшее развитие цифровых технологий в России обуславливается следующими основными причинами.

* 1. появление клиентов, требующих качественного и быстрого обслуживания;
	2. плавная интеграция всех сфер деятельности с цифровыми компьютерными технологиями.

 Уже к концу 90-х гг. в России произошла концентрация точек сбыта разнообразных видов компьютерной техники, что привело к снижение цен и насыщению рынка различными производителями. Произошло формирование крупнейших оптовых компаний-роселлеров. Сегодня небольшие региональные, по существу, являются их представительствами и занимаются продажей компьютерной техники. Главным же отличием их друг от друга небольших конкурирующих компаний, занимающихся продажей компьютерной техники в регионах является закупка товара у разных крупнейших фирм поставщиков. Это, в свою очередь, вызывает необходимость поиска наилучшей компании - роселлера, которая бы гарантировала низкие цены и высокое качество поставляемой продукции в регионы. Этот пункт, по существу является наиважнейшим при организации небольшой компьютерной фирмы.

 Данный проект предполагает создание сети магазинов « Высокие технологии», которая будет являться представительством крупнейшей компании-роселлера в России «Electronic- STAR» занимающаяся продажей компьютерной техники и ее обслуживанием. Основным преимуществом данного проекта является привлечение на рынок компании, которая является официальным партнером известнейших иностранных компаний-производителей компьютерной техники, что обеспечивает:

1. высокое качество вычислительной техники, исключающее сбои и неполадки при ее эксплуатации;
2. полное и бесплатное гарантийное обслуживание;
3. надежность и высокий эксплуатационный ресурс, позволяющий определить срои гарантии на все товары вплоть до 3-х лет.

Предполагаемая высокая эффективность проекта обусловлена:

1. выбором наилучшей компании (качество товаров и их надежность, удобство сотрудничества и т. д.), представителем которой будут являться «Высокие технологии»;
2. получение выгодного контракта, позволяющего нам брать часть товара на реализацию или в кредит с постепенным погашением;
3. открытие нескольких офисов продаж во всех стратегических районах города.

Все вышеперечисленное позволит уменьшить время и затраты на доставку и установку товара, а также сократить время и затраты покупателей на поиск нужного им товара.

Для нормального функционирования компании необходимо иметь помещение под офис, в состав которого должны входить

1. помещение для управленческого персонала – общей площадью 20 кв.м.;
2. выставочный зал для посетителей и менеджеров – общей площадью 60 кв.м.;
3. раздевалка и санузел для менеджеров и техперсонала – 20 кв. м.;
4. служебное помещение для техперсонала – 20 кв. м.;
5. склад – 50 кв.м.

Таблица 1. Затраты на содержание одного офиса

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма, тыс.руб. |
| Аренда помещения, 170 кв.м. | 90/ мес. |
| Ремонт и отделка помещения | 300 |
| Телефон (многоканальный) | 20 |
| Регистрация, лицензирование и.т. п. | 10 |
| Итого (без аренды) | 530 |

1. **Описание продукции (услуг)**

Компания «Высокие технологии» предлагает следующие виды услуг:

* 1. продажа готовых компьютеров, мониторов, устройств связи (сотовые телефоны, коммутаторы, комплектующие и т. д.), печатной техники, а также программного обеспечения;
	2. предоставление покупателям отдельных компонентов компьютерных систем, а также сборка компьютеров по индивидуальным заказам;
	3. монтаж и настройка сетевого и коммуникационного оборудования, возможность создания целого сетевого/ коммуникационного проекта;
	4. осуществление сервисного обслуживания техники, бесплатная доставка и гарантийное обслуживание, предоставление консультационных услуг.

 Вся продукция, предлагаемая компанией «Высокие технологии», является результатом многолетних исследований в области цифровых технологий. Её отличает качество и надежность, а также функциональность и приемлимая цена. К тому же, каждая единица товара будет тщательно проверена на адаптивность и устойчивость к работе в России. Все компании, представляющие свою продукцию у нас, являются всемирно известными и имеют зарегистрированные товарные знаки, гарантирующие качество их продукции. Среди них такие гранды компьютерной индустрии, как: Abit, Albatron, ATI, Asus, Acer, Acorp, ASrock, BenQ, Biostar, Сhaitech, Corsar, DFI, Elitegroup, Epox, Formoza, Fujitsu, Gigabyte, Hitachi, Hunix, IBM, Intel, Iwill и. т. д. Область применения предлагаемой нами продукции очень разнообразна, это: медицина и здравоохранение, наука и образование, коммерция и маркетинг, менеджмент и управление, производство и сбыт, а также все виды коммуникаций, развлечений, творчества и досуговой деятельности.

 Оплата и доставка осуществляется следующим образом. Компания «Electronic STAR» согласилась подписать с нашей компанией контракт о предоставлении с их стороны товара на сумму 800 тыс. руб. с условием первоначальной оплаты 50% от общей суммы заказа, что составит 400 тыс. руб., а оставшаяся часть погашается нами по мере реализации товара. Таким образом, затраты нашей фирмы на первоначальную закупку необходимого количества товара составят 400 тыс. руб. После оплаты нами 50% общей стоимости контракта, в течение 3-5 дней производится отгрузка товара. В течение следующих 2 месяцев по контракту нами должна быть выплачена оставшаяся часть долга. После выполнения всех обязательств с той и другой стороны, между фирмой поставщиком «Electronic STAR» и фирмой дилеров «Высокие технологии» вновь, на тех же условиях, подписывается новый контракт.

Таблица 2. Основные виды продукции, которые будут предоставляться компании «Высокие технологии»

|  |  |
| --- | --- |
| Готовые варианты системных блоков, ноутбуки |  |
| Мониторы |  |
| Комплектующие | Процессоры, материнские платы, оперативная память, жесткие диски, видиадаптеры, дисководы, корпуса, клавиатуры, мышки, звуковые платы, котроллеры, тюнеры, системы охлаждения. |
| Сетевое оборудование |  |
| Модемы, интернет-карты |  |
| Источники бесперебойного питания |  |
| Периферия | Принтеры, сканеры, плоттеры, дигитайзеры, портативные накопители информации, переплетные машины, счетчики купюр, ламинаторы. |
| Копировальная техника |  |
| Климатическое оборудование | Кондиционеры, обогреватели |
| Аксессуары | Сетевые фильтры, колонки, микрофоны, наушники, разветвители, джойстики, кабели, переходники, дискеты, компакт-диски, диск-боксы, держатели для бумаг, коврики для мыши, уничтожители бумаг, аксессуары к ноутбукам |
| Расходные материалы |  |
| Программное обеспечение |  |
| Факсы, телефония, коммуникационные карты |  |
| Ремонт, услуги, работы | Ремонт компьютеров, принтеров, копировальной техники, работы по прокладке сети, upgrate |

1. **Анализ рынка**

Потребителям нашей продукции и услуг являются люди, имеющие финансовые возможности средние и выше средних. В то числе: средние и мелкие организации, нуждающиеся в хорошей технике и ее качественном обслуживании; государственные (бюджетные) учреждения, учебные заведения (школы, ВУЗы, колледжи, лицеи), крупные коммерческие компании, задействованные в таких сферах бизнеса, как сотовая связь, Интернет, коммуникации, крупное производство, газовые и нефтяные отрасли, системы энерго -, водо- и газоснабжения и т. д. Также наша компания планирует предоставлять свои услуги частным лицам, приобретающим технику для собственных нужд.

Наши офисы планируется разместить в 4-х районах города:

* 1. Место большого скопления молодежи, так как в этом районе расположено много учебных заведений (университет, монтажный и медицинский колледжи, 3 школы). Кроме того, данный район является экологически чистым, что делает его одним из самых популярных и, соответственно, одним из самых дорогих районов города, с высоким уровнем населения, имеющего доходы выше средних.
	2. Для второго офиса выбран самый центральный и деловой район города, где сосредоточено огромное количество различных офисов, магазинов и прочих насыщенных людьми организаций. Его отличает выгодное месторасположение, определяемое высоким уровнем концентрации потенциальных клиентов и транспортных коммуникации.
	3. Третий офис будет располагаться в районе с высокой концентрацией элитного жилья, что может дать хороший спрос на нашу продукцию, имеется хорошая пропускная способность автомобильного и общественного транспорта.
	4. Район для четвертого офиса характеризуется высокой плотностью населения и концентрацией недорогого жилья, здесь расположено большое количество крупных и средних предприятий.

Анализ конкурентов: так как на данный момент в нашем городе присутствуют компании, занимающиеся продажей и обслуживанием различной компьютерной техники, то, следовательно, конкуренция в этой сфере бизнеса достаточно высокая. К непосредственным компаниям конкурентам следует отнести: «Атто», «Компьютермаркет», «Крокодил», «Софит», «Ладья», «Континиус», «Матрица», «Мир компьютеров». В тоже время наша компания выгодно отличается от аналогичных тем, что мы являемся представителем самой крупной компании в России, предоставляющей своим клиентам самый большой ассортимент продукции известнейших фирм-производителей компьютерной техники. Главная же отличительная черта нашей работы – это продажа и обслуживание компьютерной техники, приобретенной у самих производителей с предварительным тестированием каждой единицы продукции. Э то позволит, при практически равном уровне цен, получить дополнительные конкурентные преимущества, связанные с качеством и надежность поставляемой продукции, а также высоким уровнем обслуживания..

* 1. **Организационный план**

При создании новой компании была выбрана форма собственности – общество с ограниченной ответственностью. Увеличение уставного капитала ООО происходит только после внесения всеми его учредителями вкладов в полном объеме. Инвестор внесет свой вклад в уставной капитал, что позволит ему, позволит ему получить в дальнейшем гарантированный доход на внесенный капитал. Уставной капитал ООО «Высокие технологии» составляет 10 000 тыс. руб.

Компания управляется советом директоров из числа учредителей, каждый их которых (за исключением представителя банковской отдельный офис продаж, закрепленный за ним. При этом будет генеральный директор, офис которого будет находиться в одном из самых крупных офисов продаж.

При создании предприятия будут использоваться консультации профессиональных юристов, специалистов по банковским операциям, по страхованию, рекламе.

* 1. **Персонал и управление**

Директор осуществляют руководство всеми процессами в организации, координирует и контролирует деятельность всех подразделений компании.

Менеджер по административным вопросам, маркетолог – совмещает деятельность по поиску заказов на продукцию, привлечению покупателей, консультации.

Менеджер по продажам – осуществляет деятельность по поиску заказов на продукцию, привлечению покупателей, консультации.

Технический персонал (сборщики, наладчики, установщики) – осуществляют весь производственный процесс и его обеспечение вспомогательными ресурсами.

Бухгалтер-экономист – совмещает обязанности бухгалтера и экономиста, производит контроль за финансовым состоянием организации, ведет ежедневный учет выручку и расходов. Занимается планированием и расчетом всех производственных показателей.

Кассиры- операторы – осуществляют прием платы за услуги, сдачу выручки, выдачу дисконтных карт.

Охранники осуществляют охрану всего офиса.

Подбор персонала будет проводится по объявлениям в СМИ после анализа анкет, заполненных кандидатами, и последующего собеседования.

Управленческий персонал каждого офиса будет возглавлять один из учредителей.

Характеристика управленческого персонала.

Директор – имеет высшее экономическое образование.

Менеджер – также выпускник высшего учебного заведения, возраст 25 лет, опыт работы в этой области 2 года.

Бухгалтер – экономист должен иметь соответствующее образование, опыт работы не менее 5 лет, знание ПК.

Таблица 3. Штатное расписание работы одного офиса ООО «Высокие технологии»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Количество человек | Заработная плата, тыс. руб. |
| Директор  | 1 | 20 |
| Менеджер по административным вопросам, маркетолог | 1 | 8 |
| Менеджер по продажам  | 3 | 7 |
| Технический персонал  | 3 | 6 |
| Бухгалтер-экономист | 1 | 5 |
| Кассир-оператор | 2 | 4,5 |
| Охранник | 2 | 4 |
| Уборщик | 1 | 2 |
| Дворник | 1 | 1,5 |
| Итого: | 15 |  |

Планируемое рабочее расписание работы офисов продаж с 10.00 до 19.00, одни коротким днем – суббота, время работы с 10.00 до 17.00, с одним выходным днем – воскресенье. Охранники работают по графику «сутки – двое».

По плану количество офисов должно составить 4, по одному в центральные районы города (один из офисов будет совмещать свои функции с головным, поэтому в нем количество сотрудников будет увеличено на 2 человека). Это означает, что в организации «Высокие технологии» общее количество сотрудников составит 62 человека.

* 1. **Производственный план**

Для реализации данного проекта необходимо арендовать, отремонтировать и оборудовать 4 офиса в соответствующих районах, каждый площадью 170 кв.м.

Таблица 4. Потребность в средствах на оплату труда, тыс. руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество человек | Заработная плата, тыс. руб. | Годовой фонд зарплаты, тыс. руб. на одного работника | Общая сумма зарплаты по категориям работников |
| Генеральный директор | 1 | 25 | 300 | 300 |
| Директор | 1\*3 | 20 | 240 | 720 |
| Менеджер по административным вопрос, маркетолог | 1\*4 | 8 | 96 | 384 |
| Менеджер по продажам | 3\*4 | 7 | 84 | 1008 |
| Технический персонал | 3\*4 | 6 | 72 | 864 |
| Бухгалтер-экономист | 1\*4 | 5 | 60 | 240 |
| Секретарь | 1 | 4,5 | 54 | 54 |
| Кассир-оператор | 2\*4 | 4,5 | 54 | 432 |
| Охранник | 2\*4 | 4 | 48 | 384 |
| Уборщик | 1\*4 | 2 | 24 | 96 |
| Дворник | 1\*4 | 1,5 | 18 | 72 |
| Курьер | 1 | 1,5 | 18 | 18 |
| Итого: |  |  |  | 4572 |

Таблица 5. Смета затрат на оплату труда, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы затрат | Величина показателя по периодам |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| 1кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 п./г | 2 п./г |
| Затраты на оплату труда | 1143 | 1143 | 1143 | 1143 | 2286 | 2286 | 4572 |
| Налоги на ФОТ | 421 | 421 | 421 | 421 | 842 | 842 | 1684 |
| Итого: | 1564 | 1564 | 1564 | 1564 | 3128 | 3128 | 6256 |

Таблица 6. Необходимые средства для технической подготовки и развития производства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Количество оборудования | Сумма затрат, тыс. руб. | Фирма-изготовитель |
| Мебель (столы, стулья, стеллажи, шкафы) |  | 420, 00 | Местное производство |
| Специнструмент и торговое оборудование |  | 700, 00 | Местное производство |
| Стройматериалы |  | 360, 00 | Оптовые базы |
| Ремонтные работы  |  | 270, 00 |  |
| Оргтехника и комплектующие  |  | 2194, 00 | Компания «Electronic-STAR» |
| Одежда для персонала | 20 комп. | 84, 30 | Легпромсервис |
| Кассовый аппарат | 4 ед. | 20, 00 | Москва |
| Всего: |  | 2058, 30 |  |

* 1. **План маркетинга**

 Вновь создаваемое предприятие «Высокие технологии» предполагает, что в начале своей деятельности не будет иметь проблем со сбытом продукции. Компания ставит своей задачей не рекламу конкурентного товара, а самого предприятия. Отсюда ее стратегия продвижения продукции и услуг носит целенаправленный характер и ставит основной своей целью внушение доверия к самой компании и, следовательно, к поставляемым ею продукции и услугам. При этом, каждое маркетинговое мероприятие будет направлено на то, что «Высокие технологии» в своей работе исходят, прежде всего, из потребностей клиента. Подобная стратегия носит перспективный характер и ведется на региональном уровне с целью вытеснения наиболее слабых конкурентов и захвата соответствующей доли рынка.

Реклама: для привлечения клиентов планируется за 30 дней до официального открытия разместить рекламные объявления и статьи рекламного характера в наиболее популярных местах СМИ. За неделю до открытия планируется размещение рекламного объявления «бегущей строкой» на наиболее популярных TV- каналах (ТНТ, СТС). В день открытия планируется установить специальные дисконтные цены, бесплатную доставку и наладку приобретенной продукции. Затраты на проведение рекламной компании ежемесячно составляют от 30 до 50 тыс. руб.

Цена на продукцию устанавливается методом наценки на издержки, где минимальная цена будет определяться валовыми издержками, а максимальная- ценами конкурентов и потенциальными возможностями клиентов Установление окончательной цены будет осуществляться в этих пределах.

Далее предполагается следующая долгосрочная программа привлечения клиентов и стимулирования сбыта:

1. заключение договоров с крупными и средними предприятиями на постоянную скидку при долговременном сотрудничестве и больших объемах заказов;
2. продажа в кредит в течение 1 года, консультация по телефону и Интернет

Предполагаемая сумма заказа для получения дисконта скидок должна быть не менее 60 тыс. руб. Кроме того, в дальнейшем предполагается открыть несколько Интернет-кафе и игровых компьютерных салонов. Нововведения планируются после того, как окупятся все затраты, будет возвращен инвестиционный кредит и завоевана основная доля рынка.

* 1. **Риски и страхование**

В ходе деятельности компании «Высокие технологии» могут возникнуть некоторые риски. Виды основных рисков и пути их нейтрализации представлены в таблице.

Таблица 7. Риски и способы из нейтрализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды рисков | Доли рисков | Способы нейтрализации |
| Низкие объемы продаж | 30% | Чтобы обеспечить повышение объема продаж нашего товара, следует повысить качество рекламы и снизить цены путем применения дисконтов и скидок. |
| Противодействия конкурентов | 15% | Для конкурентной борьбы необходимо будет усилить свое присутствие на рынке путем акцентирования внимания рекламной компании на качеству нашей продукции и ее невысокую цену. Плюс возможность покупки в кредит. А также увеличить количество менеджеров, занимающихся поиском клиентов вне офиса. |
| Падение спроса на продукцию и услуги | 15% | Падение спроса на компьютерную технику происходит, как правило, в период летних отпусков и каникул. Это происходит из-за массовых оттоков людей из городов и фактической остановки деловой активности. Как-то повлиять на такую ситуацию практически невозможно и бесполезно. Но наша фирма в данный период сместит акцент на предоставление скидок на технику, а также осуществление больших монтажных работ в области коммуникаций и беспроводных технологий. Это позволит нашей компании обставать в плюсе даже в такой неактивный потребительский период. |
|  Изменение цен на продукцию | 35% | Так как наша компания является дилером другой компании, то и цены на конечную продукцию зависят от цен поставщиков. Поэтому при изменении закупочных цен придется изменять цены, как в большую, так и в меньшую сторону. |
| Стихийные бедствия (пожар, наводнение и т. д.) | 5% | Воздействовать на стихийные бедствия невозможно. Можно лишь снизить убытки, если позаботиться о пожаробезопасности, изолированности складских помещений, а также правильном расположении офиса вне опасных зон. Также следует использовать методы страхования. |

Таблица 8. Потребность в инвестициях на2007 год и источники их финансирования , тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направление инвестиций | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | Всего инвестиций | Структура % |
| Потребность в инвестициях всего: | 9765,8 | 4962 | 6150 | 4650 | 25528 | 100 |
| В том числе:- приобретение нестандартизированного оборудования- приобретение специнструмента-ноу-хау-технологическая подготовка производства-реконструкция производства-пополнение оборотных средств- проведение маркетинга- неучтенные расходы | 1358,370032,084,02188,05290,061,050,5 | 4905,030,027,0 | 25,025,06000,050,050,0 | 25,025,04500,050,050,0 | 1358,370082,0134,02188,020695,0191,0178,0 | 5,32,70,30,58,781,10,70,7 |

Таблица 9. Источники финансирования тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источники финансирования | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | Всего |
| Инвестиционный кредит | 8000 | - | - | - | 8000 |
| Прибыль от продаж | 1024 | 3961 | 5370 | 3870 | 14405 |
| Амортизация | 562 | 780 | 780 | 780 | 2902 |
| Переходящий остаток прибыли | - | 221 | - | - | 221 |
| Всего инвестиций: |  |  |  |  |  |

Таблица 10. План доходов и расходов, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 п/г | 2 п/г |
| Выручка от реализации | 1705 | 4188 | 5983 | 6853 | 9289 | 14614 | 15688 | 33688 | 49550 | 126738 |
| Затраты на производство и реализацию продукции | 2185 | 3282 | 4105 | 5482 | 7431 | 11691 | 12550 | 26426 | 39640 | 101391 |
| Валовая прибыль | -390 | 906 | 1878 | 1371 | 1858 | 2923 | 3138 | 6607 | 9910 | 25347 |
| Налог | 57 | 129 | 183 | 186 | 247 | 382 | 409 | 794 | 1174 | 2841 |
| Чистая прибыль | -477 | 777 | 1695 | 1185 | 1611 | 2541 | 2729 | 5813 | 8736 | 22506 |

Таблица 11. Баланс денежных расходов и поступлений, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв.  | 4 кв. | 1 п/г | 2 п/г |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Денежная наличность на начало периода | 0 | - 302 | -98 | 178 | 14 | 20 | 6 | 14 | 42 | 3148 |
| Приток наличности всего: | 9922 | 4315 | 6164 | 7048 | 9484 | 14809 | 15883 | 33423 | 49940 | 127518 |
| В том числе:- выручка от реализации- инвестиционный кредит- амортизация | 17958000127 | 4188-127 | 5983-181 | 6853-195 | 9289-195 | 14614-195 | 15688-195 | 33033-390 | 49559-390 | 126739-780 |
| Отток наличности – всего: | 10224 | 4111 | 5888 | 722 | 9478 | 14823 | 15875 | 33395 | 46834 | 111202 |
| В том числе:- произ. издержки- инвестиционные издержки- покупка оборудования, оснастки- реконструкция производства- прочие инвестиционные издержки- пополнение оборотного капитала- проценты по инвестиционному кредиту- возврат инвестиционного кредита- гарантированный доход инвестора- налоги | 21854392205821881463590---57 | 3282----700---129 | 4105----1000600--183 | 5482----1105200-239186 | 7431----1600200--247 | 11691----12002001350-382 | 12550----10001661750-409 | 26426----2500245500930794 | 39640----5001202400-1174 | 101391----4500--24702841 |
| Денежная наличность на конец периода | - 302 | - 98 | 178  | 14 | 20 | 6 | 14 | 42 | 3148 | 19464 |

Источниками финансирования являются:

1. средства стороннего инвестора в размере 8000, 0 тыс. руб.;
2. собственные средства предприятия в сумме 17 528 тыс. руб.

Расчет чистой прибыли на планируемый период, баланс денежных расходов и поступлений, потребность в оборотном капитале, оценка эффективности инвестиций ( на основе модели дисконтированных денежных потоков) представлены в таблицах.

В представленном балансе произведена оценка синхронности поступлений и расходования денежных средств. Расчеты выполнены в цехах на 1 января 2007 г. Нехватка денежной наличности во 2 и 3 кварталах 2007 г. будет покрываться предприятием из собственных источников.

 Таблица 12. Расчет потребности в оборотном капитале, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы оборотного капитала | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Текущие активы - всего | 7195 | 1559 | 1999 | 2000 |
| В том числе:- сырье и материалы - готовая продукция- дебиторская задолженность- денежные средств | 31764747861445 | 1254247692892580 | 22624403165164830 | 36176759253487753 |
| Текущие пассивы - всего | 1095 | 5404 | 11816 | 22782 |
| В том числе:- кредиторская задолженность | 1905 | 5404 | 11816 | 22782 |
| Оборотный капитал-всего | 5290 | 10195 | 16195 | 20695 |
| Изменение оборотного капитала | 5290 | 4905 | 6000 | 4500 |
| Коэффициент оборачиваемости | 2, 26 | 4, 56 | 5, 1 | 6,12 |

Расчет потребности в оборотном капитале произведен, исходя из планируемых нормативов оборотных средств по элементам, с учетом прогнозируемого ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Оценка эффективности инвестиций произведена на основе модели дисконтирования денежных потоков. Период расчета определен в 4 года с момента начала инвестирования. Расчет производится с учетом полученного инвестиционного кредита в сумме 8000 тыс. руб. при ставке 10% годовых. При этом, в расчет чистого денежного потока включены амортизационные отчисления, как собственный источник финансирования.

Анализ модели дисконтирования денежных потоков показывает, что при 10%-ной ставке инвестиционного кредита в сумме 8000 тыс.руб. возможно его погашение во втором полугодии 2009 г. При этом, инвестор получает проценты на вложенный капитал в сумме 3639 тыс.руб.

Дисконтный срок окупаемости проекта – 25 месяцев с начала инвестирования при ставке 10% годовых. Оценка эффективности проекта проведена в соответствии с принятой практикой по показателям чистой стоимости (NPV) и коэффициенту внутренней нормы прибыли (IRR). В соответствии с расчетом NPV положительная ожидается, начиная со второго полугодия 2009 г. Внутренняя норма прибыли по проекту составит 1,42 во втором полугодии 2009 г. и 1,87 в 2010 г.

Прибыль от реализации позволит осуществить финансирование развития предприятия, а также погашение кредита и процентов по кредиту, выплату дивидендов всем участникам проекта начиная с 2009 г.

Таблица 14. Отчет по прибыли, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Валовая прибыль | 2394 | 9290 | 16517 | 25347 |
| Налоги из прибыли | 369 | 1224 | 1968 | 2841 |
| Чистая прибыль | 2025 | 8066 | 14549 | 22506 |
| Возврат кредита и проценты за кредит | 600 | 3866 | 52536 | - |
| Прибыль, направленная на развитие производства | 1203,8 | 3961 | 5370 | 3870 |
| Распределяемая прибыль | 221,2 | 239 | 3914 | 18636 |
| То же, нарастающим итогом | - | 460,2 | 4374 | 22910 |
| Дивиденды –всего То же, нарастающим итогом | - | 239460,2 | 9301169 | 24703639 |
| В том числе:Дивиденды инвестору (гарантированные)То же, нарастающим итогом | - | 239460, | 9301169 | 24703639 |
| Остаток прибыли | 221,2 | - | 814 | 10403 |

 Таблица 15. График погашения инвестиционного кредита, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | Всего |
| 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 п/г | 2п/г |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Проценты за кредит | - | - | 600 | 200 | 200 | 200 | 166 | 245 | 120 | - | 1731 |
| Возврат основного долга | - | - | - | - | - | 1350 | 1750 | 2500 | 2400 | - | 8000 |
| Всего: |  |  | 600 | 200 | 200 | 1550 | 1916 | 2745 | 2520 | - | 9731 |

Таблица 16. Расчет безубыточности и запаса финансовой устойчивости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 г. | 2007 г. |
| Условно-постоянные затраты, тыс.руб. | 14500 | 167500 |
| Удельный вес условно-переменных затрат, в объеме продаж % | 4087 | 37028 |
| Точка безубыточности тыс. руб. | 37,8 | 38,4 |
| Объем продаж | 6570 | 60110 |
| Запас финансовой устойчивости | 7930 | 107390 |

По проекту рассчитаны:

1. норма кредитного покрытия инвестиций – 0,32
2. норма самофинансирования инвестиций

Коэффициент покрытия финансово-эксплутационно расходов.

 Таким образом, обеспечивается полное покрытие финансово-эксплуатационных потребностей.

Анализ безубыточности проводится в целях определения объема продаж, при котором ООО «Высокие технологии» покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков. Расчет показывает, что порог рентабельности в 2007 г. составит 70 тыс. руб., в 2010 г. – 60110 тыс.руб. Запас финансовой устойчивости – 7930 тыс. руб. и 107390 тыс. руб., соответственно.

Заключение.

В данном курсовом проекте был рассмотрен и проанализирован процесс создания бизнес-плана, предприятия, раскрыто понятие бизнес плана его цели, задачи, и функции. Рассмотрена типовая структура бизнес-плана на примере торговой компании ООО « Высокие технологии», предоставляющей на рынке цифровых технологий города полный спектр программного и аппаратного обеспечения от известных производителей и разработчиков. Данный бизнес-план является документом, представляющим полное описание всех аспектов деятельности будущего предприятия, анализирует возможные риски, с которыми оно может столкнуться, определяет способы решения этих проблем и отвечает на главный вопрос: «Стоит ли вкладывать деньги в данный проект, и сможет ли он не только окупить затраты на его реализацию, но и обеспечить возможность получения серьезной прибыли?» Бизнес-план показал преимущества данного проекта: привлечение на рынок города крупнейшей компании России, высокое качество вычислительной техники, полное и бесплатное гарантийное обслуживание, надежность и высокий эксплутационный ресурс. Анализ рынка показал, что предприятие при практически равном уровне цен, получит дополнительные конкурентные преимущества, связанные с качеством и надежностью поставляемой продукции, а также высоким уровнем обслуживания. В предложенном бизнес-плане также были описаны виды основных рисков при реализации данного проекта и пути их нейтрализации. Финансовая часть плана показала, что прибыль от реализации позволит осуществить финансирование развития предприятия, а также погашения кредита и процентов по кредиту, выплату дивидендов всем участникам проекта, начиная с 2009 г. Таким образом, обеспечивается полное покрытие финанасово-эксплуатационных потребностей. Анализ безубыточности проводимый в целях определения объема продаж, при котором фирма покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков, показал что предприятия финансово-устойчиво.

Список использованной литературы

* + 1. 1. Барионов В. А. Бизнес-планирование. М.: Форум, 2004.
		2. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: учебно-практическое пособие. М.: ПРИОР, 2002.
		3. Пелих А. С. Бизнес-план. М.: «Ось-89», 2001.
		4. Пивоваров К. В. Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие. М.: Дашков и Ко, 2004.
		5. Уткин Э., Котляр Б., Рапопорт Б. Бизнес-планирование. М.: Экмос, 2002.
		6. Шаш Н. Н. Бизнес-план предприятия. М.: Гросс-медиа, 2006.
		7. Макаревич Л. М. Бизнес-планирование для малого предприятия. М.: Вершина, 2003.
		8. Соколова Г. Н. Бизнес-планирование для малого предприятия. М.: Вершина, 2003.
		9. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2002.
		10. Козлова О. И. И др. Оценка кредитоспособности предприятия. – М.: АО "АРГО", 2001.
		11. Кравченко Л. И. Анализ финансового состояния предприятия. – Минск: ПКФ "Экацит", 2004.
		12. Рудак Н. А., Русак В. А. Основы финансового анализа. – Минск: ООО "Меркавание", 2005.
1. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. – М., 2002., - С.5 [↑](#footnote-ref-1)
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. – М., 2002., - С.7 [↑](#footnote-ref-2)
3. Макаревич Л. М. Бизнес-планирование для малого предприятия. М.: Вершина, 2003., - С-56. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шаш Н.Н.: Бизнес-план предприятия. – М., 2006., - С. 32 [↑](#footnote-ref-4)
5. Козлова О. И. И др. Оценка кредитоспособности предприятия. – М.: АО "АРГО", 2001., - С–96. [↑](#footnote-ref-5)
6. Барионов В.А. Бизнес-планирование. М.:Форум, 2004.,-С-18 [↑](#footnote-ref-6)
7. Шаш Н.Н.: Бизнес-план предприятия. – М., 2006., - С. 78 [↑](#footnote-ref-7)
8. Пелих А. С. Бизнес-план. М.: «Ось-89», 2001.,- С-51. [↑](#footnote-ref-8)
9. Соколова Г. Н. Бизнес-планирование для малого предприятия. М.: Вершина, 2003. ,-С-63. [↑](#footnote-ref-9)
10. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. – М., 2002., - С-46 [↑](#footnote-ref-10)
11. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2002., - С-123. [↑](#footnote-ref-11)
12. Рудак Н. А., Русак В. А. Основы финансового анализа. – Минск: ООО "Меркавание", 2005.,- С- 83 [↑](#footnote-ref-12)
13. Уткин Э., Котляр Б., Рапопорт Б. Бизнес-планирование. М.: Экмос, 2002.,- С-28. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кравченко Л. И. Анализ финансового состояния предприятия. – Минск: ПКФ "Экацит", 2004., -С-92 [↑](#footnote-ref-14)
15. Пивоваров К. В. Бизнес – планирование. Учебно-методическое пособие . М.: Дашков и Ко, 2004.,-С-15 [↑](#footnote-ref-15)