

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа**

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:  
студентка 4 курса группы  
05001164  
заочного отделения  
Федотова К.А.

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
Безнос Д.С.

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

<b>Введение</b> .....	
<b>Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования в организации</b> .....	<b>6..</b>
1.1 Сущность бизнес-планирования и его элементы.....	6
1.2 Особенности бизнес-планирования на предприятиях сферы торговли .....	13
1.3 Методики бизнес-планирования	26
<b>Глава 2 Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес- планирования ООО «Торговый дом «АВС»</b> .....	<b>39</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	39
2.2 Диагностика бизнес-планирования организации.....	62
2.3 Предложения по совершенствованию бизнес-планирования ООО «Торговый дом «АВС».....	73
<b>Заключение</b> .....	<b>99</b>
<b>Список литературы</b> .....	<b>102</b>
<b>Приложение</b> .....	<b>108</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** Планирование бизнес-процессов в организации является, во многом, важнейшим организационным элементом при работе предпринимательской структуры. Без анализа последствий и без научно обоснованного планирования своей работы – очень трудно добиться позитивного результата, тем более в условиях постоянно меняющейся обстановки. Применение планирования дает возможность, прежде всего, осуществить комплексный анализ деятельности предприятия в целом, а также спрогнозировать то, что может произойти в будущем. Если организация работает без планирования своей деятельности, она не в состоянии реагировать на возникающие проблемы. Кроме того, если имеется план работы, то организация в состоянии адекватно воспринимать запланированные события.

Часто, достигаемые положительные результаты в бизнесе, зависят от ряда взаимосвязанных факторов: осознания реального положения и состояния предприятия на момент начала анализа; понимания того, какие цели необходимо достичь предприятию; разработки плана работы по достижению поставленной цели.

Эти взаимосвязанные факторы находят свое отражение в составлении бизнес - плана предприятия. Как правило, эта работа включает в себя поиск слабых и сильных сторон предприятия и основных конкурентов, работающих на рынке. Кроме того, проводится анализ реального положения дел на предприятии, определяются первоочередные и долгосрочные задачи. Планирование бизнес-процессов включает в себя и расчет необходимых финансовых средств и ресурсов, необходимых для того, чтобы выполнить запланированные показатели.

Можно с уверенностью сказать, что за редким исключением, любая бизнес-структура разрабатывала бизнес-планы. Часто это связано с необходимостью привлечения внешнего финансирования. Вместе с тем, внутренняя нацеленность бизнес-плана не менее важна. Но реальность такова, что подго-

товленные планы по планированию бизнеса, часто остаются невостребованными, несмотря на то, что их долго и тщательно готовили специалисты предприятия.

Планировать бизнес предприятия можно как силами своих специалистов, при помощи специального программного обеспечения, а можно воспользоваться услугами специализированных фирм. Самое главное в этом процессе, избежать формального подхода к составлению такого плана.

Оптимальным вариантом достижений решений предприятия является специализированный бизнес-план.

**Объект исследования** – ООО «Торговый дом «АВС».

**Предмет исследования** – бизнес-планирование в ООО «Торговый дом «АВС».

**Цель исследования** – разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-планирования организации и обоснование эффективности предложенных мероприятий.

**Задачи исследования:**

1. проанализировать теоретические основы бизнес-планирования организации;
2. выявить особенности бизнес-планирования на предприятиях сферы торговли;
3. обобщить различные методики бизнес-планирования;
4. дать организационно-экономическую характеристику исследуемой организации;
5. провести диагностику бизнес-планирования организации
6. разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-планирования в организации и оценить их эффективность.

**Теоретико-методологической основой** послужили законодательные акты и нормативные документы предприятия за 2013-2015 гг., труды отечественных и зарубежных авторов В.М. Попова, С.И. Ляпунова, И.Ю. Криноч-

кина, О.В. Полякова, В.З. Черняка, Ю.П. Анискина и др., материалы периодической печати, отчетность организации.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие **научные методы**: анализ документов, методы оценки эффективности, статистические и т.д.

**Эмпирическая база исследования.** В ходе исследования были использованы: финансовая отчетность ООО «Торговый дом «АВС» (бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за 2013-2015 гг.), материалы внутреннего и внешнего аудита, маркетинговых исследований, производственная документация (справочники, производственные паспорта, технологические карты), внутренняя документация предприятия (плановые показатели и нормы использования основных средств, планы модернизации оборудования и так далее).

**Практическая значимость** исследования заключается в возможности использования полученных результатов в управленческой деятельности торговых предприятий, в целях снижения рисков проектов и повышения эффективности реализации бизнес-планов.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложение.

## **Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования организации**

### **1.1 Особенности бизнес-планирования как функции управления деятельностью организации**

В России термин «бизнес-планирование» стал использоваться в 1991–1992 гг. в условиях интенсивного становления рыночных отношений. Сегодня в нашей стране становится крайне актуальным овладение искусством составления бизнес-плана, что обусловлено следующими причинами.

1. Изменяющаяся среда деловой активности ставит всех руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такой сложной сфере деятельности, как борьба с конкурентами.

2. Рассчитывая получить иностранные инвестиции или кредитные ресурсы банков для реализации новых проектов, новое поколение российских предпринимателей должно уметь обосновывать свои заявки на финансирование и доказывать, что они способны успешно реализовать предлагаемые проекты и получить весомую финансовую отдачу [13, с. 90].

Специфика отечественной практики бизнес-планирования определяется тем, что в нашей стране происходит процесс реструктуризации и реконструкции действующих предприятий, для многих из которых из-за плохого технического оснащения привлечение серьезных инвестиций является единственной возможностью удержаться на рынке и сохранить свой производственный потенциал. Для таких предприятий особенно важно подготовить реалистичный бизнес-план финансового оздоровления или выхода из кризиса, поскольку без значительных инвестиций такие предприятия могут подвергнуться атаке рейдеров (лиц или компаний, специализирующихся на захвате предприятий с использованием несовершенства законодательства и судебной системы), что грозит их собственникам разорением и потерей бизнеса.

В целом для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении бизнес-планирования.

Первая сфера – это вновь созданные частные компании, владельцы которых имеют достаточно негативное отношение к планированию вообще. Более того, сам термин «планирование» вызывает резко отрицательную реакцию, напоминая о коммунистическом прошлом, когда планировалось все и вся. Однако производимые в огромных количествах и с перевыполнением плана товары и услуги не выдерживали никакой критики, пылились на складах, подвергаясь постоянной уценке. Кроме того, во многих случаях российские предприниматели пришли в сферу бизнеса по необходимости, потеряв источники дохода, и не смогли получить соответствующего образования.

Вторая сфера (не менее значимая) – государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные, предприятия, для которых планирование является традиционным. В то же время они имеют негативное отношение к процессам планирования, имея в основном негативный опыт, полученный в условиях централизованной экономики, когда плановые показатели спускались сверху, что не предполагало навыков анализировать и предвидеть собственные цели развития [14, с. 132].

Положение осложняется сложившимся менталитетом российского бизнес-сообщества, разделившегося на две полярные группы. Одна из них считает, что работа над бизнес-планом может помочь предприятию решить целый ряд сложных проблем, по мнению второй – процесс составления бизнес-плана никак не связан с реальной деятельностью компании на рынке. Распространено мнение, что российский бизнес пока что только копирует западный, причем это копирование ограничивается лишь внешними признаками, не затрагивая фундаментальных основ развитого западного частного предпринимательства.

При этом необходимо отметить тот факт, что собственники российских предприятий преследуют различные цели. Известны случаи, когда владельцы предприятий видят рост своего благосостояния в возможности использовать

ресурсы компании в личных целях, не заботясь о выживании предприятия в долгосрочном периоде. В то же время все более активно заявляют о себе те, которые напрямую связывают рост своего благосостояния с ростом капитала компании в долгосрочном периоде, причем последние всегда сталкиваются с проблемой нехватки капитала для достижения долгосрочных целей.

Систематическое бизнес-планирование в настоящее время осуществляется преимущественно крупными компаниями, для которых характерно долгосрочное планирование своей деятельности. Большинство компаний средних и малых размеров прибегает к бизнес-планированию лишь в тех случаях, когда предприятие оказывается в достаточно сложной ситуации. Российская специфика состояния рынка усложняет процедуру разработки бизнес-планов и учета в них ряда трудно предсказуемых факторов, к которым относятся: уровень инфляции, плавающие банковские и налоговые ставки, нехватка информации и недостаточность статистических данных [5, с. 138-140].

Механизм бизнес-планирования в России должен включать в себя теорию, методологию и практику реального отечественного бизнеса, обладающего специфическими национальными особенностями. Этот механизм должен обеспечивать предпринимателей эффективным инструментом реализации предпринимательских целей (от возникновения до воплощения бизнес-идеи). Такого рода планирование в России призвано включать:

- разработку детализированного бизнес-плана;
- обеспечение реализации этого плана;
- оценку эффективности внедрения;
- корректировку плана с целью повышения эффективности функционирования [41, с. 87].

Как отмечалось, в современных условиях бизнес-план должен стать своеобразной программой изучения рынка и конкурентов, рискованной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности и продаж, обеспечить возможность и необходимость разработки локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. В кризисной ситуации

бизнес-план предприятия призван, прежде всего, решать задачи улучшения финансового состояния.

Многие отечественные авторы отмечают, что для российских предприятий наиболее распространенными и актуальными областями бизнес-планирования в современной экономической ситуации являются:

1) создание бизнес-линий (продуктовых линий или инвестиционных проектов), как совокупности прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных премий, специального и универсального имущества, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников, сбыту продуктов), которые обеспечивают возможность получать определенный доход;

2) разработка бизнес-планов специального назначения, финансово-экономического характера:

- эмиссии новых акций открытыми акционерными обществами;
- подготовка к продаже приватизированных предприятий;
- подготовка к продаже обанкротившихся предприятий;
- выкуп акций в компаниях (типа ОАО, ЗАО) либо паев в товариществах;
- обоснование вариантов санации предприятий-банкротов [29, с. 50].

В целом российская специфика бизнес-планирования определяется следующими обстоятельствами. Во-первых, ограниченной возможностью использовать консалтинговые услуги специализированных компаний, вследствие их высокой стоимости и достаточно низкого качества получаемого документа, часто представляющего собой типовой вариант бизнес-плана, который можно взять из любого пособия по бизнес-планированию. Во-вторых, отсутствием четких законодательных норм по регулированию некоторых отраслей бизнеса. В-третьих, дефицитом высококвалифицированных специалистов по бизнес-планированию, способных не только подготовить, но и реализовать бизнес-план, осуществив необходимый комплекс мер по его продвижению. В-четвертых, некачественной подготовкой разделов бизнес-плана,

связанных с юридическими аспектами ведения конкретного бизнеса как внутри компании, так и в процессе взаимодействия с внешней средой. В-пятых, для развития бизнес-планирования на российских предприятиях необходимо осуществлять мероприятия по привлечению инвесторов как внешних, так и иностранных. В-шестых, следует не ориентироваться на зарубежный опыт бизнес-планирования, а учитывать отечественную деловую практику, которая имеет свои специфические особенности [25, с. 180].

В связи с этим следует отметить, что большая часть предпринимателей, хорошо изучившая зарубежные источники, посвященные проблемам бизнес-планирования, и четко следовавшая изложенным в них рекомендациям по разработке бизнес-планов, столкнулась с целым рядом трудностей, которые являются специфическими именно для российской действительности. Это связано с тем, что условия, в которых функционируют российские предприятия, зачастую не позволяют им в процессе бизнес-планирования использовать зарубежные методические разработки без адаптации к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим ситуациям.

Несмотря на то, что экономические и социальные изменения, происходящие в стране, вызвали к жизни новый стиль в планировании и управлении, большинство управленческих и плановых процедур осталось фактически без изменений. Во многих больших и широко распространенных системах планирования используют новейшие компьютерные технологии, но отсутствие реального опыта разработки бизнес-планов, не позволяет им эффективно использовать предлагаемые инструменты.

Тщательно проработанный бизнес-план позволяет:

- 1) выбрать конкретные направления деятельности и целевые рынки;
- 2) сформулировать дерево целей компании, начиная от краткосрочных и заканчивая долгосрочными (стратегическими);
- 3) определить технические характеристики и особенности предлагаемых товаров и услуг;

4) оценить все виды издержек по всей цепи движения продукта от его разработки, и заканчивая доведением до конкретных потребителей;

5) оценить соответствие имеющихся в наличии ресурсов поставленным целям и задачам;

6) сформулировать комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению товаров и услуг (начиная с анализа рынка и заканчивая формированием рекламных стратегий) и определения методов стимулирования продаж и каналов сбыта [37, с. 89].

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении целого ряда актуальных проблем, в числе которых можно назвать:

1) подготовку заявок на получение кредитных ресурсов банков и грантовых средств отечественных и зарубежных фондов;

2) создание нового бизнеса и развитие новых направлений действующих предприятий;

3) формирование инвестиционного плана и привлечение интереса потенциальных инвесторов, в том числе зарубежных;

4) обоснование прибыльности производства новых товаров и услуг [29, с. 113].

Основное значение бизнес-планирования заключается в том, что его продукт (результат) – бизнес-план – представляет собой важный документ, обосновывающий потребность в инвестициях (кредитных ресурсах), и позволяет оценить перспективность предлагаемого бизнес-проекта.

При этом следует учитывать ряд обстоятельств. Так, например, если бизнес-план разрабатывается в расчете на получение финансирования в рамках отечественных программ развития бизнеса, он должен соответствовать требованиям Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, которые разрабатывались в соответствии с международными стандартами ЮНИДО.

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху.

Именно благодаря бизнес-планированию можно добиться ощущения устойчивости и рыночной стабильности.

В обществе с высоким уровнем технического, культурного и экономического развития особенно необходимы такие механизмы и методы, при помощи которых можно было бы своевременно осознать желаемые цели и предпринимать действия для их реализации. Чем меньше средств и ресурсов для удовлетворения имеющихся потребностей, тем действеннее должны быть инструменты, с помощью которых осуществляется рациональное управление соответствующими экономическими объектами и процессами. Такая необходимость отчетливо проявляется как на общенациональном уровне, так и на конкретных предприятиях. Одним из таких инструментов и является бизнес-планирование. К сожалению, следует подчеркнуть, что в современных российских условиях большинство предприятий и коммерческих организаций не уделяет значительного внимания механизму планирования [45, с. 176].

Следует отметить, что именно активное использование инструмента бизнес-планирования позволит российским предприятиям, как уже работающим на рынке, так и вновь созданным, успешно функционировать в условиях рынка. При этом им необходимо учитывать специфику основных рыночных сил, в том числе механизм и тип конкуренции, существующей на целевых рынках. Ужесточение рыночной конкуренции приводит к тому, что компании вынуждены искать новые инструменты, которые позволят им сохранить завоеванные рыночные позиции. Одним из таких инструментов может стать бизнес-планирование, творческое применение которого позволит создать эффективные конкурентоспособные предприятия.

## **1.2 Сущность бизнес-планирования и его элементы**

В последнее время деятельность большинства российских компаний адекватно реагирует на изменения внешней среды. Все более характерным становится предвидение изменений конъюнктуры 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.

Результатом этой деятельности, конечно, становится план. 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 [9, с. 37].

Практика показывает, что успех в мире бизнеса во многом зависит от трех элементов:

- 1) понимания общего состояния дел на данный момент;
- 2) представления того уровня, которого вы собираетесь достичь;
- 3) планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы, т.к. в процессе его разработки определяются цели и задачи, достижение которых позволит компании обеспечить себе стабильность не только в ближайшее время, но и в последующие годы. Это связано с тем, что работа над бизнес-планом требует тщательного изучения целевого рынка, сбора большого объема информации о реальных и потенциальных клиентах, позволяет оценить имеющиеся в распоряжении компании ресурсы.

Сегодня бизнес-планы необходимы всем. Стимулом к подготовке бизнес-плана может стать поиск возможного инвестора, получение банковского кредита, возможность привлечь грантовые средства фондов в рамках программ развития предпринимательства, в то же время нельзя не отметить важность работы над бизнес-планом для самого предпринимателя, поскольку это

позволяет оценить и проверить реалистичность предлагаемого бизнеса (пока еще сохраняется возможность отступления).

Бизнес-план поможет предупредить или при неудачном развитии событий достойно встретить многие неизбежные трудности в становлении нового или развитии существующего бизнеса. Бизнес-план позволяет продемонстрировать выгодность предлагаемого проекта и привлечь потенциальных партнеров или инвесторов к его реализации. Он может убедить инвесторов в том, что представленный проект предлагает новые возможности получения доходов, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач. Это очень важно, так как любой инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли. Бизнес-план также нужен тому, кто предполагает провести изменения в своем бизнесе, или для того, чтобы взглянуть на свое дело со стороны [8, с. 127].

В большинстве экономически развитых стран, само собой разумеется, что у каждого предприятия (компании) должен быть бизнес-план. Это свидетельствует о том, что в странах с рыночной экономикой принято иметь бизнес-план, поэтому отсутствие такового у российских предприятий является в глазах иностранных партнеров существенным недостатком, отражающим слабый уровень менеджмента.

Бизнес-план – это элемент имиджа предприятия. Значительно убедительнее выглядит компания, о которой известно, как она будет развиваться в течение ближайших лет. Бизнес-план является неотъемлемым элементом существования любого предприятия, более того, он не существует формально, над этим документом идет постоянная работа [18, с. 39].

Бизнес-планирование – это творческий процесс, требующий профессионализма и искусства. Именно само содержание и характер процесса бизнес-планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных финансовых результатов [37, с. 125].

При этом необходимо отметить, что бизнес-планирование является одним из важнейших инструментов современного менеджмента. В постоянно преобразующемся деловом мире для бизнеса открывается множество новых возможностей, и именно бизнес-планирование помогает менеджеру с максимальной эффективностью их использовать для получения устойчивого преимущества на рынке. Современные темпы изменения и наращивания объемов знаний настолько велики, что бизнес-планирование становится единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможностей. В этих условиях бизнес-планирование обеспечивает надежную основу для принятия управленческих решений и способствует снижению риска в процессе их реализации.

Принимая обоснованные плановые решения, менеджеры уменьшают риск ошибок, обусловленных неполной или недостоверной информацией о возможностях своего предприятия или о внешней ситуации. Бизнес-планирование способствует процессам формулирования и достижения обоснованных ключевых целей в рамках организации. Бизнес-план побуждает менеджера тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного мероприятия.

Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко потенциальные инвесторы определяются еще в ходе подготовительной стадии, в этом случае бизнес-план пишется, исходя из конкретных требований, что несколько облегчает задачу разработчиков. В российской практике достаточно редко составляется бизнес-план на срок, превышающий 12 месяцев (например, 5 и более лет). В большинстве случаев бизнес-план укладывается в этот срок, но и в этих случаях требуется показать, каково будет дальнейшее развитие. Сможет ли предприятие получить необходимую прибыль и вернуть кредитные ресурсы, получит ли ожидаемую прибыль инвестор? [27, с. 84].

В российских условиях отчетливо прослеживаются два подхода к процессу бизнес-планирования. Первый предполагает разработку бизнес-плана

внешней консалтинговой компанией, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Однако наиболее предпочтительным является второй подход, когда предприниматель самостоятельно работает над бизнес-планом, при необходимости получая консультации у специалистов (например, маркетологов) или потенциальных спонсоров и инвесторов. Несмотря на то, что инициаторы проекта могут слабо разбираться в финансовых и маркетинговых вопросах, над бизнес-планом обычно работает группа специалистов. Гораздо сложнее ситуация с начинающими предпринимателями, которым приходится разрабатывать бизнес-план в одиночку. Но в этом случае они могут воспользоваться соответствующей литературой, а в самых сложных случаях получить консультации у специалистов в этой сфере или своих более опытных коллег.

Работа над бизнес-планом позволяет оценить перспективную ситуацию развития бизнеса, спрогнозировать основные рыночные тенденции, и место компании в структуре отрасли, решить многие внутренние проблемы (например, произвести оценку физического и интеллектуального капитала). Кроме этого, бизнес-планирование имеет значение при определении стратегических приоритетов компании [7, с. 112].

В то же время на практике нередко встречаются случаи, когда внутрифирменное планирование не достигает своих целей. Выделяют две группы причин неудач внутрифирменного планирования: приоритет краткосрочных показателей развития; несерьезное отношение к процессам планирования вообще. Во многом это объясняется тем, что компании приходится оперативно решать большое количество текущих задач, пренебрегая работой над перспективными стратегическими целями и задачами. В то же время для достижения успеха на рынке нужно научиться оптимально сочетать и то, и другое. Многие руководители жалуются на недостаток времени, что не позволяет им достаточно заниматься планированием, в том числе и долгосрочным. «Если мы будем слишком много времени уделять планированию, – говорят они, –

то не сможем эффективно руководить и заниматься организацией работ в самой компании».

Вторая группа причин связана с природой личности менеджера, который может иметь достаточно слабую склонность к планированию. Руководители многих современных компаний добились успеха в бизнесе, благодаря своим личным качествам, врожденным способностям к предпринимательской деятельности, аналитическому складу ума, склонностью к рискованным поступкам. Нельзя отрицать ценности подобных качеств. Но современная ситуация в бизнесе требует уделять все больше внимания именно процессам планирования, начиная планированием рабочего времени (тайм-менеджмент) и заканчивая разработкой перспективных стратегических планов развития компании на несколько лет вперед. Неудачи в практике планирования у отечественных компаний часто вызваны неумением грамотно использовать подобные инструменты. Действительно, планирование – это достаточно сложный вид предпринимательской деятельности и не каждый современный бизнесмен сможет этот процесс грамотно организовать. В то же время эта деятельность приносит очевидные позитивные результаты и служит основой для накопления успешного опыта [18, с. 76].

В качестве выхода из такого положения можно предложить активное взаимодействие менеджеров всех уровней и ключевых специалистов компании как в процессе плановой деятельности, так и при обсуждении стратегических вопросов фирмы.

Таким образом, можно сделать вывод, что:

- 1) внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия независимо от его размера: бизнес-план позволяет проанализировать текущую или перспективную ситуацию (наличие условий для создания или расширения бизнеса);

- 2) формализованная концепция и методология бизнес-планирования стала полезным инструментом современного менеджмента, поскольку она позволяет успешно справляться с рисками, связанными с принятием управ-

ленческих решений. Можно сказать, что бизнес-планирование представляет собой методологию, многократно проверенную на практике и дающую хорошие результаты именно в условиях рыночной экономики;

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

Как уже отмечалось, бизнес-план – это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы или для создания новых сфер бизнеса [23, с. 84]. Основная цель разработки бизнес-плана – подробно описать предполагаемую деятельность компании на планируемый период, связанную с разработкой новых товаров и услуг (открытием новых направлений бизнеса, финансовым оздоровлением и пр.), определить основные финансовые показатели на последующий период (3–5 лет) с учетом уровня спроса целевого рынка, произвести оценку имеющихся ресурсов и определить потребности в дополнительном внешнем финансировании. Однако эта цель не единственная. В качестве других, не менее важных, целей разработки бизнес-плана можно назвать:

- 1) оценка степени жизнеспособности бизнес-идеи;
- 2) снижение риска открытия нового бизнеса;
- 3) привлечение интереса потенциальных инвесторов (спонсоров, кредиторов);
- 4) приобретение опыта планирования, определение перспективы развития нового бизнеса [18, с. 94].

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения финансирования (кредитов, инвестиций), он может способствовать достижению целого ряда дополнительных целей, среди которых следует выделить:

- 1) конкретизация дерева целей компании;

- 2) стимулирование разработки стратегических перспектив и выработку оперативных тактических мероприятий для их достижений;
- 3) разработка и внедрение системы объективной оценки результатов коммерческой деятельности;
- 4) формирование дополнительного бизнес-инструментария;
- 5) определение сильных и слабых сторон предлагаемого бизнеса;
- 6) оценка внешних возможностей и угроз и разработка альтернативных стратегий выживания и развития [18, с. 105].

Кроме этого, бизнес-план поможет решению некоторых важных проблем компании, например: уяснить степень реальности достижения намеченных результатов; доказать потенциальным инвесторам необходимость и целесообразность реструктуризации предприятия или открытия нового; убедить акционеров или собственников согласиться с предложенным планом развития, позволяющим достигнуть новых более высоких количественных и качественных показателей.

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.

Как правило, при подготовке бизнес-плана для внутреннего использования анализируются многие проблемы и слабые места проекта, которые не предназначены для глаз потенциальных инвесторов. В то же время обсуждение этих сложных вопросов и поиск путей их решения позволит заявителям самим для себя получить реальное представление о возможных препятствиях реализации предложенного проекта и более объективно оценить ситуацию внешней среды бизнеса. Кроме того, эти аспекты могут интересовать будущих инвесторов при оценке целесообразности вложения финансовых средств и определения их оптимального размера. Например, при более тщательном анализе имеющихся ресурсов, может оказаться, что сумма инвестиций существенно снизится. Или изменится график получения финансовых средств

вследствие более тщательного планирования работ, что особенно важно при использовании кредитных ресурсов, предполагающих выплату процентов за использование финансовых средств [19, с. 93].

Кроме того, такое планирование может снизить и сумму необходимых инвестиций, поскольку при реализации некоторых проектов уже на первых его стадиях возможно получение денежных средств от продаж. В этом случае получение инвестиционного кредита может стать неверным стратегическим решением, поскольку компания будет вынуждена большую часть доходов отдавать инвестору. Все варианты стратегии развития предприятия должны быть проработаны заранее, привлечение инвестора окажется оправданным только в том случае, если обе стороны согласятся с целесообразностью этого решения. В то же время бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность, что в дальнейшем может оказать разрушающее воздействие в процессе его реализации. Поэтому при разработке любого варианта бизнес-плана следует как можно более реалистично оценивать как имеющиеся ресурсы, так и рыночные перспективы [27, с. 38]. На рисунке 1.2.1. представлены цели, задачи и причины разработки бизнес-плана.

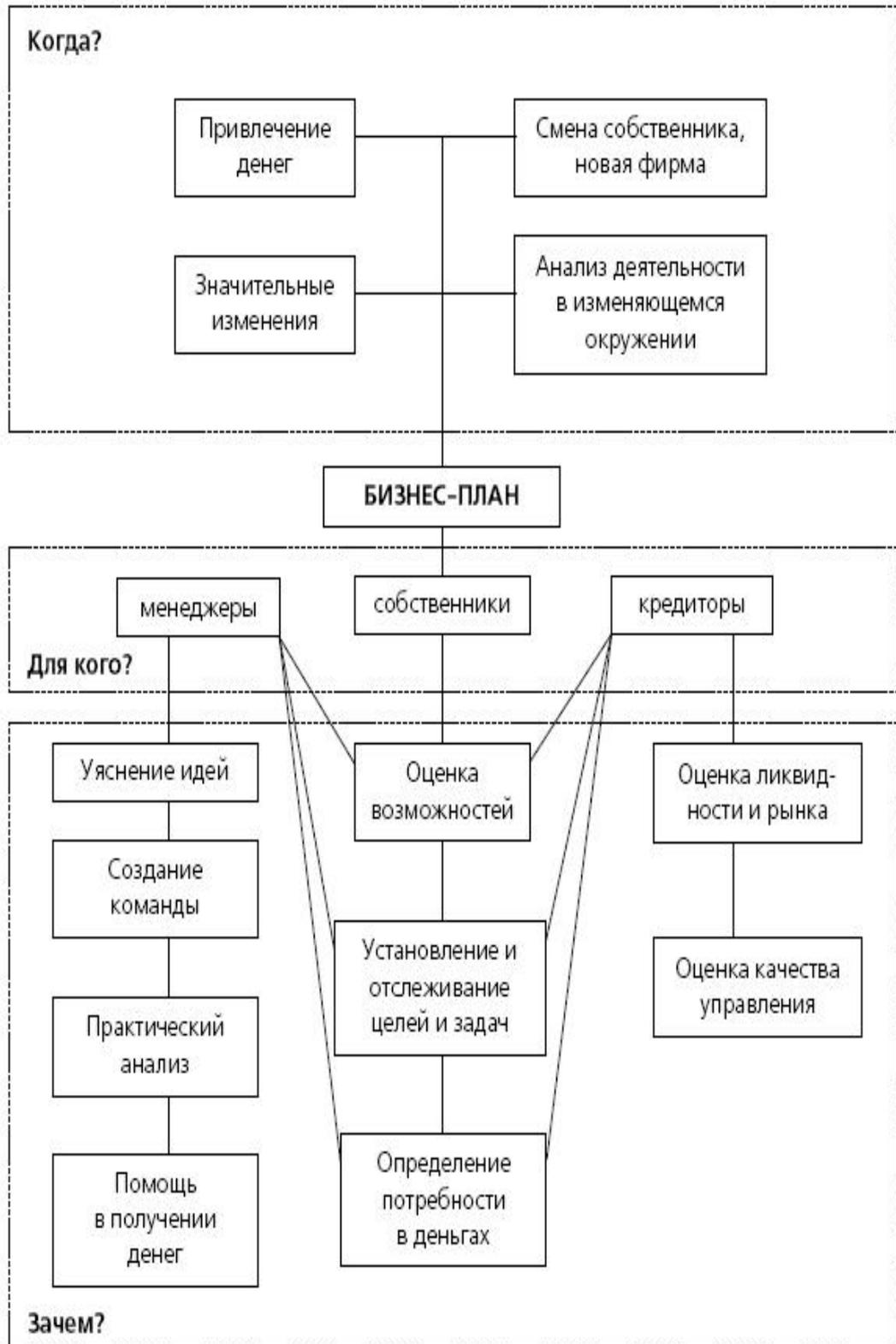
При этом следует отметить, что бизнес-план – это динамический документ, для достижения максимальной эффективности бизнеса он должен систематически обновляться: в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике страны в целом. Таким образом, бизнес-план помогает обоснованно оценить перспективы создания и развития своего дела и контролировать текущие бизнес-процессы [38, с. 139].

Несмотря на то, что «потребителями» бизнес-плана являются, чаще всего, внешние контрагенты (инвесторы, кредиторы, партнеры), бизнес-план можно рассматривать как важный инструмент менеджмента, предусматривающий решение стратегических и тактических задач. Это во многом обусловлено тем, что проведение организационно-управленческой и финансово-

экономической оценки состояния бизнеса в процессе разработки бизнес-плана позволяет найти новые ресурсы и возможности для завоевания целевых потребителей, достижения относительной стабильности и формирования инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются общие и специфические элементы функционирования предприятия в условиях рынка, выбор стратегии. Существует несколько подходов к составлению бизнес-плана [17, с. 136]. Несмотря на бросающееся в глаза сходство представленных подходов, между ними существуют определенные различия, которые отчетливо видны на рис. 1.2.2 и 1.2.3.

Бизнес-план – это не художественное произведение, поэтому следует выбрать наиболее традиционную структуру, которая включает: краткое содержание (резюме), характеристику отрасли, описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и услуг, исследование и анализ рынка, планы маркетинга, производственный и финансовый планы, а также оценку возможных рисков и страхование [33, с. 182].



**Рисунок 1.2.1 - Цели, задачи и причины разработки бизнес-плана**



**Рисунок 1.2.2 - Первый подход к составлению бизнес-плана, основанный на определении личных целей бизнесмена**

Содержание разделов бизнес-плана может изменяться в зависимости от вида бизнеса, например, при составлении плана для получения инвестиционных ресурсов необходимо уделить внимание именно тем аспектам, которые могут в большей мере произвести благоприятное впечатление на потенциальных инвесторов, вызвать их интерес (например, сделать акцент на прибыльности и точности представленных финансовых расчетов).



**Рисунок 1.2.3 - Второй подход к составлению бизнес-плана, основанный на принятии решений**



**Рисунок 1.2.4 - Третий подход к составлению бизнес-плана, основанный на определении приоритетного направления развития**

В то же время следует учитывать, что работа с частными инвесторами гораздо более сложная, чем с банковскими организациями, предоставляющими кредитные ресурсы. Предприниматели острее чувствуют все возможные трудности на пути реализации проекта, и больше рискуют потерять вложенные средства. Банковские организации больше внимания уделяют чисто формальной стороне (например, четкому описанию основных бизнес-процессов) [24, с. 38].

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. В некоторых случаях, если предметом бизнес-плана является открытие мини-кафе или прачечной на дому, он требует менее объемной проработки. Более того, часть разделов может и вовсе отсутствовать. В других – если речь идет о финансовом оздоровлении крупного промыш-

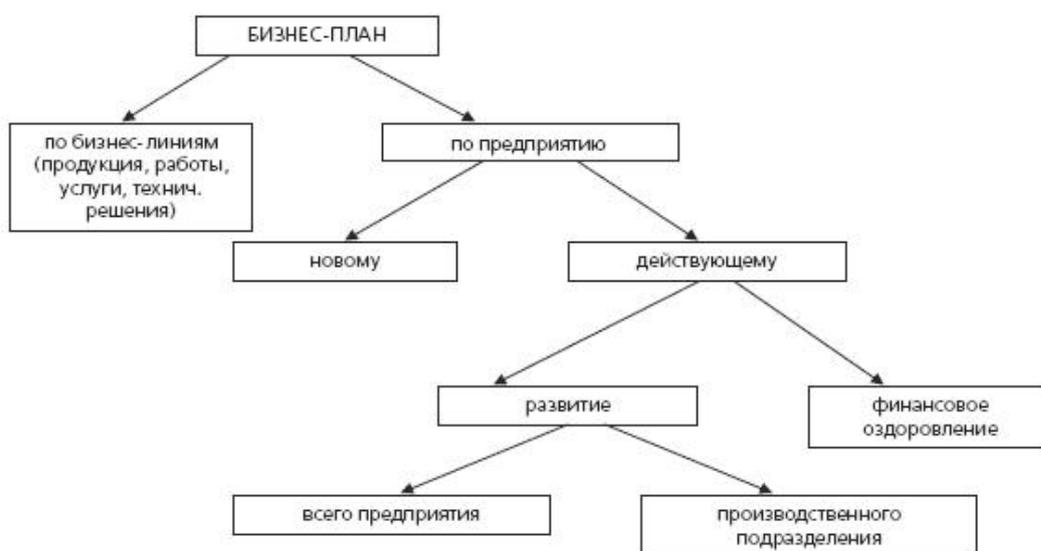
ленного предприятия или выпуске инновационной продукции в приоритетной области, требующих значительных объемов финансовых инвестиций, необходимо проводить глубокие рыночные исследования, проводить комплексный финансовый анализ [28, с. 90].

На практике используется 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).

На рис. 1.2.5 представлена классификация бизнес-планов по объектам бизнеса. Возможны и другие классификации бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента.

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

- 1) специфика отрасли;
- 2) общая стратегия предприятия;
- 3) концепция продукта [7, с. 165].



**Рисунок 1.2.5 - Типология бизнес-планов по объектам бизнеса [9, с. 87]**

Хранение его должно быть организовано таким образом, чтобы было легко вынимать документы, иметь закладки по основным разделам. Этот документ должен быть особо конфиденциальным, поскольку может содержать информацию, которую заявители проекта не сочтут возможным включить в официальный вариант бизнес-плана.

### **1.3 Методики бизнес-планирования**

В настоящее время ввиду существования большого количества различных методик бизнес-планирования инвестиционных проектов, возникает проблема выбора наиболее подходящей методики для разработки того или иного бизнес-плана. Условия рынка диктуют необходимость использования общепринятой в других странах практики планирования предпринимательских проектов для инвестирования.

В России наиболее известны следующие основные зарубежные методики по разработке бизнес-планов, на основе которых построено большинство производных рекомендаций:

- методика разработки бизнес-планов Организации объединённых наций по промышленному развитию (UNIDO);
- методика бизнес-планирования Всемирного банка реконструкции и развития;
- методика разработки бизнес-планов компании «Goldman, Sachs & Co»;
- методика бизнес-планирования инвестиционных проектов международной консультационно-аудиторской компании «Emst & Young».

Многие представленные методики объединяет следующее:

- в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана (последовательность разделов);
- в общих чертах говорится о том, как и что нужно написать в каждом разделе;

- приводятся примеры написания бизнес-плана;
- в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты;
- рассчитаны на руководителей, которые должны изучить методики и целый ряд сопутствующей литературы, собрать информацию по общей схеме и, исходя из общих рекомендаций, разработать бизнес-план.

Наиболее распространенными методиками по разработке бизнес-планов являются зарубежные методики: Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Мирового банка реконструкции и развития (МБРР), Международной финансовой корпорации (МФК) — структуры Мирового Валютного Фонда, а также UNIDO (разработка венской лаборатории) и др. (см. табл. 1.3.1).

**Таблица 1.3.1 – Основные характеристики зарубежных методик разработки бизнес-плана [58]**

№	Наименование	ЕБРР	МБРР	МФК	UNIDO
1	2	3	4	5	6
1.	Цель	Убедить инвестора (кредитора) в экономической эффективности предлагаемого проекта.			
2.	Структура:				
2.1	Резюме	Краткое изложение результатов всех расчетов, приведенных во всех последующих разделах бизнес-плана (объемом в 2-3 страницы).			
2.2	Описание компании	Описывается финансово-экономическое состояние на основе балансов, отчетов о прибыли и убытках за последние (как правило) шесть кварталов. Дается расшифровка того, что представляют собой внеоборотные активы предприятия, инфраструктура, кадровый состав, команда менеджеров, собственники, порядок работы на предприятии, структура самого предприятия.			
2.3	Рынок	Включает в себя подробные результаты маркетинговых исследований того сегмента рынка, на котором реализуется продукция предприятия. Здесь в обязательном порядке освещаются следующие вопросы:  1) поставщики, доля в объеме поставок, условия поставок, цены накупаемую продукцию;			

		<p>2) потребители, доля в объеме продаж, условия, цены и порядок продаж;</p> <p>3) основные конкуренты, а также производители товаров-субститутов, тактика и стратегия поведения на рынке, их доли на рынке;</p> <p>4) описание рынка (емкость, географическое положение, либерализм или консерватизм властей тех регионов, на которых располагается сегменты рынка);</p> <p>5) выработанные маркетинговые мероприятия самого предприятия.</p> <p>Именно здесь объясняются причины возникновения необходимости разработки и реализации проекта.</p>			
2.4	Проект	Техническое описание проекта, включая описание необходимого оборудования, технологических процессов и линий. Описываются производители необходимого оборудования, условия приобретения и поставки.			
2.5	Финансовый план:				
2.5.1	Финансирование проекта	Доли участия заявителя и инвестора (кредитора) в проекте.			
2.5.2	Калькуляция проектных затрат	Указывается, на что именно необходимо затратить средства по данному проекту.			
2.5.3	Доходы по проекту	Представлены все текущие поступления и затраты в процессе реализации проекта. Производится расчет валовой, операционной и чистой прибыли.			
2.5.4	Чувствительность проекта			Расчет проводится	Расчет проводится
2.5.5	Проектно-балансовая ведомость		Полная – соответствует балансу	Сокращенная	Полная – соответствует балансу
2.5.6	Расчет денежных потоков		Расчет проводится		Расчет проводится
2.5.7	Расчет внутренней нормы доходности	Расчет проводится		Расчет проводится	Расчет проводится

Различие между методиками вытекает из того, что в каждом из них считается наиболее важным. В методиках МФК, ЕБРР и UNIDO большее внимание уделяется обоснованию экономической эффективности проекта, в

методике МБРР — оценке ситуации на рынке, где действует или предполагается действовать предприятие, являющееся разработчиком проекта.

Выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от многих факторов. Среди них можно отметить:

- величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность);
- является ли целью написания бизнес-плана получение банковского кредита (коммерческие банки не имеют единого подхода к разработке бизнес-планов и, почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования);
- разрабатывается ли бизнес-план для получения государственной поддержки в виде налоговых льгот, частичного финансирования из государственных источников, в форме гарантий Правительства по кредитам либо для преобразования государственных (арендных) предприятий (предприятие приватизируется);
- планируется ли вложить собственные средства в создание нового или развитие уже существующего бизнеса (разрабатывается бизнес-план на основе глубоких маркетинговых исследований для внутреннего пользования, с учетом рисков, связанных с реализацией проекта и выводами о реальной эффективности планируемых инвестиций, а также разрабатывается модель проекта, которая позволит управлять проектом во время его реализации).

На какой методике остановиться – американской, английской, немецкой или какой-то другой не столь принципиально. Важно, чтобы документ в итоге содержал обязательные разделы, в которых анализировались бы конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация (показатели) были достоверными, обоснованными и базировались на документальных

источниках и расчетах, а также, чтобы он был полностью понятен тому кругу лиц, которым он будет представлен.

Методика Организации по промышленному развитию ООН (методика ЮНИДО) получила наибольшее распространение в России. Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами ЮНИДО, позволяет при разработке бизнес-плана не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящем для восприятия как западными, так и отечественными финансистами. Данная методика играет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира. Большинство известных на данный момент программных продуктов (компьютерных систем) для бизнес-планирования опираются на методику ЮНИДО, например Project Expert, в основу которой положена данная методика по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, определенная международными стандартами IAS.

Организация по промышленному развитию, являясь подразделением Организации Объединенных наций, сама ведет работу как по совершенствованию и вопросам всемирного использования своей методики, так и ее реализации в форме компьютерных программ.

Подход и методология ЮНИДО изложены в «Руководстве по подготовке технико-экономических обоснований промышленных проектов».

Бизнес-план должен состоять из одиннадцати глав, подготовленных в соответствии с частью II Руководства, и в каждой из них следует дать подробный анализ и информацию в соответствии со следующими разделами:

Глава 1 Резюме;

Глава 2 Предыстория и основная идея проекта;

Глава 3 Анализ рынка и стратегия маркетинга;

Глава 4 Сырье и материалы;

Глава 5 Место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка;

Глава 6 Инженерное проектирование и технология;

Глава 7 Организация производства и накладные расходы;

Глава 8 Людские ресурсы;

Глава 9 Планирование и сметная стоимость работ по проекту;

Глава 10 Финансовая оценка;

Глава 11 Экономический анализ издержек и прибыли.

Информационные связи между разделами бизнес-плана, согласно методике ЮНИДО, представлены на рисунке 1.3.1.



**Рис. 1.3.1 - Информационные связи между разделами бизнес-плана [58]**

Необходимо понимать, что при переносе любых зарубежных рекомендаций на российскую почву необходима их корректировка с учетом российских реалий. В этой связи в Российской Федерации в 1999 г. Минэкономики РФ, Минфин РФ и Госстроем РФ были разработаны и действуют до настоя-

щего времени нормативный документ, получивший название «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов». Данный документ более адекватно отражает особенности оценки эффективности инвестиционных проектов (ИП) в условиях переходной российской экономики, содержит более полное и конкретизированное описание основных методов такого расчета.

Из особенностей нынешней российской экономики, не отраженных в зарубежных методических разработках и соответствующих им компьютерных программах, рекомендации учитывают:

- относительно высокую и переменную во времени инфляцию, динамика которой часто не совпадает с динамикой валютных курсов;
- возможность использования в проектах нескольких валют одновременно;
- неоднородность инфляции, т.е. различие по видам продукции и ресурсов темпов роста цен на них;
- специфическую роль государства, заключающуюся в регулировании цен на некоторые важные для реализации многих инвестиционных проектов виды товаров и услуг, в практике оказания поддержки некоторым инвестиционным проектам при общей ограниченности бюджетных средств;
- относительно высокую, переменную во времени и неодинаковую для различных российских и зарубежных участников проекта цену денег, что приводит к большому разбросу и динамичности индивидуальных норм дисконта, кредитных и депозитных процентных ставок;
- отсутствие эффективных рынков, в особенности рынка ценных бумаг и недвижимости, и как следствие - существенное различие между «справедливой» и рыночной стоимостью ценных бумаг, а также между оценочной и рыночной стоимостью имущества;
- значительную неопределенность исходной информации для оценки инвестиционных проектов и высокий риск, связанный с их реализацией;

- сложность и нестабильность налоговой системы;
- отличие от западной системы бухгалтерского и статистического учета.

Рекомендации основываются на существующих нормативных документах: в первую очередь на Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ, а также на существующих СП и СНИПах, «Положении о составе затрат по производству и реализации продукции ... включаемых в себестоимость продукции ...», документах, отражающих налоговые и иные правовые нормы, но не дублируют их.

Рекомендации содержат описание корректных (непротиворечивых и отражающих правила рационального экономического поведения хозяйствующих субъектов) методов расчета эффективности инвестиционных проектов (ИП).

По мере появления новых нормативных документов, например при изменении налогового законодательства, или системы бухгалтерского учета, отдельные приведенные в Рекомендациях положения и процедуры могут потребовать корректировки, однако принципы и методы оценки эффективности ИП при этом сохраняются.

В этих целях Рекомендации предусматривают:

- унификацию терминологии и перечня показателей эффективности ИП, разрабатываемых различными проектными организациями, а также подходов к их определению;
- систематизацию и унификацию требований, предъявляемых к предпроектным и проектным материалам при рассмотрении расчетов эффективности ИП, а также к составу, содержанию и полноте исходных данных для проведения этих расчетов;
- установление требований к экономическому сопоставлению вариантов технических, организационных и финансовых решений, разрабатываемых в составе отдельного ИП;

- рационализацию расчетного механизма, используемого для определения показателей эффективности, и приведение его в соответствие с нормативными требованиями и расчетными формами, принятыми в международной практике;

- учет особенностей реализации отдельных видов ИП, обуславливающих использование нестандартных методов оценки эффективности.

Рекомендации предназначены для предприятий и организаций всех форм собственности, участвующих в разработке, экспертизе и реализации ИП.

Рекомендации могут быть приняты в качестве основы для создания нормативно-методических документов по разработке и оценке эффективности отдельных видов предприятий, учитывающих их специфику.

Рекомендации используются:

- для оценки эффективности и финансовой реализуемости ИП;
- для принятия решений о государственной поддержке ИП
- для оценки эффективности участия в ИП хозяйствующих субъектов;
- для сравнения альтернативных (взаимоисключающих) ИП, вариантов ИП и оценки экономических последствий выбора одного из них;
- для оценки экономических последствий отбора для реализации группы ИП из некоторой их совокупности при наличии фиксированных финансовых и других ограничений;
- для подготовки заключений по экономическим разделам при проведении государственной, отраслевой и других видов экспертиз обоснований инвестиций, ТЭО, проектов и бизнес-планов;
- для принятия экономически обоснованных решений об изменениях в ходе реализации ИП в зависимости от вновь выявляющихся обстоятельств (экономический мониторинг).

К государственным методикам бизнес-планирования следует отнести методические рекомендации, предъявляемые к бизнес-планам со стороны органов государственной власти, министерств, ведомств, а также со стороны органов местного самоуправления. К государственным методикам бизнес-планирования, наиболее широко используемым на территории Российской Федерации можно отнести следующие:

– Макет бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки на финансирование из Бюджета развития РФ [47] .

– Макет к бизнес-плану Российского Агентства малого и среднего бизнеса и требования к бизнес-плану, разработанные Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства [48].

– Методические рекомендации по подготовке бизнес-плана, разработанные в рамках проекта ТАСИС Европейским Союзом для Новых Независимых Государств, основанные на требованиях UNIDO [49] .

– Методическое пособие по разработке бизнес-плана инвестиционного проекта (инструкция Центробанка РФ).

Методическое пособие по разработке бизнес-плана инвестиционного проекта ЦБ РФ предполагает следующую структуру бизнес-плана.

Титульный лист бизнес-плана проекта

1. Краткий обзор (резюме) проекта
2. Инициатор проекта
  - 2.1. Общие данные
  - 2.2. Учредители (акционеры)
  - 2.3. Виды и объемы деятельности
  - 2.4. Финансовое состояние
  - 2.5. Информация о руководителях
3. Существо предлагаемого проекта
  - 3.1. Местонахождение объекта
  - 3.2. Описание продукта (услуги)
  - 3.3. Технология производства продукта (оказания услуги)
  - 3.4. Характеристики закупаемого оборудования (техники)
  - 3.5. Экологические вопросы производства
4. Анализ положения дел в отрасли

5. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья
    - 5.1. Рынок сырья, материалов и комплектующих
    - 5.2. Конкуренция на рынке сбыта
    - 5.3. Потенциальная емкость рынка сбыта
    - 5.4. Маркетинговая стратегия проекта
  6. Организационный план
    - 6.1. Организационно-правовая форма реализации проекта
    - 6.2. Основные партнеры
    - 6.3. График реализации проекта
    - 6.4. Правовые вопросы осуществления проекта
  7. Финансовый план
    - 7.1. Условия и допущения, принятые для расчета
    - 7.2. Исходные данные
      - 7.2.1. Налоговое окружение
      - 7.2.2. Номенклатура и цены продукции (услуг)
      - 7.2.3. План производства
      - 7.2.4. Номенклатура и цены сырья, материалов и пр.
      - 7.2.5. Калькуляция прямых материальных затрат
      - 7.2.6. Численность персонала и заработная плата
      - 7.2.7. Накладные расходы
      - 7.2.8. Капитальные затраты и амортизация
      - 7.2.9. Нормы оборота текущих активов и пассивов
    - 7.3. Калькуляция себестоимости продукции (услуг)
    - 7.4. Расчет выручки
    - 7.5. Потребность в первоначальных оборотных средствах
    - 7.6. Инвестиционные издержки
    - 7.7. Расчет прибылей, убытков и денежных потоков
    - 7.8. Источники, формы и условия финансирования
    - 7.9. Оценка экономической эффективности проекта
  8. Оценка рисков
    - 8.1. Анализ чувствительности
    - 8.2. Уровень безубыточности
    - 8.3. Варианты проекта
    - 8.4. Оценка проектных рисков
  9. Обеспечение
- Приложение. Таблицы, графики, варианты расчетов, документы.

В российской и международной практике бизнес-планирования существует большое количество корпоративных методик, разрабатываемых и используемых отдельными компаниями и банками. В целом корпоративные методики также соответствуют требованиям международной методики UNIDO, при этом делая более сильный акцент на отдельных содержательных и аналитических моментах бизнес-плана, подаваемого претендентом на рассмотрение, в соответствии со спецификой своей деятельности.

Анализ методических рекомендаций по разработке бизнес-планов проектов (ЮНИДО, национальных и российских) показывает, что, несмотря на их разнообразие, структура и требования к содержанию разделов бизнес-плана различаются несущественно. Например, локальные методические рекомендации по разработке бизнес-планов отраслевых инвестиционных банков учитывают отраслевую специфику деятельности и уникальность инвестиционных проектов, отражая их особенности, как в представлении исходных данных, так и в расчётах некоторых экономических показателей, но практическое решение всех задач и оценка показателей эффективности бизнес-проекта должно опираться на положения второй редакции Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденных Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999 г. 20.

Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, его потенциальный инвестор смог получить полное представление о предлагаемом бизнес-проекте и понять его цели

Обобщая всё вышеизложенное, необходимо отметить, что в настоящее время, основной проблемой, с которой сталкиваются разработчики бизнес-планов - это отсутствие требований к его структуре и содержанию в зависимости от типа инвестиционного проекта и его специфических особенностей. В связи с этим, считаем целесообразным разработку единых, максимально чётких, понятных методических рекомендаций в этой сфере, с целью увели-

чения доступности бизнес-планирования для хозяйствующих субъектов, и прежде всего, в сфере малого и среднего бизнеса. Это представляется возможным при условии выявления совокупности факторов, влияющих на бизнес-планирование инвестиционных проектов. Следствием появления таких методических рекомендаций станет увеличение числа качественных бизнес-планов инвестиционных проектов, что в целом повлияет на объём и качество инвестиций.

Таким образом, в рамках данного теоретического обзора сделана попытка системного подхода к рассмотрению бизнес-планирования как базовой технологии управления предприятиями. Реализация данного подхода осуществляется путем разработки и реализации определенных типов бизнес-планов, связанных с управлением текущей деятельностью и развитием предприятия (управленческий бизнес-план), управлением изменениями (бизнес-план проекта), принятием разовых крупных управленческих решений (целевые бизнес-планы).

## **Глава 2 Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-планирования ООО «Торговый дом «АВС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом «АВС» учреждено в соответствии с нормами ГК РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество имеет самостоятельный баланс, счета в банках любых видов, печать, штамп, бланки и другие реквизиты и действует на основе полного хозяйственного расчёта и самофинансирования.

Уставной капитал Общества составляет 97 001 000 рублей и на момент регистрации оплачен полностью.

Местонахождение предприятия: Россия, Белгородская область, Белгородский район, п. Таврово, ул. Урожайная, 36-а.

Целью деятельности предприятия является удовлетворение общественных потребностей, получение прибыли путём производственной, коммерческо-посреднической, а так же других видов деятельности, в соответствии с действующим законодательством и настоящим уставом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Компания «АВС» осуществляет свою деятельность с 2005 года. На сегодняшний день это динамично развивающаяся дистрибьюторская компания в г. Белгород. Торговая компания осуществляет свою деятельность на продовольственном рынке Белгородской и Курской областей и специализируется на комплексных поставках продуктов питания в торговые точки: розничные магазины, рынки, сети, гипермаркеты и др. ООО «Торговый дом «АВС» предлагает широкий ассортимент различных продуктов питания, востребованных потребителем.

Компания «АВС» обеспечивает доставку продуктов по всей территории Белгородской и Курской областей в более чем 4500 торговых точек.

Компания имеет собственную торговую базу в г. Белгород. На её территории располагаются складские помещения для единовременного хранения кондитерских изделий в объёме до 150 тонн, низкотемпературные холодильные камеры для единовременного хранения до 600 тонн мясной продукции, камеры хранения с температурным режимом от 0 до -40 С.

Расположение офиса и складов на одной территории позволяет осуществлять оперативную отправку продукции. В распоряжении компании имеется собственный автопарк – 43 единицы грузового автотранспорта, оснащенного холодильным оборудованием (тепло – холод).

Более 200 специалистов работает для того, чтобы обслуживание было быстрым и качественным, а покупатель остался доволен оказанными услугами. Компания стремится постоянно расширять ассортимент предлагаемой продукции и своевременно информировать покупателей о новинках. Для этого в компании работают высококвалифицированные специалисты.

Компания предлагает более 1000 наименований продукции следующих торговых марок:

ЗАО «Приосколье» (мясо птицы ТМ «Приосколье», колбасные изделия ТМ «Славная марка», полуфабрикаты из охлаждённого мяса птицы ТМ «Флай де Ланч»).

ООО «Белый край» (пельмени, хинкали, вареники со всевозможными начинками, тефтели, чебуреки, фрикадельки, котлеты, голубцы, блинчики).

ЗАО Кондитерской фабрики «Славянка» (огромнейший выбор шоколада, карамели, мармелада, печенья в шоколаде, разнообразные подарочные конфетные наборы).

ООО «Тульчинка» (выпускает 12 видов спредов, 2 вида масла и сухое молоко). Продукция под маркой «Тульчинка» производится из высококачественных натуральных компонентов, она богата витаминами и полезными веществами и создана для заботящихся о своем здоровье людей.

ЗАО «Томаровский мясокомбинат» (колбасные изделия: вареные, варено-копченые, полукопченые, сосиски, сардельки, шпикачки; копчености, тушёнка).

ООО «Харрис СНГ» (кексы, печенья, рулеты и мини-рулеты, пирожные, сэндвичный хлеб, булочки французские, пшеничные и ржаные хлебцы).

ООО «Fraterium Group» - ТМ «Добавкин» (кетчупы, майонезы, томатная паста, квас).

ООО «Воронежросагро - М» (сметана, масло, крем творожный, сырки плавленые).

ООО «Бисквит – шоколад» (бисквиты и бисквитные рулеты, вафли и вафельные трубочки, сладости премиум-класса: печенье с шоколадом, сувенирные наборы сдобного печенья, вафельные сэндвичи с пористой шоколадной массой).

ООО «Сладофф» (печенье песочное, сахарное, слоёное; круассаны, язычки).

ЗАО ТД «Ярмарка» (крупы в фасованных и варочных пакетах, суповые смеси премиум – класса).

ООО «АВС» заключает контракты и тесно сотрудничает с известными производителями продуктов питания. Годы совместной работы помогли компании завоевать авторитет и доверие наших деловых партнеров. ООО «АВС» дорожит отношениями, как с давними партнёрами, так и с фирмами, с которыми только начинает совместную деятельность. Мы всегда открыты для общения с клиентами и готовы принимать и рассматривать любые предложения. Компания постоянно ищет партнеров для новых взаимовыгодных контрактов.

ООО «АВС» обеспечивает продуктами питания муниципальные и государственные учреждения города Белгорода и Белгородской области: детские оздоровительные лагеря, профессиональные училища, гимназии, лицеи, институты, университеты, больницы, диспансеры, областные администрации.

ООО «АВС» тесно сотрудничает с ООО «Черноземье-Трейд», ЗАО «Перекрёсток», ОАО «Седьмой Континент», с сетью магазинов ЗАО «Тандер», ООО «Союз-Торг», ООО «Копейка-Воронеж», ООО «Европа».

Устав ООО «АВС» содержит статус, цели, предмет деятельности и учредителей ООО «АВС», права и обязанности участников, органы управления обществом, контроль за деятельностью, порядок разрешения споров, имущество, фонды, прибыль общества.

Целью регулирования является установление распорядка и структуры работы организации, деятельность участников общества.

Для обеспечения деятельности общества в обществе образуется уставной капитал. Уставной капитал состоит из номинальной стоимости долей его участников.

Положение «О совете директоров ООО «АВС». Настоящее положение в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Уставом Общества определяет порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров, размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров общества.

Инструкция по ведению делопроизводства в ООО «АВС» определяет единые требования к организации делопроизводства, устанавливает правила подготовки, оформления, регистрации, рассылки и хранения документов, а также организацию работы с корреспонденцией.

Таким образом, внутренние документы ООО «АВС» определяют основные начала взаимоотношений всех органов управления предприятием, их правовое положение в структуре управления, содержат требования к работникам предприятия и их основные обязанности, порядок деятельности и ответственность.

Организационная структура ООО «Торговый дом «АВС» представлена в приложении А.

Возглавляет организацию директор, который назначается собранием учредителей, в чьем ведении находится организация. Директор представляет во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством он издает приказы, осуществляет прием и увольнение работников, налагает на них взыскания и определяет меры поощрения за хорошую работу. Директор распоряжается имуществом организации, заключает договоры со сторонними организациями, выдает от своего имени доверенности другим лицам, открывает в банках расчетные счета и распоряжается денежными средствами фирмы.

Линейная организационная структура относится к простейшему виду структур, в ней воплощены принципы централизма и единоначалия. Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, а каждый руководитель – нескольких подчиненных в соответствии с нормами управляемости. Поэтому рост предприятия ведет к увеличению числа уровней управления.

Простота структуры влечет за собой как достоинства, так и недостатки.

Достоинства: оперативность принятия и реализации управленческих решений; относительная простота реализации функций управления; четко выраженная ответственность.

Недостатки: разобщенность горизонтальных связей в производственных системах; множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка; при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений; увеличение количества уровней управления при росте организации; жесткость структуры.

Согласно Уставу ООО «АВС» для реализации поставленных задач Общество осуществляет следующие виды деятельности:

– торговую, торгово-закупочную, торгово-посредническую, снабженческую и другую коммерческую деятельность (в том числе оптовая, розничная и комиссионная торговля),

- внешнеэкономическую деятельность и экспортно-импортные операции в установленном законом порядке;
- оптовая и розничная реализация продукции.

Основным видом деятельности является «Розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах».

Для удобства работы с покупателями, один раз в месяц выставляются образцы новых моделей на сайте, где также есть прайс-лист на все товары. Менеджеры компании высылают каталог всем желающим, также прилагаются прайсы и бланк договора. На основании полученной заявки выставляется счет, после оплаты, которого груз доставляется в любой регион.

Для иногородних покупателей организует отгрузку товара любым видом транспорта. Постоянным клиентам и оптовым покупателям предоставляются дисконтные карты, специальные предложения и гибкая система оплаты.

Достаточная обеспеченность организации необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продаж и повышения эффективности труда. Проведем анализ основных технико-экономических показателей ООО «АВС».

Из приведенных в приложении бухгалтерских балансов и таблицы 2.1.1 видно, что валовая прибыль на 31.12.2013 г. составляла 9 090 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 2 583,00 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2015 г. составила 11 673 тыс. руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2013 г. составляла 7 007 руб. За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, возросла на 1 090 тыс. руб., и на 31.12.2015 г. прибыль от продаж составила 8 097 тыс. руб., также как и валовая прибыль, осталась на прежнем уровне.

**Таблица 2.1.1 – Оценка показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение 2014 г./2013 г.		Изменение 2015 г./2013 г.	
				В абс. выражении	Темп прироста, %	В абс. выражении	Темп прироста, %
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7 007	7 747	8 097	740	10,56	1 090	15,56
Чистая прибыль, тыс. руб.	522	2 447	2 230	1925	368,77	1 708	327,20
Чистые активы, тыс. руб.	-9 111	-5 879	-4 745	3232	35,47	4 366	47,92
Оборачиваемость чистых активов, %	-1 457,97	-2 394,61	-4 909,21	-936,64	-64,24	-3 451,24	-236,71
Рентабельность чистых активов, %	-76,91	-131,77	-170,64	-54,86	-71,33	-93,74	-121,88
Собственный капитал, тыс. руб.	1 969	4 199	6 646	2230	132,55	4 677	237,53
Рентабельность собственного капитала, %	26,15	78,26	51,07	52,11	199,27	24,92	95,30
Кредиты и займы, тыс. руб.	20 688	23 701	17 153	3013	14,56	-3 535	-17,09

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост выручки по отношению к росту себестоимости, который составил 75,36 % по сравнению с ростом себестоимости (-78,81 %).

Отрицательным моментом является наличие убытков по прочим доходам и расходам. На 31.12.2015 г. сальдо по ним установилось на уровне -3 527 тыс. руб. К тому же наблюдается отрицательная тенденция – за период с

31.12.2013 г. по 31.12.2015 г. сальдо по прочим доходам и расходам снизилось на -7 689 тыс. руб.

Как видно из таблицы, чистая прибыль за анализируемый период выросла на 1 708 тыс. руб., и на конец 31.12.2015 г. установилась на уровне 2 230 тыс. руб. (темп прироста составил 327,2%).

Рассматривая динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Торговый дом «АВС» особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

На конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала составила 51,07%, что выше показателя средневзвешенной стоимости капитала.

Сложившаяся ситуация говорит о том, что предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

Рассматривая динамику доходов и расходов предприятия можно сказать, что в целом за анализируемый период ее можно назвать положительной.

Проанализируем структуру агрегированного баланса предприятия. Структура баланса - это доля каждого его элемента в общем итоге. Агрегированный баланс строится путем объединения однородных статей бухгалтерского баланса для удобства последующего анализа.

**Таблица 2.1.2 - Структура агрегированного баланса**

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсол. изм., +,-	Темп прироста, %	Удельного веса, %
1	2	3	4	5	6	7
<b>Актив</b>						
Внеоборотные активы	11080	12512	12931	1851	16,71	2,51
Оборотные активы	21288	47145	22268	980	4,6	-2,51
Запасы и затраты	3247	15194	12452	9205	283,49	25,34
Краткосрочная дебиторская задолженность	15495	29044	9813	-5682	-36,67	-19,99
Денежные средства и финансовые вложения	2546	2907	3	-2543	-99,88	-7,86
Баланс	32368	59657	35199	2831	8,75	-
<b>Пассив</b>						
Собственный капитал	1969	4199	6646	4677	237,53	12,80
Долгосрочные пассивы	14950	14944	13082	-1868	-12,49	-9,02
Займы и кредиты	14788	14313	12727	-2061	-13,94	-9,53
Прочие долгосрочные пассивы	162	631	355	193	119,14	0,51
Краткосрочные пассивы	15449	40514	15471	22	0,14	-3,78
Займы и кредиты	5900	9388	4426	-1474	-24,98	-5,65
Кредиторская задолженность	9549	31126	11045	1496	15,67	1,88
Баланс	32368	59657	35199	2831	8,75	-

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым, незначительно увеличилась. По сравнению с концом (31.12.2015 г.) активы и валюта баланса выросли на 8,75 %, что в абсолютном выражении составило 2 831 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 35 199 тыс. руб. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «запасы». За прошедший период рост этой статьи составил 9 529,00 тыс. руб., уже на конец анализируемого периода значение статьи достигло 12 369 тыс. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2013 г. составляла 11 080 тыс. руб., возросли на 1 851 тыс. руб. (темп прироста составил 16,71%), и на 31.12.2015 г. их величина составила 12 931,00 тыс. руб. (37% от общей структуры имущества). Величина оборотных активов, составлявшая на 31.12.2013 г. 21 288 тыс. руб. также возросла на 980 тыс. руб. (темп прироста составил 4,6%), и на 31.12.2015 г. их величина составила 22 268 тыс. руб. (63% от общей структуры имущества).

Доля основных средств в общей структуре активов на 31.12.2015 г. составила 35%, что говорит о том, что предприятию необходимо большое количество оборудования для производственной деятельности.

Как видно из таблицы, на конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (63,26%), что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. К тому же наблюдается положительная тенденция к росту оборотных активов. В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 1 081 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «основные средства».

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 9 529 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «запасы».

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период в сумме снизился на 5 682 тыс. руб. что говорит о положительной тенденции и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж. Рассматривая дебиторскую задолженность ООО «Торговый дом «АВС» следует отметить, что предприятие на 31.12.2015 г. имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 1 232 тыс. руб. В целом динамику изменения актива баланса можно назвать положительной

В части пассивов, увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло, в основном, за счет роста статьи «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». За прошедший период рост этой статьи составил 4 677 тыс. руб. (в процентном соотношении ее рост составил 238,74%). Таким образом, на конец анализируемого периода значение статьи установилось на уровне 6 636 тыс. руб.

Рассматривая изменение собственного капитала ООО «Торговый дом «АВС» отметим, что его значение за анализируемый период значительно увеличилось. На 31.12.2015 г. величина собственного капитала предприятия составила 6 646 тыс. руб. (18,88% от общей величины пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период осталась на прежнем уровне. На 31.12.2015 г. совокупная величина долгосрочных и краткосрочных пассивов составила 28 553 тыс. руб. (81,12% от общей величины пассивов).

Анализируя изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их общая величина возросла на 4 677 тыс. руб. и составила 6 636 тыс. руб. Изменение нераспределенной прибыли 4 677 тыс. руб. Это в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина собственного капитала, составлявшая на 31.12.2013 г. 1 969 тыс. руб., выросла на 4 677 тыс. руб. (темпы прироста составил 237,53%), и на 31.12.2015 г. его величина составила 6 646 тыс. руб. (18,88 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» - на 4 677 тыс. руб.

На 31.12.2015 г. в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 2 389 тыс. руб. что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Долгосрочная кредиторская задолженность, величина которой на 31.12.2013 г. составляла 14 950 тыс. руб., снизилась на 1 868 тыс. руб. (темпы уменьшения составил -12,49%), и на 31.12.2015 г. ее величина составила 13 082 тыс. руб. (37,17% от общей структуры имущества). Наибольшее влияние на снижение долгосрочных пассивов оказало уменьшение статьи «заемные средства». За прошедший период снижение значения этой статьи составило - 2 061,00 тыс. руб. (в процентном соотношении – «-» 13,94%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи установилось на уровне 12 727 тыс. руб. Величина краткосрочной кредиторской задолженности, которая на 31.12.2013 г. составляла 15 449 тыс. руб. напротив возросла на 22 тыс. руб. (темпы прироста составил 0,14%), и на 31.12.2015 г. ее величина составила 15 471 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на 31.12.2015 г. составляет статья «кредиторская задолженность». На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 11 045 тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 71%).

Таким образом, изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части негативным.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Финансовое положение предприятия считается устойчивым, если оно покрывает собственными средствами не менее 50% финансовых ресурсов, необходимых для осуществления нормальной хозяйственной деятельности, эффективно использует финансовые ресурсы, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, иными словами, является платежеспособным. Финансовое положение определяется на основе анализа ликвидности и платежеспособности, а также оценки финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость обусловлена как стабильностью экономической среды, в рамках которой осуществляется деятельность предприятия, так и от результатов его функционирования, его активного и эффективного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов. Финансовая устойчивость - характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.1.3.

Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости предприятия. Анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет выяснить, насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате. Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития предприятия, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия и отсутствию у него средств для развития производства, а избыточная - препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами.

**Таблица 2.1.3 - Анализ финансовой устойчивости по абсолютным и относительным показателям**

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
1	2	3	4	4	5	6	7
Излишек источников собственных оборотных средств	-12 358	-23 507	-18 737	11149	-6 379	90,2	-51,62
Излишек источников собственных средств	2 592	-8 563	-5 655	-5971	-8 247	-230,3	- 318,17
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	8 492	825	-1 229		-9 721		- 114,47
Коэффициент автономии	0,06	0,07	0,19	0,01	0,13	16,66	210,38
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	15,44	13,21	4,30	-2,23	-14,44	-11,14	-71,15
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	1,92	3,77	1,72	1,85	-0,20	96,35	-10,37
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,06	0,08	0,23	0,02	0,17	33,33	259,35
Коэффициент маневренности	-0,54	-0,43	-0,32	0,11	0,22	20,37	40,84
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	1,80	0,44	0,55	-1,36	-1,25	-20,8	-69,65
Коэффициент имущества производственного назначения	0,44	0,46	0,72	0,02	0,28	4,54	62,92

## Продолжение таблицы 2.1.3

Коэффициент долго-срочно привлеченных заемных средств	0,88	0,78	0,66	-0,1	-0,22	-11,36	-24,95
Коэффициент кратко-срочной задолженности	19,41	16,93	15,50	-2,48	-3,91	-12,77	-20,13
Коэффициент кредит-торской задолженности	31,41	56,13	38,68	24,72	7,27	78,7	23,14

Таким образом, сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов. Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям, основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметно снижение финансовой устойчивости предприятия.

Как видно из таблицы у торгового дома не хватает средств для формирования запасов и затрат для осуществления текущей деятельности. На начало анализируемого периода для формирования запасов и затрат у предприятия хватает нормальных источников финансирования - предприятие использует для их финансирования собственные и долгосрочные заемные средства, а на конец периода у организации не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице, говорит о том, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с базовым периодом (31.12.2013 г.) ситуация в ООО «Торговый дом «АВС» незначительно улучшилась.

Показатель «коэффициент автономии» за анализируемый период увеличился на 0,13 и на 31.12.2015 г. составил 0,19. Это ниже нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Показатель «коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)», за анализируемый период снизился на -11,14 и на 31.12.2015 г. составил 4,3. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем

больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств. Поэтому дополнительно необходимо определить скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, что означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, т.е. в итоге - увеличение собственных средств. Поэтому при высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения собственных и заемных средств может намного превышать 1.

Показатель «коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств», за анализируемый период снизился на -0,2 и на 31.12.2015 г. составил 1,72. Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотные активы, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Показатель «коэффициент маневренности», за анализируемый период увеличился на 0,22 и на 31.12.2015 г. составил -0,32. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода ООО «Торговый дом «АВС» обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40 %. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Показатель «коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами», за анализируемый период снизился на -1,25 и на 31.12.2015 г. составил 0,55. Это ниже нормативного значения (0,6-0,8). Предприятие испытывает недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат, что показал и анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении. Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

Далее проанализируем показатели ликвидности предприятия. Данные представлены в таблице 2.1.4.

**Таблице 2.1.4 – Анализ показателей ликвидности**

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,16	0,07	0,001	-0,09	-56,25	-0,159	- 99,37
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	1,17	0,79	0,63	-0,38	-0,53	-32,47	-45,67
Коэффициент текущей ликвидности	1,38	1,16	1,44	-0,22	-15,94	0,06	4,34
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,27	0,14	0,31	-0,13	0,03	-48,14	11,28

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2013 г. - 31.12.2015 г.) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что торговый дом не в полной мере обеспечен средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода - на 31.12.2013 г. значение показателя абсолютной ликвидности со-

ставило 0.16. На конец анализируемого периода значение показателя снизилось, составив 0.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов.

Нормативное значение показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода (на 31.12.2013 г.), значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 1,17. На 31.12.2015 г. значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию, и составило 0,63.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2013 г. - 31.12.2015 г.) находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что значение коэффициента достаточно низкое и предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

На начало анализируемого периода - на 31.12.2013 г. значение показателя текущей ликвидности составило 1.38. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, и составило 1.44.

Так как на конец анализируемого периода «коэффициент текущей ликвидности» находится ниже своего нормативного значения 2, рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Показателями, характеризующими эффективность деятельности предприятий, являются показатели рентабельности (или доходности). Анализ показателей рентабельности представлен в таблице 2.1.5.

Далее проанализируем показатели оборачиваемости.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивается следующими основными показателями: скорость оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота – средний срок, за который совершается один оборот средств.

**Таблица 2.1.5 – Анализ показателей рентабельности**

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
Общая рентабельность, %	0,78	3,24	1,96	2,46	315,3	1,18	151,28
Рентабельность продаж, %	5,27	5,5	3,48	0,23	-1,80	4,36	-34,10
Рентабельность собственного капитала, %	26,15	78,26	40,57	52,11	24,92	199,27	95,30
Рентабельность акционерного капитала, %	5 148,49	24 134,79	21 997,03	8986,3	16 848,54	368,77	327,25
Рентабельность оборотных активов, %	2,42	5,12	9,88	2,7	7,46	111,57	308,45
Общая рентабельность производственных фондов, %	31,44	29,57	36,2	-1,87	4,76	-5,94	15,15
Рентабельность всех активов, %	1,59	4,05	6,25	2,46	4,66	154,71	292,89
Рентабельность основной деятельности	6,84	7,61	5,01	0,77	11,4	-1,83	-26,75
Рентабельность производства, %	7,35	8,23	5,28	0,88	11,97	-2,07	-28,16

Чем быстрее оборачиваются средства, тем больше продукции производит и продает организация при той же сумме капитала. Таким образом, основным эффектом ускорения оборачиваемости является увеличение продаж без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Кроме того, так как после завершения оборота капитал возвращается с приращением в виде прибыли, ускорение оборачиваемости приводит к увеличению прибыли.

С другой стороны, чем ниже скорость оборота активов, прежде всего, текущих (оборотных), тем больше потребность в финансировании. Внешнее финансирование является дорогостоящим и имеет определенные ограничительные условия.

Собственные источники увеличения капитала ограничены, в первую очередь, возможностью получения необходимой прибыли. Таким образом, управляя оборачиваемостью активов, организация получает возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников средств и повысить свою ликвидность. Анализ показателей деловой активности (в днях) за анализируемый период представлен в таблице 2.1.6.

**Таблица 2.1.6 - Показатели деловой активности (в днях и оборотах)**

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
Отдача активов, дней	88,94	119,3	74,31	30,36	-36,01	34,13	-40,49
Оборачиваемость оборотных активов, дней	58,49	88,71	54,38	30,22	51,66	-4,11	-7,02
Коэффициент оборачиваемости запасов	9,58	42,64	20,54	33,06	345	10,96	114,4
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дней	58,49	88,71	54,38	30,22	51,66	-4,11	-7,02
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	42,58	57,74	30,44	15,16	-22,75	35,6	-53,44
Коэффициент оборачива-	26,24	52,73	33,04	26,49	-10,11		-38,51

емости кредиторской задолженности, дней						100,9	
Отдача собственного капитала, дней	5,41	8	8,50	2,59	1,34	47,8	24,74
Оборачиваемость материальных запасов, дней	7,80	39,32	19,38	31,52	404,1	11,58	148,46
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	42,58	75,30	15,37	32,72	-27,20	76,8	-63,89
Затратный цикл, дней	50,38	114,62	34,75	64,24	127,51	-15,63	-31,02
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	26,24	80,70	17,30	54,46	-8,93	207,54	-34,05
Производственный цикл, дней	26,24	80,70	17,30	54,46	-8,93	207,54	-34,05
Чистый цикл, дней	24,14	33,92	17,45	9,78	40,51	-6,69	-27,71
Отдача активов, об.	4,10	3,06	4,91	-1,04	2,79	-25,36	68,01
Оборачиваемость оборотных активов, об.	6,24	4,11	6,71	-2,13	4,46	-34,13	71,42
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об.	38,11	8,56	17,77	-29,55	-77,53	-20,34	-53,37
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об.	6,24	4,11	6,71	-2,13	-34,13	0,47	7,5
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	8,57	6,32	11,99	-2,25	-26,25	3,42	39,9

Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость преобразования производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Показатели деловой активности, представленные в таблице 2.1.7, показывают, за какое количество дней оборачивается тот либо иной актив или источник формирования имущества организации. В общем случае для расчета используется формула отношения выручки или себестоимости к активу.

Как видно из таблицы большинство показателей оборачиваемости за анализируемый период снизилось. Снижение периода оборачиваемости говорит о положительной тенденции. Также положительной тенденцией является то, что при снижении периода оборачиваемости увеличилась и выручка.

За период с 31.12.2013 г. по 31.12.2015 г. выручка от реализации увеличилась на 75,36 %

Продолжительность чистого цикла рассчитывается как разница между кредитным и затратным циклами и показывает насколько хорошо организовано на предприятии финансирование производственной деятельности.

Продолжительность затратного цикла рассчитывается как суммарная продолжительность оборота текущих активов, за исключением продолжительности оборота денежных средств и показывает время, необходимое для осуществления производственного процесса.

Таким образом, чем выше значение оборачиваемости затратного цикла (в днях), тем больше средств необходимо предприятию для организации производства.

В свою очередь продолжительность оборота текущих пассивов является кредитным циклом предприятия. Чем продолжительнее кредитный цикл, тем эффективнее предприятие использует возможность финансирования текущей деятельности за счет непосредственных участников производственного процесса.

Как видно из таблицы, за анализируемый период, продолжительность затратного цикла снизилась на 15,63 дн. (-31,02%), что при прочих равных условиях может указывать на положительную тенденцию, привлекающую дополнительные средства в производственную деятельность.

Продолжительность производственного цикла за анализируемый период снизилась на 8,93 дн. (-34,05%), что вызвано снижением продолжительности затратного цикла.

На начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 24,14 дн. За анализируемый период продолжительность чистого цикла сократилась на 6,69 дн. и составила 17,45 дн. что говорит о положительной тенденции, об увеличении кредитов поставщиков и покупателей, позволяющих покрыть потребность в финансировании производственного процесса.

На основании проведенного анализа в целом динамику изменения актива баланса можно назвать положительной.

Таким образом, на основании вышепредставленного анализа, можно сделать выводы:

- изменение структуры пассивов за анализируемый период, следует признать в подавляющей части негативным;

- рассматривая динамику доходов и расходов ООО «Торговый дом «АВС» можно сказать, что за анализируемый период в целом ее можно назвать положительной;

- за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию;

- анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, показывает снижение финансовой устойчивости предприятия;

- так как на конец анализируемого периода «коэффициент текущей ликвидности» находится ниже своего нормативного значения 2, рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0,001 что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы;

- на начало анализируемого периода для формирования запасов и затрат у предприятия хватает нормальных источников финансирования - предприятие использует для их финансирования собственные и долгосрочные заемные средства, на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат;

- на начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 24,14 дн. За анализируемый период продолжительность чистого цикла

сократилась на 6,69) дн. и составила 17,45 дн. что говорит о положительной тенденции, об увеличении кредитов поставщиков и покупателей, позволяющих покрыть потребность в финансировании производственного процесса;

- за анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 31.12.2013 - 9 111 тыс. руб. возросла на 4 366 тыс. руб. (темп прироста составил 47,92%), и на 31.12.2015 их величина составила - 4 745 тыс. руб.

## **2.2 Диагностика бизнес-планирования организации**

Охарактеризуем систему бизнес-планирования в ООО «Торговый дом «АВС». В основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого проекта, те доходы, которые получит организация в будущем. Специфический механизм проектного финансирования включает анализ технических и экономических характеристик инвестиционного проекта и оценку связанных с ним рисков, а базой возврата вложенных средств являются доходы проекта, остающиеся после покрытия всех издержек.

На предприятии существуют различные формы и виды планирования, в частности, производственное, коммерческое, элементы стратегического планирования и т.д. Однако, следует отметить, что не все приносят желаемого эффекта и необходимых результатов.

В частности, в 2014 г. был разработан и внедрен проект, направленный на расширение ассортимента товара (начиная с 2015 г. ассортимент расширился за счет осуществления реализации продукции ООО «АВС»).

Этапами проектного цикла являются: предварительный отбор проектов; оценка проектных вложений; ведение переговоров; принятие проекта к финансированию; контроль за реализацией проекта; ретроспективный анализ.

Бизнес-план является основным документом инвестиционного проекта, на основе которого принимается окончательное решение о реализации про-

екта и его финансировании. Управление инвестиционным проектом проводится по результатам анализа выполнения плана, представленного в технико-экономическом обосновании. Окончательное решение принимает директор ООО «АВС».

Проанализируем бизнес-план, на основании которого реализуется расширение ассортимента производимой и реализуемой продукции.

*1. Описание организации.* Интерес к данной организации возникает вследствие знаний об истории ее возникновения. В анализируемой документации предприятия указаны статус организации, ее организационно-правовая форма, дата и место регистрации, ее владельцы и управленческий персонал со всеми изменениями перечисленных позиций за последние 5 лет. Основная информация о деятельности ООО «АВС», ее основные экономические показатели были представлены нами выше.

В основу бизнес-плана положены следующие элементы:

1. направление деятельности (торговля);
2. состояние отрасли в целом и место, которое данная организация в ней занимает;
3. кто является потребителем продукции фирмы;
4. является ли бизнес сезонным, ориентирован ли он на производство небольшого количества высококачественных товаров или на массовое производство дешевых.

Кроме этого, в этом пункте четко представлена цель бизнес-плана данного предприятия: какие средства хочет получить предприятие, на какие цели и в какие сроки, какая ожидается прибыль от вложений.

Описание позволяет нам сделать вывод о том, что данное предприятие обращает внимание инвесторов на самые привлекательные черты данной организации, которая является экономически развитой.

*2. Описание товара.* В этом пункте ООО «АВС» представляет свою продукцию. Предлагаются вниманию свойства продукции, далее определяются потребности, которые удовлетворяют покупателей. Кроме этого, важно

понимать, что отличает товар данной компании от других, имеющих на рынке, а также его преимущества и недостатки. Очень важно знать, что выигрывает потребитель, приобретая именно этот товар.

ООО «АВС» осуществляет реализацию продукции на основе лицензии. Компания выигрывает тем, что реализует продукцию, достаточно зарекомендовавшую себя у потребителей. Важно отметить, что компания выигрывает еще и тем, что предлагаемый товар настолько разнообразен (молочная, мясная, кондитерская продукция), что позволяет удовлетворить повседневные запросы потребителей.

*3. Цели и стратегия организации.* На первом этапе важно определить миссию, обозначить стратегию реализации продукции, что позволит четко обозначить цели и задачи деятельности компании.

Для исследуемой компании важно проводить анализ качества стратегии.

Понятие качества присутствует на всех этапах управления стратегией. В рамках бизнес-реализации необходимо выявить эффективность деятельности предприятия в результате выбранной стратегии.

Что касается миссии ООО «АВС», она основывается на поставках широкого ассортимента товаров как на территории России, так и за ее пределы.

Стратегической целью ООО «АВС» является занять лидирующие позиции на рынке. В связи с этим определены основные подцели:

- 1) расширение ассортимента реализуемых товаров;
- 2) увеличение объемов деятельности и прибыли;
- 3) повышение конкурентоспособности организации;
- 4) выход на новые рынки (рынки соседних регионов).

С учетом расширения ассортимента – стратегия организации наступательная, направленная на расширение рынка сбыта.

Проведенный выше анализ экономической деятельности предприятия, позволил нам сделать вывод о том, что за исследуемый период 2013-2015 гг. ООО «АВС» значительно расширило ассортимент продукции, тем самым

увеличив прибыль от реализации, и обозначило статус конкурентоспособного предприятия на белгородском рынке и за его пределами.

*4. План маркетинга.* План маркетинга составляется на основе маркетинговых исследований, состоящих из сбора, обработки и анализа информации.

Приведем данные маркетингового исследования.

Потребителей ООО «АВС» можно объединить в следующие группы: крупные предприятия, реализующие продукцию, розничные предприятия, закупающие продукцию, мелкие оптовые предприятия.

Следует отметить, что параметры позиционирования определяются на основе цены; на основе имиджа; на основе высокого качества; на основе комбинации выгод; на основе использования продукции; на основе решения специфических проблем.

Анализируя деятельность ООО «АВС» можно отметить следующие атрибуты: позиционирование на основе цены (в исследуемой организации установлены более низкие цены по сравнению с крупными конкурентами); на основе высокого качества.

Далее проведем анализ конкурентоспособности продукции. Анализ проведем с помощью экономических показателей, так как объектом исследования являются продукция для реализации.

Можно сказать, что реализуемая продукция ООО «АВС» достаточно конкурентоспособна, что позволяет обществу занять свою нишу на рынке.

Анализ конкурентоспособности ООО «АВС» показал, что исследуемое более конкурентоспособно по таким параметрам, как: местоположение, стоимости, объемам оборота оптовой торговли, формы реализации продукции и др.

*5. Маркетинговая стратегия.* Этот раздел должен строиться, исходя из самого понятия маркетинговой стратегии, означающего планирование и организацию сил и средств организации, и использование их в наиболее выгодных и перспективных направлениях.

В этом пункте ООО «АВС» детализирует цели маркетинга по реализации продукции, определяет рынки, на которые предприятия будут ориентироваться, основные сегменты рынков по каждому отдельному виду продукции, тактику конкурентной борьбы, бюджет маркетинга и т.д.

После этого определяется конкретная маркетинговая стратегия для достижения указанных целей.

*б. Анализ рынка.* Для анализа рынка необходимо провести анализ состояния отрасли, к которой относится данная организация

Анализ отрасли ООО «АВС» позволил определить основных конкурентов и показывал остроту конкуренции, сильные и слабые стороны конкурентов, а также их предполагаемое воздействие на данное предприятие.

Отметим, что реализация отечественной продукции ООО «АВС» составляет одну из самых доходных частей государственного бюджета и составляет основу формирования резервного фонда Белгородской области и РФ.

Нельзя забывать о том, что помимо конкурентов на развитие ООО «АВС» оказывают влияние и внешние факторы, такие как политика поставщиков, общественное мнение.

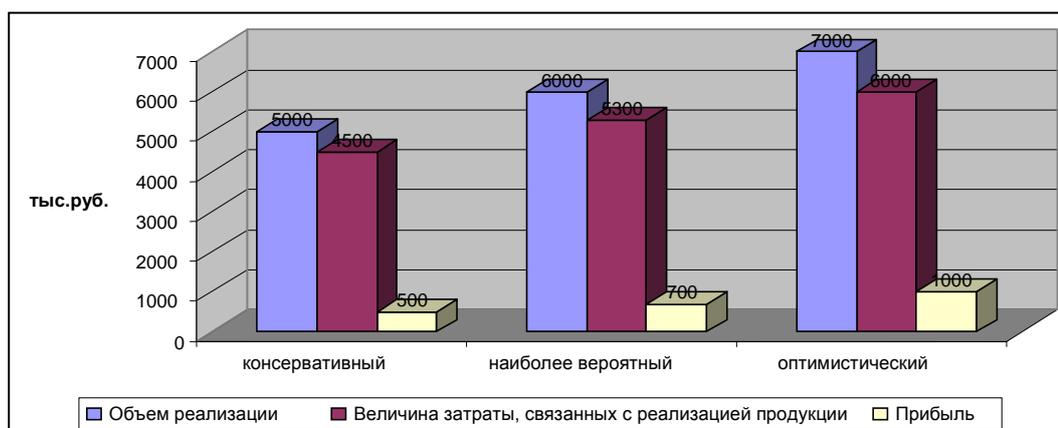
Для более качественного анализа мы рассчитали предполагаемый объем продаж ООО «АВС». В данном случае целесообразно рассчитать долю рынка и сделать не один, а несколько вариантов расчетов и прогнозов: консервативный, наиболее вероятный и оптимистический.

Прогнозируемый объем реализации продукции в ООО «АВС» представлен в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 - Прогнозируемый объем реализации продукции в ООО «АВС» на 2016 г.**

Показатели	Прогноз, тыс. руб.		
	консервативный	наиболее вероятный	оптимистический
Объем продукции	5000	6000	7000
Величина затрат, связанных с реализацией продукции	4500	5300	6000
Прибыль	500	700	1000

Приведенные в таблице 2.2.1 данные свидетельствуют о том, что при консервативном сценарии предполагаемый уровень прибыли составит 500 тыс. руб., наиболее вероятном сценарии – 700 тыс. руб.; оптимистическом сценарии – 1000 тыс. руб. На рис. 2.2.1 приведены данные сравнительного анализа финансовых результатов от реализации продукции по различным сценариям.



**Рисунок 2.2.1- Данные сравнительного анализа финансовых результатов от реализации продукции по различным сценариям в ООО «Торговый дом «АВС»**

7. *Ценообразование.* При анализе ценообразования нами, прежде всего, учитывается общий подход организации к ценовой политике, его ценовая стратегия. Обязательно учитывается качество продукции, от которого зависит цена, а также издержки производства и цена конкурентов.

Здесь важно учитывать принцип ценообразования:

- качество продукции – чем выше качество, тем выше цена;
- издержек производства – чем они ниже, тем ниже цена.

Следует отметить, что ООО «АВС» претендует на привлечение внешнего финансирования. Исходя из этого, необходимо предварительное исследование возможной реакции потребителей на повышение или понижение цены (т.е. расчет эластичности спроса по цене). Кроме этого, необходимо обозначить меры, которые принимает компания в случае изменения цен конкурентов.

Отметим, что цены на продукты питания, реализуемые ООО «АВС» достаточно эластичны, т.е. чем выше цена, тем ниже продажи и наоборот.

В настоящее время цели ценовой политики ООО «АВС» связаны с обеспечением заданной величины объема реализации (наступательная стратегия).

*Схема продвижения товаров.* В процесс бизнес-планирования включены оптимальные схемы логистики (вопросы транспортировки и складирования), создание каналов сбыта (магазинов, посредников, дилерской сети) и методы стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания, рекламная кампания и формирование общественного мнения.

8. *Финансовый план.* В финансовом плане отображаются оперативные планы (отчеты) предприятия за каждый период и по каждому виду продукции и рынку. Кроме этого, мы проанализировали планы (отчеты) о доходах и расходах по реализации продукции, которые показывали, что данное предприятие за исследуемый период 2014-2015 гг. увеличивает прибыль, что свидетельствует об эффективности его деятельности. Отчет о движении денежных средств ООО «АВС» показывает поступление и расходование денег в процессе организационной деятельности предприятия, а балансовый отчет показывает эффективность реализации продукции.

*9. Инвестиционный план.* Охарактеризуем инвестиционный план исследуемого предприятия. В данный план входит вся информация об инвестиционных мероприятиях, представленных в календарном плане.

К такого рода мероприятиям в ООО «АВС» относятся организационные и другие издержки подготовительного периода (все издержки до момента пуска предприятия и сбыта продукции), приобретение и изготовление оборудования. Анализируя инвестиционные мероприятия ООО «АВС», мы отметили, что этапность и стоимость каждого этапа были продуманы основательно, о чем свидетельствуют результаты эффективной деятельности компании на конец 2015 г. Вместе с тем, проведенное исследование показало, что оценка экономической эффективности проектов ООО «АВС» не предполагало учет следующих показателей эффективности проекта, рекомендованных для расчета: срок окупаемости (РВР); дисконтированный срок окупаемости (DPBP); чистая приведенная стоимость (NPV); внутренняя норма доходности (IRR).

Ни один из перечисленных показателей эффективности сам по себе не является достаточным для принятия проекта к реализации. Важную роль играет соотношение и распределение во времени собственных и привлекаемых для осуществления проекта средств, а также другие факторы, некоторые из которых поддаются только качественному (а не формальному) анализу.

*10. Производственный (организационный) план.* Основной целью составления производственного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия качественно и в надлежащий срок производить товар, т.е. эффективность организации.

Организационный план ООО «АВС» включает разделы с описанием технологии производства, ресурсов организации и менеджмента.

Рассмотрим ниже основные разделы организационного плана данного предприятия.

*Технология производства.* В данном пункте обозначен процесс реализации продукта, а также наличие патентов, лицензий, товарных знаков реали-

зуемой компанией продукции. Обозначены поставщики, планируемый объем закупок, планируемый объем и сроки перечисления денежных средств на поставленные товары.

Анализ организационного процесса позволил определить последовательность операций, структуру издержек от реализации продукции, перспективу их снижения и организацию поставок продукции потребителю.

*Ресурсы.* Особое место в бизнес-плане компании занимают материальные и человеческие ресурсы.

К материальным ресурсам в ООО «АВС» относятся производственные помещения, транспортные средства, машины и оборудование, продукция. Что касается человеческих ресурсов, выше нами было определено, что количество персонала за исследуемый период было увеличено.

*11. Риски.* Здесь необходимо описать виды рисков и меры по их снижению. Более подробно о присущих деятельности ООО «АВС» рисках будет рассмотрено ниже.

В контексте бизнес-плана рассматриваются местоположение организации, наличие транспортной и коммуникационной инфраструктур, производственные площади, количество и технический уровень оборудования.

Наибольший интерес для инвесторов представляет анализ человеческих ресурсов и прежде всего управленческого аппарата. Отдельно рассматриваются такие группы, как сотрудники на ключевых постах (директора по производству, маркетингу, кадрам, финансам и др.), юрисконсульт, члены совета директоров и др.

Организационная схема управления ООО «АВС» показывает, как взаимодействуют службы, кто и чем занимается, как осуществляются координация и контроль за различными видами деятельности.

Таковы особенности бизнес-планирования в организации. Следует также отметить, что в основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого проекта, те доходы,

которые получит организация в будущем. Важнейший этап бизнес-планирования – расчет показателей его эффективности.

Далее произведем оценку рисков инвестиционных проектов ООО «АВС». Следует отметить, что для различных направлений инвестиционной деятельности свойственны неодинаковые степени риска, т. е. вероятности получения негативных результатов.

Зависимость между видами инвестиций и уровнем риска ООО «АВС» обусловлена опасностью изменения реакции рынка на результаты деятельности предприятия после осуществления того или иного вида инвестиций. Очевидно, что риск негативных последствий инвестирования будет ниже при продолжении реализации уже апробированной рынком продукции и выше при организации нового производства.

Следует отметить следующие виды рисков, которые были выявлены в результате анализа бизнес-планирования ООО «АВС» и к которым прилагаются мероприятия по их снижению:

1. производственно-технологический риск;
2. риск изменения приоритетов в развитии организации;
3. неопределенность целей, интересов и поведения организации;
4. риск несоответствия существующих направлений сбыта и требований к сбыту продукции;
5. неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников проекта;
6. риск несвоевременной реализации проекта и невыхода на расчетную эффективность и др.

При учете рисков в ООО «АВС» важно четко обосновать доходы и затраты по инвестиционному проекту. Финансово-экономическая оценка инвестиционного проекта позволяет обосновать и выбрать возможные варианты вложения средств в операции с реальными активами. Проект должен обеспечить:

1. возмещение вложенных средств за счет доходов от реализации продукции;
2. получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желаемого для организации уровня;
3. окупаемость инвестиций в пределах срока, приемлемого для банка.

Для осуществления эффективной инвестиционной политики руководство ООО «АВС» проводит постоянную аналитическую работу. Как правило, выбор наилучшего способа инвестирования осуществляется на основе альтернативных вариантов. Общая схема этого выбора включает следующие этапы:

- 1) формулирование главной и частных целей инвестирования; определение круга задач для достижения поставленных целей и разработки подробной программы действий предприятия;
- 2) оценка доступности и альтернативности используемых ресурсов;
- 3) оценка и обоснование издержек и доходов на всех этапах инвестирования;
- 4) определение общей эффективности проекта, в том числе по каждой стадии инвестиционного цикла.

Подытожим вышесказанное. В исследуемой организации выручка от продажи продукции за анализируемый период возросла, затраты организации также увеличились, однако следует отметить, что темпы роста выручки опережают темпы роста затрат. Данные тенденции оказали положительное влияние на показатели прибыли, что свидетельствует о том, что ООО «АВС» стало осуществлять свою деятельность более эффективно.

В 2014 г. в организации был разработан бизнес-план изготовления и реализации продукции. В основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого проекта, те доходы, которые получит организации в будущем. Специфический механизм проектного финансирования включает анализ технических и экономических харак-

теристик инвестиционного проекта и оценку связанных с ним рисков, а базой возврата вложенных средств являются доходы проекта, остающиеся после покрытия всех издержек.

Анализируя инвестиционные мероприятия ООО «АВС», мы отметили, что этапность и стоимость каждого этапа были продуманы основательно, о чем свидетельствуют результаты эффективной деятельности компании на конец 2015 г. Вместе с тем, проведенное исследование показало, что оценка экономической эффективности проектов ООО «АВС» не предполагало учет следующих показателей эффективности проекта, рекомендованных для расчета: срок окупаемости (РВР); индекс рентабельности (PI), дисконтированный срок окупаемости (DPBP); чистая приведенная стоимость (NPV); внутренняя норма доходности (IRR). Учет данных показателей, на наш взгляд, позволит более полно учитывать риски организации при принятии различных проектов к реализации.

### **2.3 Предложения по совершенствованию бизнес-планирования ООО «Торговый дом «АВС»**

Анализ существующего бизнес-плана ООО «Торговый дом «АВС» позволил сформулировать следующее. С целью совершенствования бизнес-планирования, апробации учета показателей эффективности проекта, а также расширения ассортимента и снижения основных рисков торгового дома необходимо освоить производство и наладить реализацию нового вида мясной продукции - рубленых полуфабрикатов.

В настоящее время мясную продукцию ООО «Торговый дом «АВС» можно поделить на следующие группы в зависимости от объемов продаж:

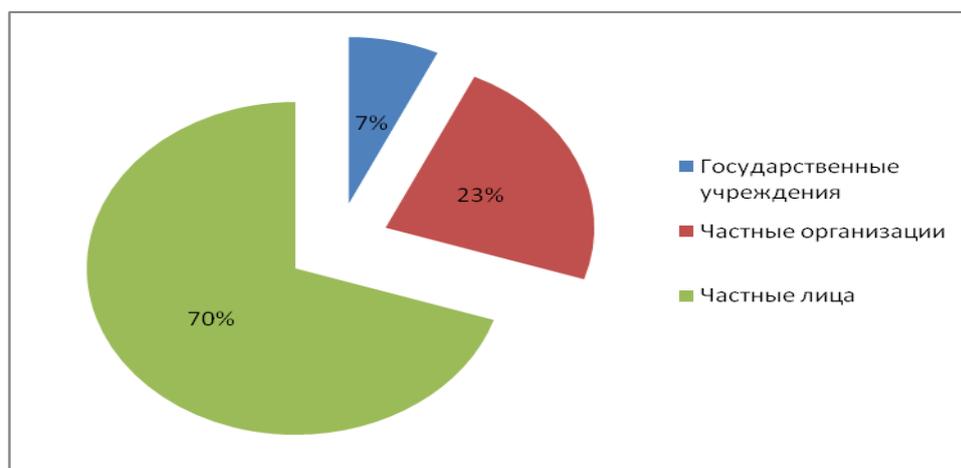
1. Основная группа (базовый ассортимент). Она включает продукцию, пользующуюся повышенным спросом и наиболее часто покупаемую. Данные марки характеризуются высоким оборотом, но имеют небольшую торговую наценку (сосиски, сардельки, вареная колбаса и т.д.).

2. Элитная группа. Она включает дорогую продукцию, покупаемую в небольших объемах (язык, сырокопченая колбаса, конская колбаса и т.д.).

3. Дополнительная группа. Сорты этой группы занимают промежуточное положение по объему продаж между элитными и сортами базового ассортимента. Как правило, это продукция тех же групп, что и элитные, но по более низкой цене (варено - копченая колбаса, бекон, грудинка).

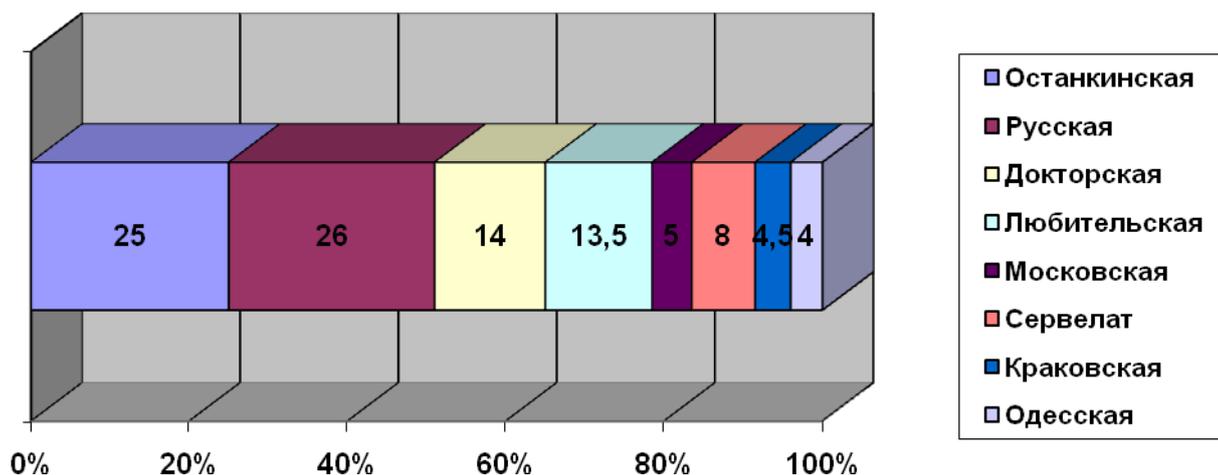
Таким образом, колбасные изделия делятся на: вареные изделия; копченые изделия (полукопченые, варено-копченые); сырокопченые изделия; сосиски, сардельки.

Потребители в основном покупают сырокопченые колбасы к праздникам и лишь некоторые употребляют их ежедневно. Удельный вес данного вида продукта составляет примерно 7 % от общего объема продаж колбасных изделий. Диаграмма объема продаж колбасных изделий от общего объема в процентах представлена на рисунке 2.3.1.



**Рис.2.3.1 - Диаграмма объема продаж колбасных изделий от общего объема в процентах**

Потребительские предпочтения среди колбасной продукции представлены на рисунке 2.3.2.



**Рис.2.3.2 - Потребительские предпочтения покупателей колбасной продукции**

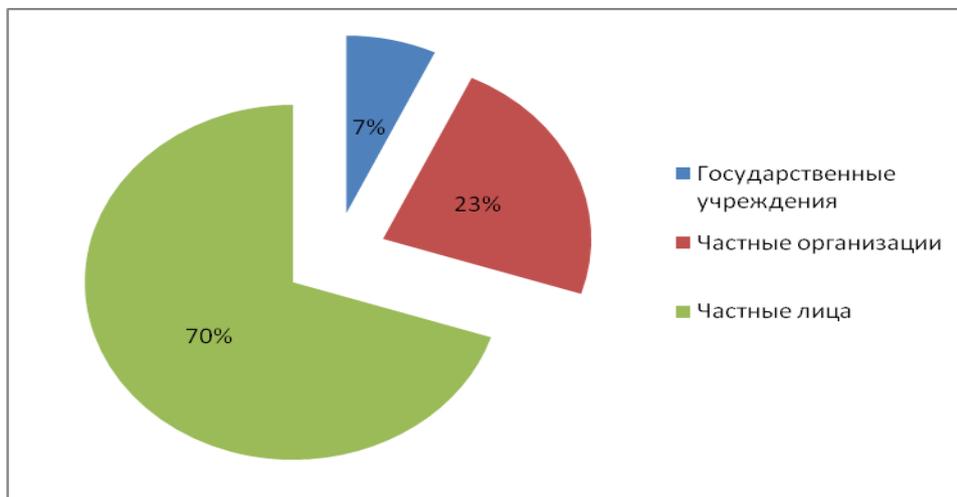
В условиях жесткой конкуренции борьба в основном ведется за счет преимущества в качестве изделий, рекламы, более низких затрат на производство, т.е. постоянного стремления к снижению издержек производства, наибольшим спросом продукция предприятия пользуется в период праздничных и предпраздничных дней, в январе, мае, декабре.

ООО «Торговый дом «АВС» сотрудничает с фирменными торговыми точками, где всегда богатый выбор свежих колбас, деликатесов, копченостей и мясных полуфабрикатов. Организация реализует ассортиментные группы продукции на следующих рынках.

1. Потребительский рынок – отдельные лица и домохозяйства, приобретающие нашу продукцию для личного потребления. Рынок промежуточных продавцов – организации, приобретающие товары для последующей перепродажи их с прибылью для себя. В основном для это дилеры и частные предприниматели.

2. Рынок государственных учреждений – государственные организации, приобретающие товары либо для последующего их использования, либо для передачи этих товаров тем, кто в них нуждается.

Каждому типу рынка присущи свои специфические черты, которые продавцу необходимо внимательно учесть. Структура потребителей предприятия представлена на рисунке 2.3.3.



**Рис.2.3.3 - Структура потребителей ООО «Торговый дом «ABC»**

Розничная торговля – одна из крупнейших сфер деятельности в России. Розничные торговые предприятия можно классифицировать по нескольким признакам:

- на основе предлагаемого ассортимента (специализированные магазины, универмаги, универсамы, магазины товаров повседневного спроса, торговые комплексы);
- на основе относительного внимания к ценам (магазины сниженных цен, склады-магазины);
- на основе характера торгового помещения (торговые автоматы);
- на основе принадлежности магазина (корпоративные сети, добровольные сети);
- на основе разновидности концентрации магазинов (центральные деловые районы, районные торговые центры, торговые центры микрорайонов).

Оптовая торговля включает в себя любую деятельность по продаже товаров тем, кто приобретает их с целью перепродажи. Оптовые торговцы

помогают производителям эффективно доставлять товары множеству розничных торговых предприятий в любой части области.

Оптовики выполняют много разных функций, включая деятельность по сбыту и стимулированию, закупки и формирования товарного ассортимента, разбивку крупных партий товара на мелкие, складирование, транспортировку, финансирование, принятие риска, предоставление информации о рынке и услуг по управлению и консультационных услуг. Всех оптовиков можно разделить на четыре группы. Оптовики-купцы приобретают право собственности на товар. Их можно дополнительно подразделить на оптовых торговцев с ограниченным циклом обслуживания (оптовики, торгующие за наличный расчёт без доставки товара, оптовики-коммивояжёры, оптовики-организаторы и оптовики-посылторговцы). Агенты и брокеры не приобретают права собственности на товар, а получают комиссионное вознаграждение за содействие купле-продаже. Оптовая торговля – самостоятельная отрасль экономики. Прогрессивно мыслящие оптовые торговцы постоянно приспосабливают свои услуги к конкретным нуждам целевых потребителей и изыскивают пути и способы сокращения издержек по ведению дел.

В 2015 году на предприятии были проведены статистические исследования, позволяющие грамотно и наиболее точно отразить сегментацию потребителей мясной продукции в Белгородской области.

**Таблица 2.3.1 - Сегментация потребителей колбасных изделий по основному мотиву выбора**

Потребители	Доля потребления	Описание
Подозрительные потребители	22%	Основная ценность, определяющая выбор марки колбасных изделий для этих потребителей – «надежность», проверенность бренда.
Консерваторы	49 %	Покупают марки и товары привычные им. Как правило, даже не могут объяснить причины своего выбора, кроме того, что привыкли к ним, всегда их покупали
Избегающие генно-модифицированных компонентов	11%	Основным мотивом выбора колбасных изделий для данной группы является отсутствие генно-модифицированных компонентов. Выбирают ту марку колбасных изделий, которая дает такое обещание.
Гурманы	3 %	Покупают марку, которая представляет продукты, нравящиеся им по отдельным вкусовым характеристикам, не обращая внимания на те или иные ее имиджевые черты
Ностальгики	6 %	Выбирают не столько сам товар, сколько определенные эмоции, воспоминания, атмосферу прошлого; выбирая тот товар, который согласно их понятиям больше этой атмосфере соответствует.
Экспериментаторы	9 %	Основной движущий мотив при выборе товара – поиск новых ощущений, новизны: новых вкусов, новый форм колбасных изделий.

Таким образом, под стереотипом «вкусная», который лежит на поверхности, часто скрываются стереотипы поведения, влияние имиджа бренда – все, что угодно, но реже всего непосредственные вкусовые характеристики. В результате, согласно данным исследования, при выборе марки потребитель колбасных изделий в большей степени руководствуется своими или чужими мнениями, чем непосредственно опытом своих вкусовых рецепторов. Более, чем половиной потребителей колбасных изделий движут консервативные мотивы, то есть «привычность» и «надежность» выбираемого бренда. Видимо, это связано с тем, что, как мы отмечали, выбор колбасных изделий связан для потребителей с ситуацией более высокого риска (по сравнению с другими продуктами питания). Поэтому, видимо, консервативные мотивы имеют такой высокий вес. Необходимо отметить, что

значительная доля потребителей относится к категории «подозрительные потребители», т.е. марка ООО «Торговый дом «АВС» действительно заслуживает доверия и отвечает требованиям надежности выпускаемой продукции.

Спрос на мясную продукцию всегда эластичен, а особенно на продукты холодного и горячего копчения. Это объясняется тем, что колбасные изделия, сосиски и сардельки в основном используются в качестве холодных закусок, питательных завтраков и обедов, компонентов к салатам, нарезок к столу. Ни один праздник не обходиться без этой продукции.

Для обеспечения более полного удовлетворения потребностей населения необходимо, чтобы предприятие выполняло план не только по общему объему продукции, но и по ассортименту. Ассортимент – это перечень наименований продукции с указанием ее объема выпуска по каждому виду.

При формировании ассортимента и структуры выпуска продукции предприятие должно учитывать, с одной стороны, спрос на данные виды продукции, а с другой, наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющих в его распоряжении. Система формирования ассортимента включает в себя:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;
- изучение жизненного цикла изделий на рынках, принятие своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятие морально устаревших и экономически неэффективных изделий;
- оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

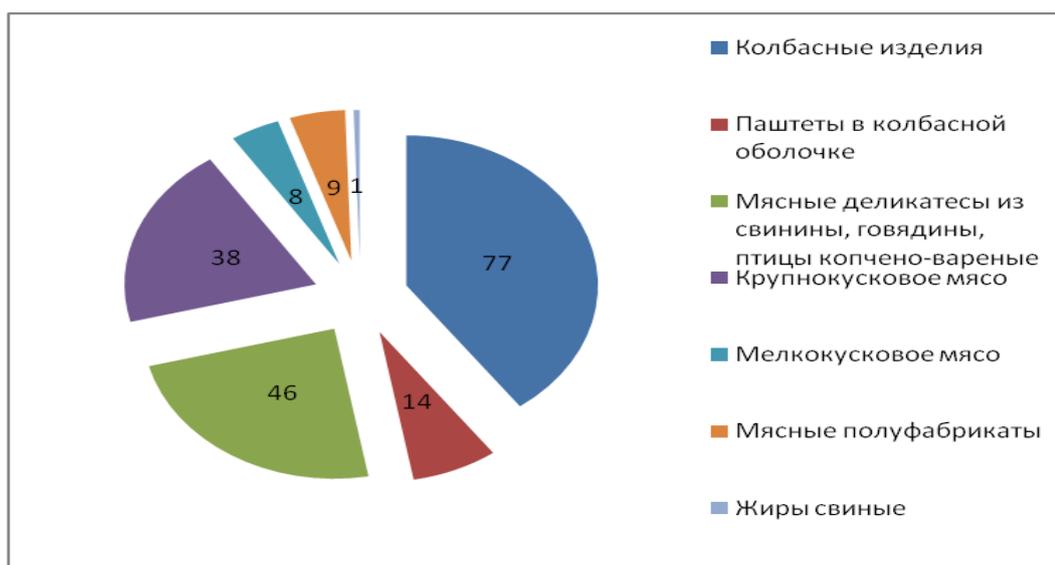
В таблице 2.3.2 приведен ассортимент продукции ООО «Торговый дом «АВС».

**Таблица 2.3.2 - Ассортимент реализуемой мясной продукции ООО «Торговый дом «АВС»**

Групповой ассортимент	Кол-во наименований
Колбасные изделия	77
Паштеты в колбасной оболочке	14
Мясные деликатесы из свинины, говядины, птицы копчено-вареные	46
Крупнокусковое мясо	38
Мелкокусковое мясо	8
Мясные полуфабрикаты	9
Жиры свиные	1

Как видно из таблицы наибольшую долю в ассортименте составляют колбасные изделия (колбасы вареные, варено-копчение и копченые), мясные деликатесы и крупнокусковое мясо.

На рисунке 2.3.4 представлена диаграмма ассортимента по количеству наименований продукции.



**Рис.2.3.4 - Диаграмма ассортимента по количеству наименований продукции**

Плановая структура производства продукции в 2015 году приведена в таблице 2.3.3.

**Таблица 2.3.3 - Плановая структура производства продукции, 2015 г.**

Наименование группы	Товарная продукция в план. ценах, тыс. руб.		Выполнение плана, %	Товарная продукция, зачтенная в выполнение плана по ассортименту, тыс. руб.
	План.	Факт.		
1	2	3	4	5
Колбасные изделия	220 047	224 844	102	220 047
Паштеты в колбасной оболочке	81765	111 665	137	81765
Мясные деликатесы из свинины, говядины, птицы копчено-вареные	132 888	134583	101	132 888
Крупнокусковое мясо	257 830	283 790	110	257 830
Мелкокусковое мясо	25920	27300	105	25920
Мясные полуфабрикаты	18 544	20 984	113	18 544
Жиры свиные	9100	9 660	106	9100

Итак, план на 2015 год выполнен на 100% и его перевыполнение составило 11 %. Следуя из этого, можно сделать вывод, что на предприятии процесс планирования происходит эффективно, при составлении планов учитываются все основные факторы и делаются довольно точные прогнозы по развитию организации и спроса на ее продукцию.

Объем производства колбасных изделий в натуральных величинах в 2015 г. к 2014 г. составил 112,6%. В 2014 г. было реализовано колбасных изделий 11 919 т., что на 12,6 % больше, чем в 2013 г., и полуфабрикатов — 4259 т., прирост продаж полуфабрикатов по сравнению с 2012г. составляет +7,2%. Всего в 2015 г. было реализовано мясопродуктов 16178 т., прирост по сравнению с 2014 г. составляет 1621 т. или 11,1%.

Можно сделать вывод, что наибольшим спросом у населения пользуются колбасные изделия.

В настоящее время рынок мясной продукции в Белгородской области достаточно насыщен. На прилавках магазинов, рынках и в других торговых точках можно увидеть большое разнообразие как колбасных изделий, насчи-

тывающих более ста наименований, так и широкий выбор сосисок. С одной стороны, из-за обильного количества производителей на рынке присутствует жесткая конкуренция, что существенно влияет на улучшение качества продукции, снижение производственных затрат и расширение ассортимента. С другой стороны, из-за большого предложения данной продукции потребитель может полностью удовлетворить свои потребности, то есть выбрать продукт соответствующего качества по той цене, которую он считает необходимым заплатить.

Мясная промышленность обеспечивает население полноценными продуктами питания: мясом, колбасными изделиями, продуктами из говядины и свинины, полуфабрикатами.

В настоящее время увеличился объем производства полуфабрикатов, что объясняется довольно широким ассортиментом, разработкой новых видов с введением растительного сырья и, следовательно, снижением стоимости продукции, что позволяет удовлетворить различные социальные запросы, простотой изготовления. Ассортимент мясных полуфабрикатов в настоящее время значительно обновлен. Разработаны новые виды полуфабрикатов с учетом кулинарных достоинств анатомических частей туши: это бескостные полуфабрикаты высшего сорта из наиболее ценных частей туши, а также порционные, мелкокусковые, мясокостные, мясокостные с субпродуктами, рубленные.

Производство порционных и мелкокусковых полуфабрикатов в последние годы значительно возросло. Это связано с разработкой машин для нарезания, формовки, упаковки полуфабрикатов. Наличие оборудования для выполнения различных производственных операций позволило перейти к созданию поточно-механизированных линий по производству порционных и мелкокусковых полуфабрикатов. Порционные и мелкокусковые полуфабрикаты выпускают в охлажденном виде, поэтому их вырабатывают в пунктах потребления.

Для удовлетворения различной покупательной способности населения, предлагается широкий ассортимент рубленых полуфабрикатов: котлет, шницелей, бифштексов. Особенностью этой группы полуфабрикатов является использование котлетного мяса, характеризующегося повышенным содержанием соединительной ткани до 20% и жирной свинины до 55%. Для снижения доли соединительно-тканых белков и содержания жира котлетное мясо добавляют различные компоненты, в частности: яйца, мясная обрезь, субпродукты II категории (легкие), белок соевый, овощи: капусту, картофель, крупы рисовую, перловую, молоко и др. Использование указанных ингредиентов позволило значительно расширить ассортимент, сократить расход основного сырья и обеспечить потребительский спрос.

Таким образом, существует необходимость в расширении производства и реализации в направлении изготовления рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС».

Для производства всех видов полуфабрикатов используют говядину по ГОСТ 779 и ТУ У 4638043 I и II категорий и свинину по ГОСТ 7724, по ТУ У 46. 38. 039 в охлажденном состоянии, освобожденные от костей, хрящей, сухожилий, грубой соединительной ткани.

Исключением являются натуральные котлеты, выпускаемые с косточкой и мелкокусковые мясокостные полуфабрикаты, изготавливаемые из хребтовых, грудных, реберных, шейных и хвостовых костей с остатками мяса. При производстве полуфабрикатов не допускается использовать мясо плохо обескровленное, с наличием патологических изменений, замороженное более одного раза, с признаками несвежести, свинину с признаками прогоркания, а также мясо быков и хряков. Мясо, направляемое на производство полуфабрикатов должно быть благополучно в санитарном отношении. Это особенно важно для мясных полуфабрикатов, так как они не проходят термической обработки. О доброкачественности мяса судят по комплексу органолептических, физико-химических и бактериологических исследований.

Вспомогательные материалы должны соответствовать следующим нормативно-технической документации (НТД): сахар-песок по ГОСТ 21-78; перец черный по ОСТ 13 279-76; перец душистый по ОСТ 18 274-76; мука пшеничная по ОСТ КЗСНК 84671-65; яйца куриные или меланж ГОСТ 27583; соль поваренная, не ниже первого сорта по ГОСТ 13830; лук свежий; соя по ГОСТ 3698-56; мясная обрезь по ТУ 10.02.01.75; картофель; вода питьевая по ГОСТ 2874; пленку целлюлозную по ГОСТ 7730; пленку, комбинированную полиамид-полиэтилен по ТУ 6-05-051-121. В качестве упаковочных материалов используют для пакетов пленку полимерную по ТУ 6-19-371; для запечатывания полиэтиленцеллюлозную по ГОСТ 7730; ящики полимерные.

По органолептическим и физико-химическим показателям котлеты и бифштексы должны соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.3.4.

**Таблица 2.3.4 - Органолептические и физико-химические показатели для котлет и бифштексов**

Показатель	Характеристика
Внешний вид	Форма котлет круглая или овальная, шницеля московского и мясо-картофельных котлет – округло-приплюснутая. Поверхность котлет и шницеля рубленого, равномерно панированная сахарной мукой, без разорванных ломаных краев. Бифштекс рубленый массой 250 г имеет форму прямоугольного брикета.
Вид на разрезе	Фарш хорошо перемешан, в бифштексах с включением кусочков шпика размером сторон не более 3мм.
Вкус и запах	Для сырых полуфабрикатов свойственные доброкачественному сырью. Жареные котлеты, бифштексы и шницели рубленые с приятным вкусом и ароматом, для школьных – с привкусом молока.
Консистенция	Жареных котлет, бифштексов и шницелей сочная, некрошливая
Содержание, %, не более влаги в сырых полуфабрикатах котлетах	
Московских	68
Школьных	70
мясо-картофельных	66
Домашних	66
Киевских	66
Крестьянских	66
В бифштексах рубленых и шницеле	62
Хлеба с учетом панировочных сухарей	
Школьных	60

Домашних	68
Московских	17
Киевских	18
Крестьянских	20
Соли в сырых полуфабрикатах котлетах	
Школьных	1- 1,2
Крестьянских	1,2-1,4
в других котлетах, шницелях, бифштексах рубленых	1,2-1,5
Жира	
в котлетах школьных	14
в шницелях рубленых	22
Общее количество бактерий в 1 г котлет школьных	10 <sup>6</sup>
Бактерии группы кишечной палочки в 0,01 г котлет школьных	Не допускается

Показатели содержания влаги, хлеба, жира, соли, а также микробиологические показатели гарантируются предприятием. И определяют не реже одного раза в 10 дней, а также по требованию контролирующей организации или потребителя. Для школьных котлет содержание влаги, хлеба, жира и соли определяют в каждой партии. В таблице 2.3.5 представлена характеристика свиных порционных полуфабрикатов, изготовленных из корейки.

**Таблица 2.3.5 - Характеристика свиных порционных полуфабрикатов, изготовленных из корейки**

Полуфабрикат	Характеристика	Масса порций, г	
		Для общественного питания	Для розничной торговли
Котлета натуральная	Кусок мяса овально-плоской формы с реберной косточкой длиной не более 100 мм. Косточка подрезана и зачищена от мякоти на 20-30 мм.	80,125	125
Шницель натуральный	Кусок мяса овально-плоской формы толщиной 20 до 30 мм	70,110	125

Выбранная технологическая схема должна обеспечивать высокое качество выпускаемой продукции, высокую производительность труда, минимальные затраты рабочей силы.

При проектировании производства нужно применять технологические схемы, рекомендованные технологическими инструкциями, либо с использованием новых методов обработки сырья. В практике предусмотрен широкий ассортимент полуфабрикатов с использованием мясного сырья, а также растительного сырья с целью экономии и удовлетворения спроса малоимущего населения. Схемы выбраны в соответствии с действующими нормативно-техническими документами. Технологические схемы производства шницелей, бифштексов и котлет, а также панированных полуфабрикатов и порционных полуфабрикатов представлены в приложениях Д-3.

При выборе оборудования необходимо обращать внимание на механизацию основных производственных процессов и транспортных операций, т.к. комплексная механизация производства – одно из основных средств повышения производительности труда, наращивание производственных мощностей, улучшение условий работы, замена ручного труда. Особенно это относится к механизации транспортных операций при помощи конвейерных систем, транспортеров, пневмотранспорта.

При выборе оборудования следует учитывать производительность и массу перерабатываемого сырья; возможность интенсификации технологических процессов и выпуска продукции, соответствующий требованиям ГОС-Та; габаритные размеры, массу, занимаемую площадь и емкость; условия труда, квалификацию рабочих; наличие комплектующих деталей; следует учитывать универсальность оборудования и его стоимость.

Внедрение новых технологий комплексной и глубокой переработки парного мяса, когда лучшее сырье направляют в реализацию в виде натуральных упакованных полуфабрикатов, вообще невозможно при горизонтальной обвалке.

В сырьевом отделении предусматривается вертикальная обвалка. С целью механизации и интенсификации процесса была разработана установка Я4 – ФАВ по обвалке мяса в вертикальном положении.

Новая технология обвалки мяса в вертикальном положении позволяет увеличить выход I и II групп полуфабрикатов на 1,3 – 1,4% и механизировать такие трудоемкие операции, как извлечение лопаточной и тазовой кости, а также выпиливание крестцовой и грудной кости дисковой пилой. Производительность труда обвальщиков увеличивается на 15 – 20%. По новой технологии на этой установке можно производить обвалку не только охлажденного и замороженного, но и парного мяса, что создали предпосылки для новой технологии.

В проекте предполагается выпуск рубленых (котлет, шницелей, бифштексов) полуфабрикатов. Для указанного ассортимента используется котлетное говяжье и свиное мясо, а также часть корейки и окорока свиного, сырье из верхнего и внутреннего куска тазобедренной части говядины. Не использованные крупнокусковые полуфабрикаты могут реализоваться для общепита. Для этого необходимо предусмотреть их взвешивание, упаковку и хранение перед реализацией.

Исходя из выше указанного расчет площади будет проводиться для крупнокусковых полуфабрикатов по нормам фасованного мяса. Данные расчета площади для цеха рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС» приведены в таблице 2.3.6.

**Таблица 2.3.6 - Расчет площади**

Полуфабрикаты	Выработка в смену, тыс. шт в смену	Рабочая		Подсобная		Вспомогательная		Складская общая	
		норма	выход	норма	выход	норма	выход	норма	выход
Котлеты	65000	3,7	257,9	1,0	65,0	0,3	19,5	1,0	65,0
Шницели, бифштексы	36426	4,0	146,0	1,5	55,0	0,6	22,1	2,1	76,0

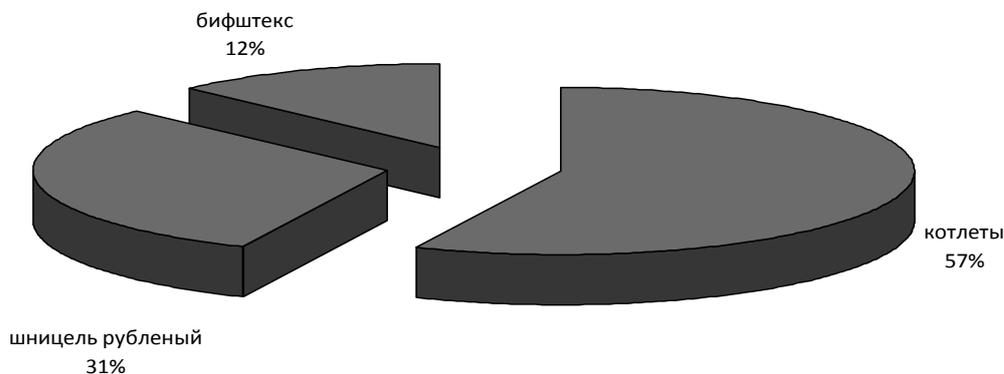
Общая площадь составляет 686,8 м<sup>2</sup> или 9,5≈10 строительных квадратов. Компоновку помещений по производству полуфабрикатов проводим с учетом принципов:

- отсутствие пересечений сырья и готовой продукции;
- отсутствие пересечений потоков сырья и рабочих;
- соответствие поточности производства.

Необходимая площадь около 700 м<sup>2</sup> для размещения цеха рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС» имеется у данной организации, здание соответствует современным требованиям, но при этом требует затрат на реконструкцию, в связи с особенностями размещаемого объекта. Сумма затрат на реконструкцию здания составит 180 000 рублей.

Производство рубленых полуфабрикатов в цехе ООО «Торговый дом «АВС» с использованием передовых технологий, в частности правильный подбор полуфабрикатов для выпуска, оптимальные затраты, обеспечение необходимых условий производства позволит иметь производительность в год в следующих размерах:

- котлета – 96 180 200 кг,
- шницель рубленый – 52 200 850 кг,
- бифштекс – 21 050 000 кг (рис.2.3.5).



**Рис.2.3.5 - Структура планируемой производительности цеха**

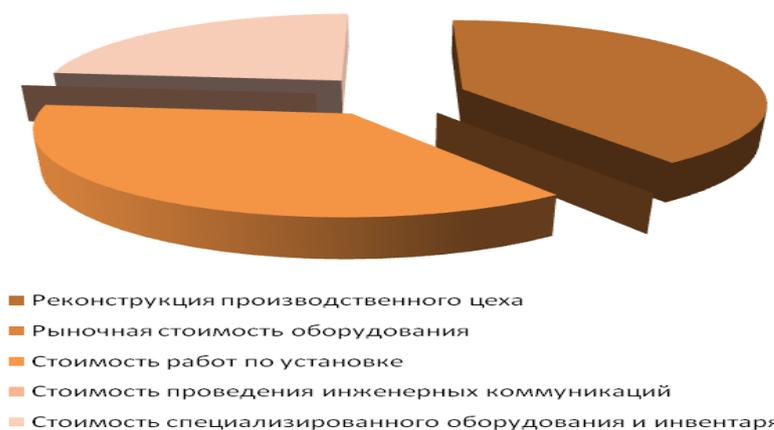
Подготовка производственного помещения для цеха рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС», установка оборудования и инженерных коммуникаций планируется произвести в течение 6 месяцев с момента начала проекта.

Произведенные расчеты основаны на прогнозной финансовой модели бизнеса. Необходимый объем затрат для запуска производственной деятельности цеха рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС» складывается из следующих компонентов (табл.2.3.7).

**Таблица 2.3.7 - Необходимый объем затрат на запуск производства цеха рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС»**

Наименование	Характеристика компонента
1. Реконструкция производственного цеха, стоимость, руб.	180 000
2. Количество подразделений в цехе, шт.	3
3. Рыночная стоимость оборудования, руб.	1 641 900
4. Стоимость работ по установке оборудования, руб.	164 190
5. Стоимость проведения инженерных коммуникаций, руб.	57 000
6. Стоимость специализированного оборудования и инвентаря, руб.	105 000
Общая стоимость инвестиционных расходов, руб.	2 148 090

На рисунке 2.3.6 приведена общая диаграмма инвестиционных затрат ООО «Торговый дом «АВС».



**Рис.2.3.6 - Диаграмма инвестиционных затрат ООО «Торговый дом «АВС»**

В таблице 2.3.8 представлен подробный объем инвестиционных затрат для проектируемого цеха рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС».

**Таблица 2.3.8 - Объем инвестиционных затрат на приобретение необходимого оборудования**

Наименование оборудования	Кол-во	Цена за ед., руб.	Стоимость, руб.
Весы подвесные монорельсовые ВЦМ – 1М	1	58000	58000
Площадка зачистки	1	25000	25000
Конвейер РЗ – ФЖ1В - 5	1	155000	155000
Тележка напольная	2	7000	14000
Весы РПО - 500	1	15000	15000
Волчок МП-1-160	1	7500	7500
Фаршемешалка К6-ФММ-150	1	66800	66800
Накопитель с ротационным насосом К6-ФНФ-200	1	56300	56300
Котлетный автомат К6-ФАК-50/75	1	395000	395000
Стол технологический	4	8000	32000
Волчок В - 2	1	10000	10000
Мешалка МШ - 2	1	15000	15000
Накопитель с ротационным насосом	1	50000	50000
Машина для формовки	1	111000	111000
Машина для панировки	1	160000	160000
Стол для упаковки	3	6200	18600
Весы напольные РПО - 500	3	8600	25800
Ленточный конвейер	1	155000	155000
Моечная машина	2	35000	70000
Машина типа КА – 350	1	115000	115000
Ванна	3	8300	24900
Тельфер	1	23000	23000
Котел открытый	3	13000	39000
Итого			1641900

Помимо объема инвестиций, необходимо определить объем и статьи постоянных и переменных расходов.

Постоянные затраты — это затраты, которые не меняются с изменением объема производства. Они связаны с постоянными издержками в каждый период времени, т.е. зависят не от объема производства, а от времени. Постоянные расходы в год на проектируемый цех рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС» представлены далее в таблице 2.3.9.

**Таблица 2.3.9 - Статьи постоянных расходов проекта в год**

Наименование статьи	Цена, тыс. руб.
Оклад управленческого персонала со страховыми отчислениями	450
Сырье	12 073 138
Налог на землю (700 м <sup>2</sup> *4807,73 р/м <sup>2</sup> (уд.показатель кадастровой стоимости) * 1,5% )	52,1
Итого постоянных затрат	12 073 640,1

Далее необходимо определить объем и структуру переменных затрат на проектируемый цех рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС»». Переменные затраты - это издержки, которые зависят от объема продукции фирмы. Они представляют собой издержки переменных факторов производства фирмы (табл.2.3.10).

**Таблица 2.3.10 - Статьи переменных расходов проекта в год**

Наименование статьи	Цена, руб.
Заработная плата обслуживающего персонала со страховыми отчислениями	2 000 000
Электроэнергия (600 тыс. кВт.ч.*3 руб/кВт.ч.)	1 800 000
Итого переменных затрат	3 800 000

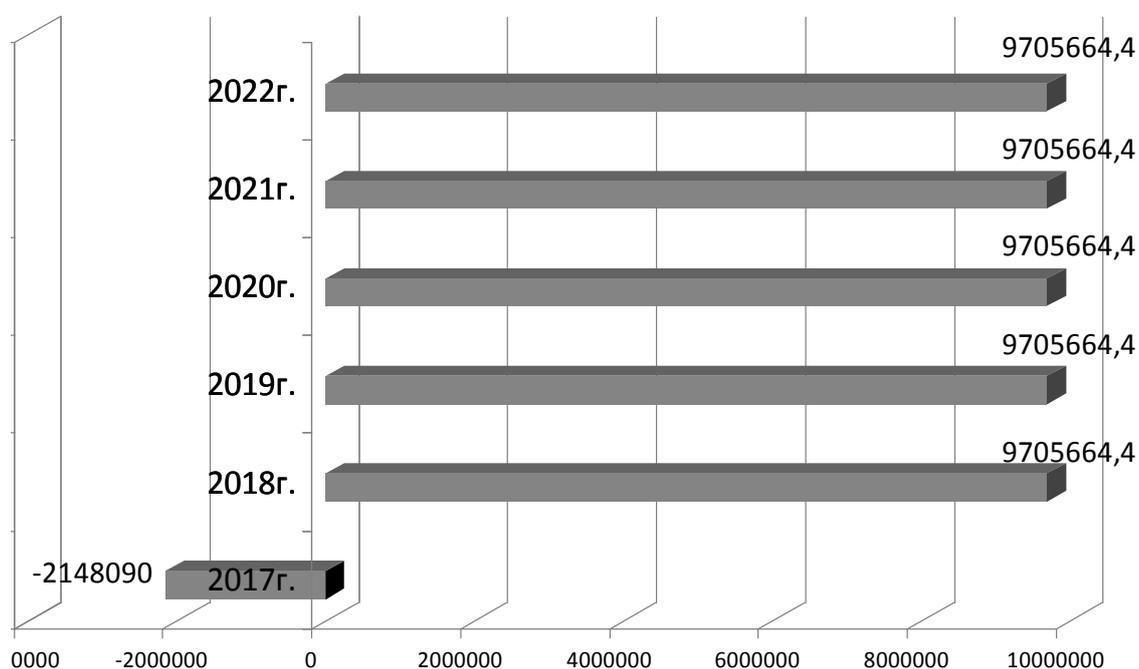
Далее необходимо определить планируемый доход от реализации продукции проектируемый цех рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС»». Расчет представлен в таблице 2.3.11. Доход - это выручка от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат. Он представляет собой денежную форму чистой продукции предприятия.

**Таблица 2.3.11 - Доход от реализации продукции в первый год**

Вид продукции	Производительность, кг	Средняя цена реализации, руб./кг	Доход, тыс. руб.
Котлеты	96 180 200	130	12 503 426
Шницель рубленый	52 200 850	145	7 569 123,3
Бифштекс	21 050 000	195	4 104 750
Итого			24 177 299,3

Таким образом, после выбора направления производства продукции для цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС», объема и структуры единовременных затрат, переменных и постоянных затрат, доходов от реализации продукции цеха рубленого мяса ООО «Торговый дом «АВС», необходимо произвести экономическую оценку эффективности предложенного проекта.

Проиллюстрируем полученный денежный поток проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС» на рисунке 2.3.7.



**Рис. 2.3.7 - Денежные потоки по проекту цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС»**

**Таблица 2.3.12 - Расчёт денежных потоков проекта**

Показатели	Период					
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Реконструкция цеха, руб.	180000	0	0	0	0	0
Стоимость оборудования, руб.	1641900	0	0	0	0	0
Стоимость работ по установке, руб.	164190	0	0	0	0	0
Стоимость проведения инженерных коммуникаций, руб.	57000	0	0	0	0	0
Стоимость оборудования и инвентаря, руб.	105000	0	0	0	0	0
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	0	24177299,3	24177299,3	24177299,3	24177299	24177299
Переменные затраты, тыс.руб.	0	3800	3800	3800	3800	3800
Постоянные затраты	0	12073640	12073640	12073640	12073640	12073640
Амортизационные отчисления	0	128885	128885	128885	128885	128885
Прибыль до налогов	0	11970973	11970973	11970973	11970973	11970973
Налог на прибыль	0	2394194	2394194	2394194	2394194	2394194
Чистый операционный доход	0	9576779	9576779	9576779	9576779	9576779
Сумма инвестиций	2148090	0	0	0	0	0
Денежный поток от операций	0	9705664	9705664	9705664	9705664	9705664
Чистый денежный поток	- 2148090	9705664	9705664	9705664	9705664	9705664

Показатель NPV отражает непосредственное увеличение капитала компании, поэтому для акционеров предприятия он является наиболее значимым. Расчет чистого приведенного дохода осуществляется по следующей формуле:

$$NPV = \sum CF_k / (1 + d)^k - \sum INV_t / (1 + d)^t \quad (1)$$

Критерием принятия проекта является положительное значение NPV. В случае, когда необходимо сделать выбор из нескольких возможных проектов, предпочтение должно быть отдано проекту с большей величиной чистого приведенного дохода.

При этом необходимо учитывать, что соотношение показателей NPV различных проектов не является инвариантным по отношению к изменению ставки дисконтирования. Проект, являвшийся более предпочтительным по критерию NPV при одном значении ставки, может оказаться менее предпочтительным при другом значении. Из этого также следует, что показатели PP и NPV могут давать противоречивые оценки при выборе наиболее предпочтительного инвестиционного проекта.

Для обоснованного принятия решения и учета возможных изменений ставки (соответствующей обычно стоимости инвестируемого капитала), полезно проанализировать график зависимости NPV от  $d$ .

Для стандартных денежных потоков кривая NPV является монотонно убывающей, стремящейся с ростом  $d$  к отрицательному значению, равному приведенной величине вложенных средств ( $\sum INV_t / (1 + d)^t$ ).

Угол наклона касательной в заданной точке кривой отражает чувствительность показателя NPV к изменению  $d$ . Чем больше угол наклона, тем данный проект рискованней: незначительное изменение рыночной ситуации, влияющее на ставку дисконтирования, может привести к серьезным изменениям в прогнозируемых результатах.

Для проектов, у которых большие доходы приходятся на начальные периоды реализации, возможные изменения чистого приведенного дохода будут меньше (очевидно, такие проекты и менее рискованны, так как отдача вложенных средств происходит быстрее).

Рассчитаем NPV проекта при ставке дисконта равной ставке заемных денег (Сбербанк России) плюс рисковую ставку в размере 8,4%:

$r = 0,19 + 0,084 = 0,274$  или 27,4%.

Коэффициент дисконтирования определяется по формуле:

$$\alpha = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (2)$$

В таблице 2.3.13 представлен расчет NPV чистого дисконтированного дохода по проекту цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС».

**Таблица 2.3.13 - Расчет чистого дисконтированного дохода, руб.**

Период	Доходы	Сумма затрат	К дискон-тир.	Дисконти-рованные доходы	Дисконти-рованные затраты	ЧДД <sub>t</sub>	ЧТС <sub>t</sub>
0	0	2148090	1,00	0	2148090	-2148090	-2148090
1	9705664,4	0	0,62	6017511,9	0	6017511,9	3869421,9
2	9705664,4	0	0,48	4658718,9	0,0	4658718,9	8528140,8
3	9705664,4	0	0,38	3688152,5	0,0	3688152,5	12216293,3
4	9705664,4	0	0,30	2911699,3	0,0	2911699,3	15127992,6
5	9705664,4	0	0,23	2232302,8	0,0	2232302,8	17360295,4
Итого	48528322	2148090	-	19508385	2148090	17360295,4	-

Таким образом, NPV проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС» равен 17360295,4 руб. Далее необходимо рассчитать индекс рентабельности проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС».

Индекс рентабельности - это дисконтированная стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на рубль инвестиций в данный проект.

Расчет индекса рентабельности инвестиций производится по формуле:

$$PI = \frac{PV}{I_0} \quad (3)$$

Таким образом, если  $PI > 1$ , то проект следует принять, если  $PI = 1$ , то проект является не прибыльным, не убыточным, если  $PI < 1$ , то проект следует отвергнуть. Таким образом, если  $PI$  больше 1, то проект принимается, ина-

че — его следует отклонить. Индекс доходности проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС» составляет 8,08.

Далее рассчитаем внутреннюю норму доходности проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС». Внутренняя норма доходности соответствует ставке дисконтирования, при которой текущая стоимость денежного потока совпадает с величиной вложенных средств. Нахождение данного показателя без помощи специальных средств (финансовых калькуляторов, компьютерных программ) в общем случае подразумевает решение уравнения степени  $n$ , поэтому является достаточно затруднительным. Для поиска IRR, соответствующей нормальному денежному потоку, можно использовать графический способ, учитывая, что значение NPV обращается в 0, если ставка дисконтирования совпадает со значением IRR (это легко увидеть, сравнивая формулы для расчета NPV и IRR). На этом факте основан так называемый графический способ определения IRR, которому соответствует следующая формула приближенного вычисления:

$$IRR = d1 + NPV1 (d2 - d1) / (NPV1 - NPV2) \quad (4)$$

где  $d1$  и  $d2$  — ставки, соответствующие некоторым положительному (NPV1) и отрицательному (NPV2) значениям чистого приведенного дохода. Чем меньше интервал  $d1 - d2$ , тем точнее полученный результат.

Критерием принятия инвестиционного проекта является превышение показателя IRR выбранной ставки дисконтирования. При сравнении нескольких проектов более предпочтительными будут проекты с большими значениями IRR. В случае нормального (стандартного) денежного потока условие  $IRR > d$  выполняется одновременно с условием  $NPV > 0$ . Принятие решения по критериям NPV и IRR дает одинаковые результаты, если рассматривается вопрос о возможности реализации единственного проекта.

Рассчитаем внутреннюю норму рентабельности проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС». Для того чтобы найти зна-

чение внутренней нормы рентабельности рассчитаем ее максимальное и минимальное значение:

$$IRR_{MIN} = \sqrt[N]{\frac{\sum_{k=1}^{k=N} FV_k}{IC}} - 1 \quad (5)$$

$$IRR_{MAX} = \frac{\sum_{k=1}^{k=N} FV_k}{IC} - 1 \quad (6)$$

$$IRR_{min} = 0,82$$

$$IRR_{max} = 21,6$$

$$NPV(0,82) = 6\,165\,014 \text{ руб.}$$

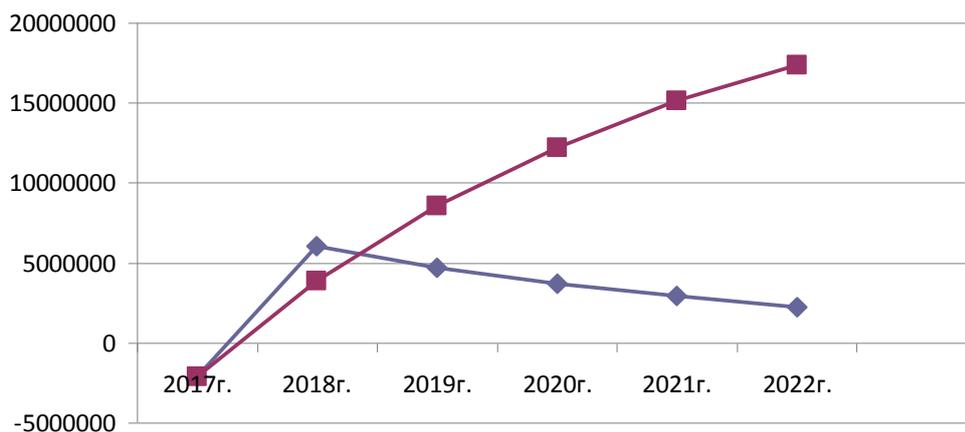
$$NPV(21,6) = 1\,717\,756 \text{ руб.}$$

$$IRR = 0,82 + (6165014 / (6165014 + 1717756)) * (21,6 - 0,82) = 45,03$$

Так как внутренняя норма рентабельности больше цены заемного капитала, которая составляет 8,08%, то очевидно, что проект с коммерческой точки зрения выгоден.

Далее необходимо определить срок окупаемости проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС». Для нахождения срока окупаемости проекта построим график изменения значений «Чистый дисконтированный доход».

Координата X точки пересечения этих двух ломаных линий и укажет срок окупаемости, но необходимо иметь ввиду, что начало отсчета – первый период (рис.2.3.8).



**Рис. 2.3.8 - Срок окупаемости проекта цеха рубленых полуфабрикатов**

Из графика видно, что срок окупаемости предлагаемого проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС» равен 1 год 9 месяцев.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Расчеты показали, что чистый дисконтированный доход по проекту цеха рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС» равен 17 360 295,4 руб., внутренняя норма доходности равна 35,03, срок окупаемости проекта составляет 1 год 9 месяцев.

На основании полученных значений показателей проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС» можно говорить о том, что проект выгоден и его можно рекомендовать к внедрению, т. к. за 1 год 9 месяцев предприятие сможет окупить начальные затраты, оплатить проценты по кредиту и получить чистый доход.

## Заключение

Выпускная квалификационная работа выполнена на весьма актуальную тему, в виду того, что бизнес-планирование решает следующие важные проблемы:

- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей системы;
- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
- помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и её рабочую среду.

Бизнес-план – это план развития предприятия, необходимый для совершенствования имеющихся и освоения новых сфер деятельности предприятия, создания новых видов и форм бизнеса.

Бизнес-план – комплексный документ, отражающий важнейшие аспекты и данные, обеспечивающие объективное и целостное представление о современном и будущем состоянии бизнеса. Иначе говоря, бизнес-план – это плановая программа оптимизации бизнеса. Подобный план может быть разработан как для только создающегося предприятия, так и для уже существующей экономической организации на очередном этапе ее развития с учетом ступени их жизненного цикла.

Объектом исследования выступило ООО «Торговый дом «АВС».

На сегодняшний день это динамично развивающаяся дистрибьюторская компания в г. Белгород. Торговая компания осуществляет свою деятельность на продовольственном рынке Белгородской и Курской областей и специализируется на комплексных поставках продуктов питания в торговые точки: розничные магазины, рынки, сети, гипермаркеты и др. ООО «АВС» предлагает широкий ассортимент различных продуктов питания, востребо-

ванных потребителем. Помимо этого, исследуемая компания занимается производством отдельных видов мясной продукции.

Анализ деятельности организации показал, что ООО «АВС» является прибыльной организацией по состоянию на 2015 г., на что указывают показатели финансово-хозяйственной деятельности. Кроме этого, численность персонала увеличилась, что говорит о конкурентоспособности организации и ее положительном имидже. Далее нами была проведена диагностика бизнес-планирования ООО «АВС».

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы. В 2014 г. в организации был разработан бизнес-план осуществления реализации продукции. В основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого проекта, те доходы, которые получит предприятие в будущем. Специфический механизм проектного финансирования включает анализ технических и экономических характеристик инвестиционного проекта и оценку связанных с ним рисков, а базой возврата вложенных средств являются доходы проекта, остающиеся после покрытия всех издержек.

Анализируя инвестиционные мероприятия ООО «АВС», мы отметили, что этапность и стоимость каждого этапа были продуманы основательно, о чем свидетельствуют результаты эффективной деятельности компании на конец 2015 г. Вместе с тем, проведенное исследование показало, что оценка экономической эффективности проектов ООО «Торговый дом «АВС» не предполагало учет следующих показателей эффективности проекта, рекомендованных для расчета: срок окупаемости (РВР); дисконтированный срок окупаемости (DPBP); чистая приведенная стоимость (NPV); внутренняя норма доходности (IRR); индекс рентабельности (PI).

Между тем, перед руководством предприятия встает вопрос укрепления своих рыночных позиций, завоевание рынка, а также разработке мероприятий направленных на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, повышении показателей прибыли и улучшении финансового

состояния предприятия, совершенствование системы бизнес-планирования торгового дома. В этой связи, а также с целью апробации мы предлагаем реализацию инвестиционного проекта с учетом указанных показателей эффективности проекта.

В проектной части исследования приведено обоснование расширения ассортимента выпускаемой и реализуемой мясной продукции торгового дома за счет освоения изготовления новой продукции - рубленых полуфабрикатов.

Расчеты показали, что чистая текущая стоимость по проекту цеха рубленых полуфабрикатов ООО «Торговый дом «АВС» равен 17 360 295,4 руб., внутренняя норма доходности равна 45,03, срок окупаемости проекта составляет 1 год 9 месяцев.

На основании полученных значений показателей проекта цеха рубленых полуфабрикатов для ООО «Торговый дом «АВС» можно говорить о том, что проект выгоден и его можно рекомендовать к внедрению, т. к. за 1 год 9 месяцев предприятие сможет окупить начальные затраты, оплатить проценты по кредиту и получить чистый доход.

## Список литературы

1. **Российская Федерация. Конституция (1993).** Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. **Российская Федерация. Законы.** Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30.11.1994 г. №51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. №14-ФЗ, часть третья от 26.11.2001 г. №146-ФЗ и часть четвертая от 18.12.2006 г. № 230-ФЗ // <http://www.garant.ru/>
3. **Российская Федерация. Законы.** Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ // <http://www.garant.ru/>
4. **Российская Федерация. Законы.** Налоговый кодекс Российской Федерации: часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и часть вторая от 5.08.2000 г. № 117-ФЗ // <http://www.garant.ru/>
5. **Российская Федерация. Законы.** Об акционерных обществах: федеральный закон от 26.12.1995 г. № 2008–ФЗ // <http://www.garant.ru/>
6. **Российская Федерация. Законы.** О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля: федеральный закон от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
7. **Абчук В.А.** Коммерция / В.А. Абчук. – СПб: Изд-во Михайлова В.А., 2012. – 473 с.
8. **Александрова О.А.** Бюджетирование в торговых организациях // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 9. – С. 11-21.
9. **Алексеева М.М.** Планирование деятельности фирмы: Учеб. пособ. / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 456с.
10. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов/ под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 471 с.
11. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспекти-

ва, 2015. – 576 с.

12. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2015. – 576 с.

13. Бизнес-план. Методические материалы / Р.Г. Маниловский, Л.С. Юлкина, Н.А. Колесникова. - М.: Инфра-М,, 2013. - 254 с.

14. Бизнес-план: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация / Под общ. ред. В.М. Попова. - М.: Инфра-М, 2012. - 263 с.

15. Бизнес-планирование. Учебник для вузов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртузалиева. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 670 с.

16. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. - М.: Дело, 2014. - 672 с.: ил.

17. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степнова. - М.: Дело, 2008. - 240 с.: ил.

18. **Бланк И.А.** Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – М.: Ника-Центр, 2015. – 324с.

19. **Бляхман Л.С.** Экономика фирмы: Учебное пособие. - СПб.: Нева, 2013. - 279 с.

20. **Бринк И.Ю.** Бизнес-план предприятия. Теория и практика. / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону, 2014. - 378 с.

21. **Бусыгин А.В.** Предпринимательство: Учебник для вузов. - М.: Экзамен, 2012. - 639 с.

22. **Бухалков М.И.** Внутрифирменное планирование: Учеб. - М.: Инфра - М.: Инфра-М,, 2015. - 392 с.

23. **Вичурский Д.И.** Предпринимательство: развитие, государственное регулирование, перспективы: Учебное пособие. - М.: Перспектива, 2013. - 331 с.

24. **Горемыкин В.А.** Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. / Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. - М. Инфра-М,, 2014. - 864 с.
25. **Грачева М.В.** Анализ проектных рисков / М.В. Грачева. - М.: Финстатинформ, 2012. – 445 с.
26. **Гребнев А.И.** Экономика торгового предприятия. - М.: Бизнес, 2013. - 428 с.
27. **Грибалева Н.П.,** Экономика предпринимательства. - СПб.: Перспектива, 2012. - 158 с.
28. **Грибов В.Д.** Основы бизнеса: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2015. - 159 с.
29. **Дтоунз Г.П.** Торговый бизнес: как организовать и управлять / Г.П. Дтоунз. – М.: Международные отношения, 2011. – 356с.
30. **Ефимова О.В.** Финансовый анализ. - 3 изд., переаб., доп. - М.: Бух. учет, 2010. - 351 с.
31. **Иванов С.И.** Риски в деятельности торговой организации / С.И.Иванов // Консультант. - 2010. - №2. – С.35-41.
32. **Ильин А.И.** Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2012. – 3-е изд., стереотип. – 635 с.
33. **Каплина С.А.** Технология оптовой и розничной торговли. учебное пособие / С.А. Каплина. - Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 416с.
34. **Ковалев А.И.,** Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. - 2 изд., переаб., доп. - М.: Центр экономика и маркетинга, 2007. - 188 с.
35. **Ковалев В.В.,** Финансы предприятий: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2013. - 352 с.
36. **Ковалева А.М.** Финансы фирмы: Учебник / Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамой Л.Г.. - М.: Инфра-М, 2009. - 416 с.
37. **Кожин В.Я.** Бухгалтерский учет: Прогнозирование финансового результата: Учебно - метод. пособ. - М.: Экзамен, 2009. - 319 с.

38. **Коссов В.В.** Бизнес-план: обоснование решений: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2010. - 272 с.
39. **Котельникова Г.Д.** Прогнозирование оборота оптовой торговли / Г.Д.Котельникова // Финансы. – 2012. - № 11. С.28-40.
40. **Кошкина Г.М.** Финансы предприятия: Тексты лекций. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2008. - 150 с.
41. **Кравченко Л.И.** Анализ хозяйственной деятельности в торговле. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 431 с.
42. **Крейнина М.Н.** Финансовый менеджмент: Задачи, деловые ситуации и тесты. - М.: Дело и сервис, 2009. - 111с.
43. **Куштан М.В.** Повышение эффективности управления на основе совершенствования бизнес-планирования деятельности предприятий легкой промышленности: Дис. .... канд. эконом. наук / Санкт-Петербургск. ун-т. – СПб, 2013. – 164 с.
44. **Леонова Ю.Г.** Система показателей оценки эффективности деятельности торговых предприятий / Ю.Г.Леонова // Экономический анализ. – 2015. - № 19. – С.18-21. – (Финансовый анализ).
45. **Лобанова Е.Н.** Ключевая структура управления на предприятии // Экономика и жизнь. - 2010. - 7. - С. 46.
46. **Любанова Т. П.** Бизнес-план: Опыт, проблемы: Учеб. пособ. - М.: ПРИОР, 2007. - 789 с.
47. Макет к бизнес-плану Российского Агентства малого и среднего бизнеса и требования к бизнес-плану, разработанные Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (URL: <http://www.siora.ru>; <http://www.delo.ru>).
48. Макет бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки на финансирование из Бюджета развития РФ (Приложение 1 к Положению об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных

ресурсов Бюджета развития РФ, утв. Постановлением Правительства РФ от 22.11.1997 №1470) (URL: <http://www.siora.ru>; <http://www.md-bplan.ru>).

49. Методические рекомендации по подготовке бизнес-плана, разработанные в рамках проекта ТАСИС Европейским Союзом для Новых Независимых Государств, основанные на требованиях UNIDO (URL: <http://www.siora.ru>; <http://www.delo.ru>).

50. **Милехина Л.А.** Повышение эффективности управления предприятием на основе совершенствования бизнес-процессов: Дис. ... канд. эконом. наук / Саратовский гос. ун-т / Саратов, 2010. – 145 с.

51. **Молотков Ю. И.** Менеджмент: Учебно- методический комплекс для дистанционного обучения. - Новосибирск: СибАГС, 2008. - 219 с.

52. **Муравьев А.И.** Предпринимательство: Учебник / А.И. Муравьев. - СПб: Проспект, 2013. – 692 с.

53. **Осипова Л.В.** Основы коммерческой деятельности / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.- 623 с.

54. Основы предпринимательской деятельности: маркетинг / под. ред. проф. В.М. Власовой. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 450 с.

55. **Парасоцкая Н.Н.** Оборот оптовой торговли, его оценка и перспективные направления / Н.Н. Парасоцкая // Финансы. – 2012. – № 14. – С. 6-8.

56. **Пелих А.С.** Бизнес-план или «Как организовать собственный бизнес». Анализ. Методика. Практикум / А.С. Пелих. - М.: Экономика, 2008. - 256 с.

57. **Половцева Ф.П.** Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 247 с.

58. **Савчук В.П.** Анализ и разработка инвестиционных проектов / В.П. Савчук, С.И. Прилипко, Е.Г. Величко. - Киев: Эльга, 2013. – 325 с.

59. **Семенов, В.М.** Экономика предприятия / В.М.Семенов, И.А. Бавев и др. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 421с.

60. **Слепнев Д. М.** Анализ практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства: Дис. ... канд. мед. наук / Санкт-Петербургск. ун-т / СПб, 2012. – 164 с.

61. Типовая методика разработки бизнес-планов и анализа инвестиционных проектов с помощью тестовых таблиц [Электронный ресурс] / С.В. Леонтьев, П.Н. Ткаченко / Фирма «РОЭЛ Консалтинг». - Режим доступа: [www.cfin.ru/press/afa/98\\_1\\_197-209.pdf](http://www.cfin.ru/press/afa/98_1_197-209.pdf).

62. Финансовый бизнес-план: Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова - М.: Инфра-М, 2014. - 480 с.

## **Приложение**

## ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рис. Организационная структура ООО «Торговый дом «ABC»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

за \_\_\_\_\_ 2013 \_\_\_\_\_

г. \_\_\_\_\_

Организация \_\_\_\_\_ ООО «Торговый дом «АВС»  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
 Вид деятельности \_\_\_\_\_ Розничная торговля пищевыми продуктами  
 Организационно-правовая форма / форма собственности \_\_\_\_\_  
 / \_\_\_\_\_ по ОКФС / ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. / млн. руб. (ненужное зачеркнуть) \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

КОДЫ	
Форма № 2 ОКУД	0710002
Дата (год, месяц, число)	
по ОКПО	
ИНН	
по ОКВЭД	
по ОКФС / ОКФС	
по ОКЕИ	384/385

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	Код		
1	2	3	4
<b>I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	10923521	157256
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	10162332,1	153854,86
Валовая прибыль	029	761188,9	3401,14
Коммерческие расходы	030	110370,9	105261,14
Управленческие расходы	040		
Прибыль (убыток) от продаж	050	650818	(101860)
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090		
Прочие расходы	100	1144463	
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	140	<b>(493645)</b>	<b>(101860)</b>
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150		
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	190	<b>(493645)</b>	<b>(101860)</b>
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

## Расшифровка отдельных прибылей и убытков

Показатель	Код	За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
		прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании					
Прибыль (убыток) прошлых лет					
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств					
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте					
Отчисления в оценочные резервы		x		x	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности					

Руководитель \_\_\_\_\_ .. Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ ..  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
 \_\_\_\_\_  
 (дата)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

за 2015

г.

Организация \_\_\_\_\_ ООО «Торговый дом «АВС»  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
 Вид деятельности \_\_\_\_\_ розничная торговля пищевыми продуктами  
 Организационно-правовая форма / форма собственности \_\_\_\_\_  
 / \_\_\_\_\_ по ОКОПФ / ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. / млн. руб. (ненужное зачеркнуть) \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

КОДЫ	
Форма № 2 ОКУД	0710002
Дата (год, месяц, число)	
по ОКПО	
ИНН	
по ОКВЭД	
по ОКЕИ	384/385

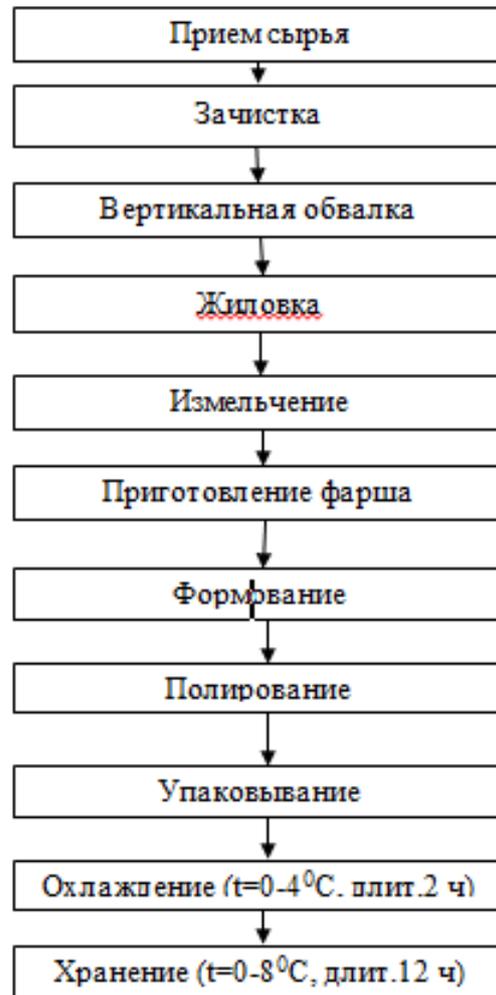
Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	Код		
1	2	3	4
<b>I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	14175939	9289495
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	12119263	8578145,4
Валовая прибыль	029	2056676	711349,6
Коммерческие расходы	030	125907	122202,6
Управленческие расходы	040		
Прибыль (убыток) от продаж	050	1930769	589147
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090		
Прочие расходы	100	1766267	1319557
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	140	<b>164502</b>	<b>(730410)</b>
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150		
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	190	<b>164502</b>	<b>(730410)</b>
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

## Расшифровка отдельных прибылей и убытков

Показатель	Код	За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
		прибыль	убыток	прибыль	убыток
наименование	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании					
Прибыль (убыток) прошлых лет					
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств					
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте					
Отчисления в оценочные резервы		x		x	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности					

Руководитель \_\_\_\_\_ .. Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ ..  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
 \_\_\_\_\_  
 (дата)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д



**Рис. - Технологическая схема производства рубленых полуфабрикатов (шницелей, бифштексов)**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

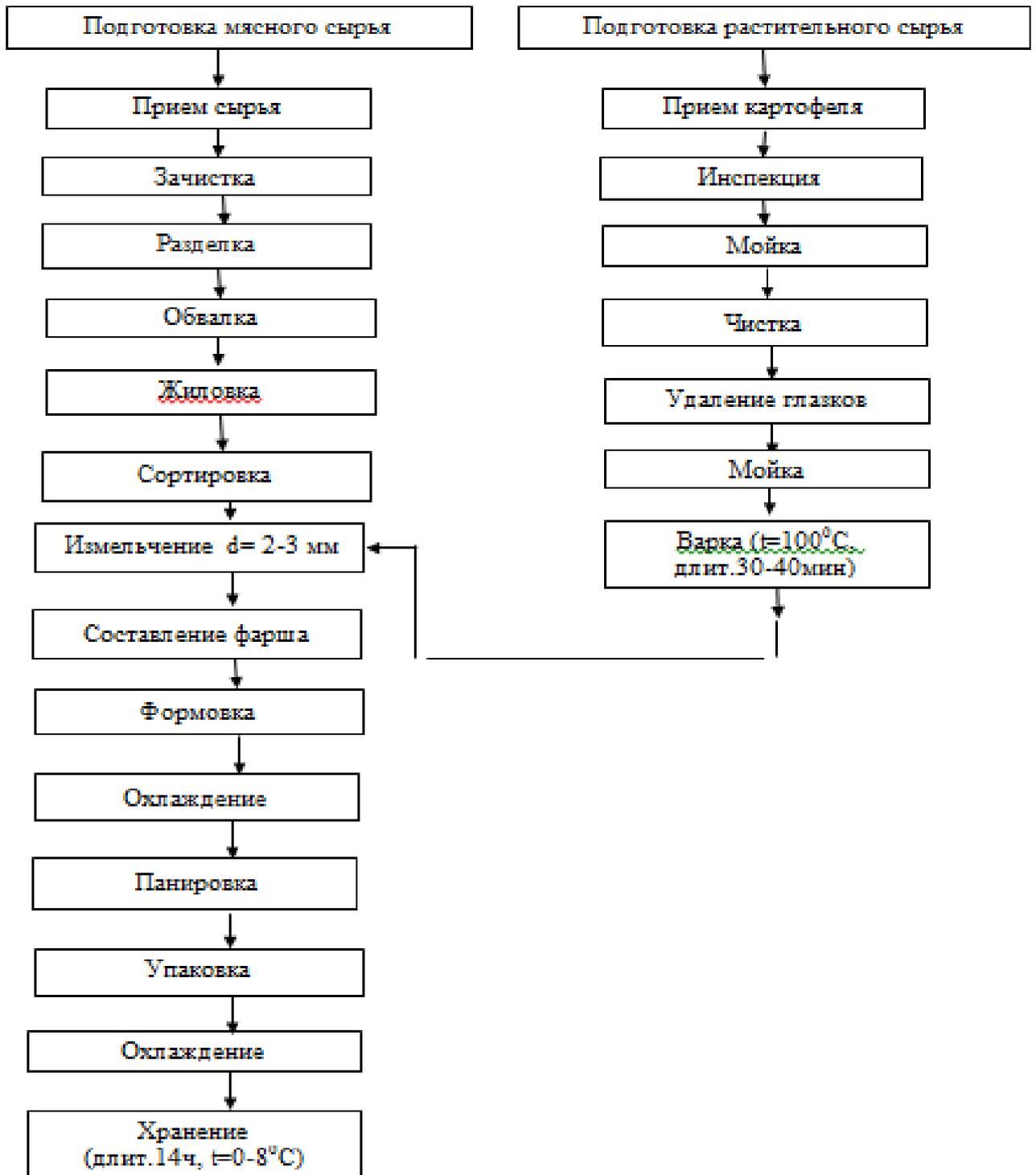


Рис. - Технологическая схема производства котлет мясных и мясо-картофельных

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

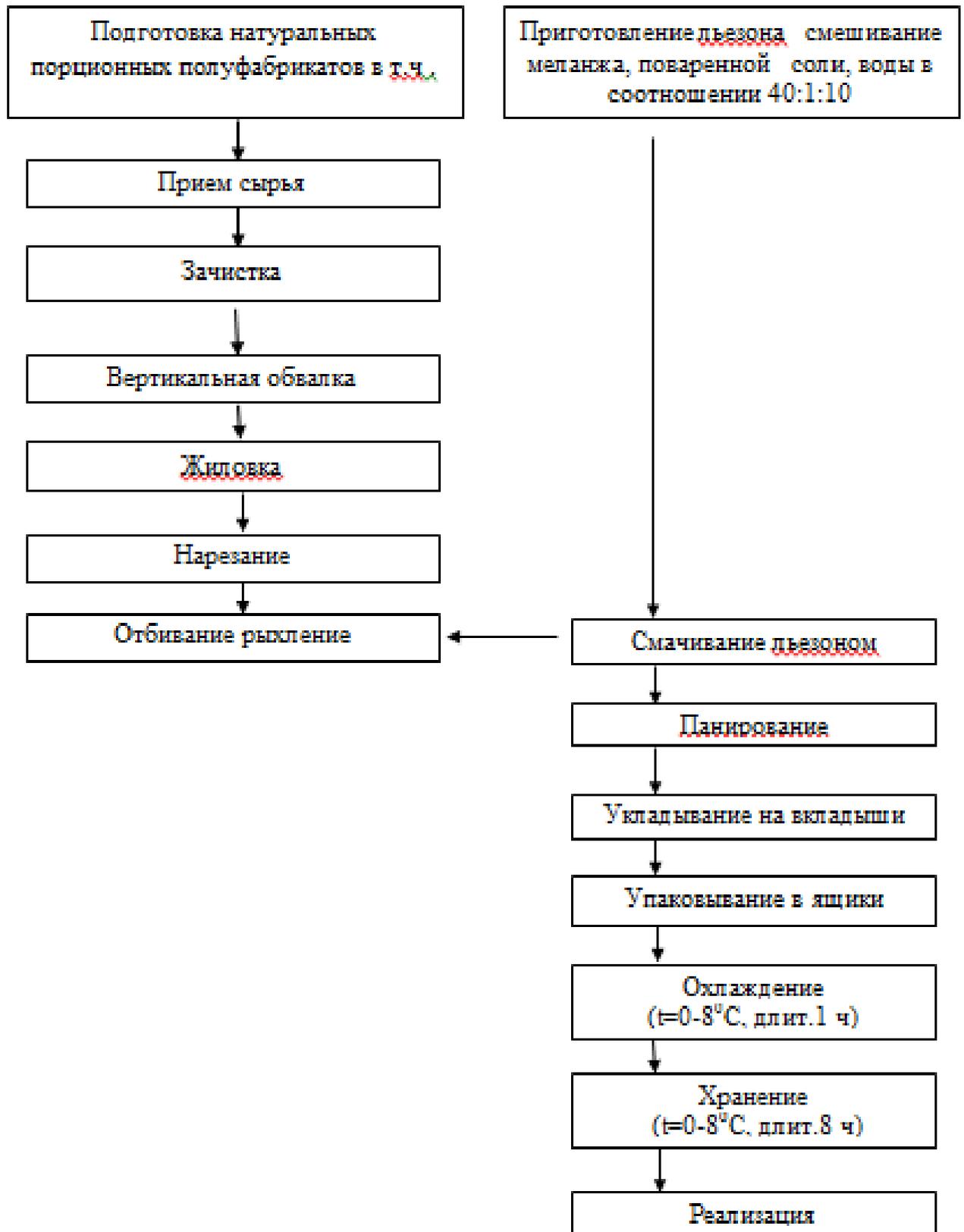
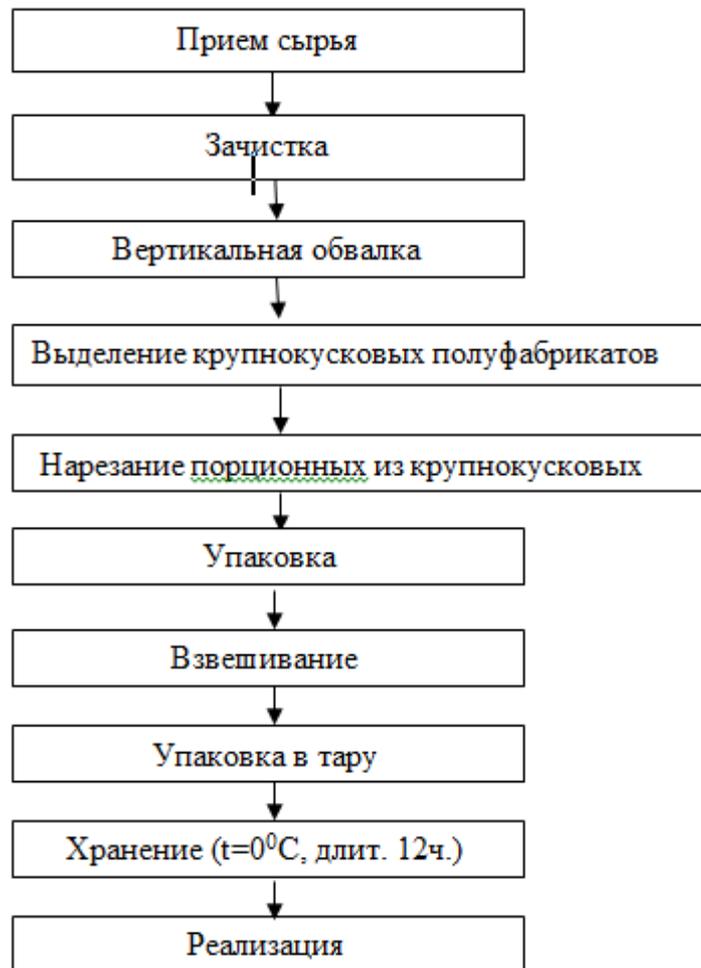


Рис. - Технологическая схема производства панированных полуфабрикатов

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3



**Рис. - Технологическая схема производства порционных полуфабрикатов**