

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ФОТОСАЛОНА
«СМАЙЛ»**

**Выпускная квалификационная работа студентки
заочной формы обучения
направление подготовки (специальности) 38.03.02.62 Менеджмент
5 курса группы 05001163
Лымарь Натальи Павловны**

Научный руководитель:
Ст. преподаватель
Винник А.Е.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретико-методологические аспекты разработки бизнес-плана	6
1.1 Бизнес-план как элемент экономической политики предприятия.....	6
1.2 Содержание разделов бизнес-плана и методы оценки эффективности бизнес - проектов.....	12
1.3 Резюме бизнес - проекта фотосалона «Смайл».....	20
Глава 2 Разработка бизнес-плана открытия фотосалона «Смайл» и оценка эффективности проекта.....	24
2.1 План маркетинга и оказания услуг.....	24
2.2 Организационный и производственный план реализации проекта.....	34
2.3 Финансовый план и оценка рисков проекта.....	37
Заключение.....	47
Список литературы.....	50

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время разработка бизнес-плана стала необходимой нормой, обеспечивающей понимание бизнес-процессов и эффективность их функционирования в будущей организации. Составление бизнес-плана будущего предприятия позволяет определить специфику и возможные направления развития своего бизнеса.

При планировании своего будущего дела, можно получить ответ на главный вопрос, стоящий перед любым предпринимателем: будет ли данный вид деятельности приносить прибыль и в каком объеме или же стоит вкладывать финансовые ресурсы в альтернативный проект.

Генеральной целью разработки бизнес-плана является обоснование эффективности реализуемого проекта в части жизнеспособности и возможности генерации денежных потоков. Наряду с этим, ключевой задачей разработки бизнес-плана является обоснование возможности привлечения инвестиций, кредитов, займов и в отдельном случае, безвозмездных поступлений денежных средств, необходимых для реализации бизнес - проекта.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функционально профиля, к которым относятся:

- организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых сторон;
- формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В содержании бизнес-плана обосновываются общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка; определяется конкурентная стратегия; дается характеристика и предварительная оценка

финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Планирование поможет предупредить и выработать тактические меры при реализации различных проблем в деятельности будущего предприятия. Бизнес-план является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством, вместе с тем, он позволяет управлять фирмой по четко намеченному плану, а не просто реагировать на события. Бизнес-план позволяет показать финансовую эффективность предполагаемого проекта, что способствует привлечению возможных контрагентов и потенциальных финансовых партнеров. Бизнес-план описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализируя проблемы, с которыми оно может столкнуться и определяя способы их решения.

Объектом исследования выступает фотосалон «Смайл».

Предметом исследования является процесс разработки бизнес - плана открытия фотосалона «Смайл».

Цель исследования заключается в разработке бизнес-плана открытия салона фотоуслуг «Смайл» и планировании его деятельности на ближайший период и перспективу.

Для достижения поставленной цели необходимо решить комплекс взаимосвязанных **задач**:

- изучить теоретико-методологические аспекты разработки бизнес-плана;
- разработать резюме бизнес - проекта;
- составить план маркетинга и оказания услуг населению;
- разработать организационный и производственный план реализации проекта;
- составить финансовый план и дать оценку рисков проекта по открытию фотосалона «Смайл».

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, таких как В. Горемыкин [10], С. Петухова [30], Т. Бронникова [8], А. Лопарева [21], В. Буров [9], П.А. Колесникова [16], А.С. Пелих [27], Е.Н. Станиславчик [39], В.З. Черняк [46] и других.

Общие подходы к формированию системы обеспечения качества процессов планирования и контроля изложены в исследованиях Н. Войтоловского, Б. Герасимова, О. Глудкина, В. Григоровича, Л. Исаева, И. Лифица, В. Окрепилова, В. Швандера и работах других авторов.

Эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативные документы Российской Федерации, публикации в специализированных периодических изданиях, данные официальных Интернет - источников, а также результаты анализа и оценки рынка фотоуслуг.

Методы исследования. При написании выпускной квалификационной работы была использована совокупность научных методов, таких как метод экономического анализа, аналитический метод, метод сравнения, маркетинговые методы, а также метод табличного и графического представления данных анализа.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты и прогнозные значения в ходе проведенного исследования могут послужить основанием открытия предприятия, оказывающего фотоуслуги населению в городе Белгород и аналогичных территориальных субъектах.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Глава 1 Теоретико-методологические аспекты разработки бизнес-плана

1.1 Бизнес-план как элемент экономической политики предприятия

Существует несколько определений бизнес-плана. Некоторые авторы определяют бизнес-план как план или программу осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащую сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности [3, с. 12].

В других работах дается следующее определение: бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса. Является важнейшим инструментом при рассмотрении большого количества различных ситуаций, способствует выбору наиболее перспективных решений и средств для их достижения [16, с. 30].

Таким образом, бизнес-план – это документ, который позволяет управлять бизнесом. Поэтому он представляется как неотделимый элемент стратегического планирования, а также как руководство к исполнению и контролю. Стоит заметить, что бизнес-план рассматривается непосредственно как процесс планирования и инструмент управления внутри фирмы.

Главная цель разработки бизнес-плана – планирование основной деятельности фирмы на некие периоды (ближайшие и отдаленные), соответственно потребностям рынка и согласно возможностям получения необходимых ресурсов.

Основополагающая идея бизнес-плана – централизация материальных ресурсов для решения стратегических задач, иными словами, он призван помочь предпринимателю решить первостепенные задачи, связанные с успешной деятельностью фирмы, такие как [41, с. 156]:

- 1) определение точных направлений деятельности, перспективных рынков сбыта и места организации на этих рынках;

2) оценка издержек, необходимых для изготовления и сбыта товаров; сопоставление их с ценами, по которым будет продаваться продукция, для определения возможной прибыльности проекта;

3) анализ материального и финансового положения фирмы и определение соответствия материальных ресурсов достижению поставленных целей;

4) просчет рисков и рассмотрение возможных трудностей, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Первостепенное значение имеет подготовка и продуктивное использование бизнес-плана. План может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм либо консалтинговой организацией. Зачастую уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Если говорить о временном аспекте бизнес-планирования, то большинство организаций составляет планы на год, некоторые – на срок до 5 лет, и лишь твердо стоящие на ногах крупные компании планируют на период более 5 лет.

Бизнес-план – документ, который описывает все основные аспекты будущей фирмы или новой деятельности, содержит анализ всех проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в дело и принесет ли проект доходы, которые окупят все затраты сил и средств [8, с.120].

Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

«Проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания новых продуктов или услуг. Новизна и неповторимость проекта ограничена временными рамками, за пределами

которых проект теряет свою ценность, становится невостребованным внешней средой.

Для создания и реализации проекта требуются ограниченные ресурсы: трудовые, материальные, финансовые и технические.

Если проект создается и реализуется в конкурентной среде, то для обоснования его эффективности требуется разработка бизнес-плана. В условиях отсутствия конкуренции инициатор проекта ограничивается технико-экономическим обоснованием [35, с. 60].

В успешном завершении проекта заинтересованы все его участники. Следовательно, бизнес-план должен содержать аргументированную информацию, удовлетворяющую их интересы. Так:

- руководитель проекта и команда – долю в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;

- заказчик (владелец) – доходы от реализованного проекта, внедрение новых бизнес-процессов в деятельность фирмы, реинжиниринг действующих бизнес-процессов и в конечном итоге преобразование фирмы в заданном стратегическом направлении

- органы власти – налоги со всех участников, а также решение социальных, экономических, экологических и других проблем региона, на территории которого реализуется проект;

- потребители – товары и услуги;

- инвесторы – возврат вложенных капиталов с процентами, условия стабильной прибыльной деятельности в выбранной стратегической зоне хозяйствования;

- другие заинтересованные стороны – удовлетворение своих экономических и неэкономических интересов.

Наилучший способ оценить свои шансы на успех – планировать и придерживаться назначенных ориентиров. План убережет от коммерческой деятельности, обреченной на провал. План снабдит необходимой

информацией тех, кто заинтересован в объективной оценке бизнес - проекта, в особенности, если необходимо внешнее финансирование. Тщательно составленный план может быть быстро переработан в финансовую заявку, которая удовлетворит большинство кредиторов [11, с. 44].

Основная ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;
- служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Важность составления бизнес – плана на предприятии обуславливается следующими обстоятельствами [4, с. 83]:

- бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени. В этой связи он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха;
- бизнес-план является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять бизнесом. Поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля;
- бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса;
- важно рассматривать бизнес как сам процесс планирования и как инструмент внутрифирменного управления, С этой точки зрения он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям – техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим;
- бизнес-план может быть хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной

карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, тщательно оформленным, информационно наполненным;

- бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса. Он демонстрирует готовность идти на риск;
- бизнес-план - это инструмент самообучения. В этом аспекте его разработка - это непрерывный процесс познания и самопознания.

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, руководителем лишь подписан. Включаясь в работу лично, руководитель фирмы как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя: хватит ли у него сил обеспечить успех проекту и двинуться дальше [6, с. 115].

Следует отметить, что бизнес-план – документ перспективный и составлять его рекомендуется на 2-3 года, то есть именно на период реализации стратегического проекта. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять в помесечной разбивке, для второго – в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

Следует отметить, что каждый руководитель должен составлять бизнес-план в зависимости от особенностей развития его фирмы и, исходя из личной оценки достаточности представляемого материала, чтобы убедить инвестора в целесообразности вложения денег именно в данный проект. Одно из главных требований – анализ сильных и слабых сторон бизнеса, который обеспечивает объективность аргументов проектировщика бизнес-плана.

Каждый раздел бизнес-плана имеет экономическую оценку предлагаемых мероприятий, что обосновывает объективность показателей финансового плана.

Программы для персональных компьютеров по автоматизированной разработке бизнес-планов [15, с. 30]:

- ProjectExpert.
- Alt-Invest.
- ТЭО-Инвест.
- COMFAR.
- PDS Бизнес-план.
- Бизнес План PL.
- Собственные расчеты на базе MS EXCEL.
- Программа сайта finmodel.ru.

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

Замысел плана формируется в три этапа, включающие: во-первых, это постановка реалистичных целей, во-вторых, выбор наиболее оптимальной рыночной позиции для компании (рыночной ниши), в-третьих, разработка комплекса мероприятий для достижения желаемых результатов [18, с. 215].

Особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов:

- специфика отрасли;
- общая стратегия предприятия;
- концепция продукта.

Таким образом, подготовленный бизнес-план должны отличать: четкая структура разделов; простота изложения; наглядность и обоснованность представленных материалов; объективность и достоверность используемой информации; обоснованный анализ рисков и трудностей, которые могут

помешать его успешной реализации; точность финансовых расчетов; достоверность финансовых показателей и документов.

1.2 Содержание разделов бизнес-плана и методы оценки эффективности бизнес – проектов

Разработка бизнес-плана является комплексным процессом, требующим объективной оценки всей совокупности необходимой информации. Далее на ее основе разрабатывается документ, который может быть использован как для планирования перспективной деятельности компании, так и в качестве коммерческого предложения для третьей стороны (бизнес - партнеры, инвесторы, банки и др.). Структура, содержание и специфика плана бизнес-проекта зависит от различных параметров. К ним можно отнести, во-первых, масштабность планируемого проекта. Во-вторых, специфику отрасли, в которой будет функционировать будущее предприятие. В-третьих, от территориального месторасположения будущего предприятия, которое обуславливает специфику внешней среды, определяет емкость рынка, обуславливает численность платежеспособного населения и так далее [24, с. 72].

Что касается структуры бизнес-плана, то важно заметить, что последующее содержание может варьироваться в зависимости от цели составления данного документа и области применения последнего. Поскольку совокупность целей бизнес планирования была представлена в предыдущем параграфе выпускной квалификационной работы, считаем необходимым уточнить специфику определения области применения бизнес - проекта. Так, по мнению различных авторов, бизнес-планирование должно учитывать в своем содержании специфику отрасли, в которой будет осуществлять деятельность будущей организации (производство, сервис, торговля и другое). В настоящий момент существует целый перечень

разработанных стандартов бизнес -планирования. Наиболее распространенными из них являются следующие стандарты[22, с. 75]:

- стандарт Европейского Союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государствах (TACIS);
- стандарт организации Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO);
- стандарт Федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- стандарт европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- стандарт Министерства финансов Российской Федерации;
- Стандарт Центрального банка России.

Очень часто при разработке бизнес-планов всех уровней применяют стандарт UNIDO[18, с. 22]. Его структуру и содержание можно представить в виде таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Структура и содержание бизнес-плана в соответствии с международным стандартом UNIDO

Название раздела	Краткое содержание
1	2
Резюме	
Описание предприятия и отрасли	1. Общие сведения о предприятии 2. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия 3. Структура управления и кадровый состав 4. Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы 5. Отрасль экономики и ее перспективы 6. Партнерские связи и социальная активность
Описание продукта (услуги)	1. Краткое описание продукции, основные характеристики 2. Конкурентоспособность продукции (услуги) 3. Патентоспособность и авторские права 4. Лицензия 5. Условия поставки 6. Безопасность 7. Гарантии и сервис 8. Эксплуатация и утилизация

Продолжение табл. 1.2.1

1	2
Маркетинг и сбыт продукции	1. Требования потребителей к продукции 2. Описание конкуренции 3. Описание рынка сбыта продукции 4. Описание поставки товара 5. Стратегия привлечения потребителей
Производственный план	1. Общие сведения о предприятии 2. Технология и требования к квалификации исполнителей 3. Кадровое обеспечение 4. Объем производства 5. Расходы на персонал, сырье, смете текущих затрат. 6. Расчет переменных и постоянных издержек
Организационный план	1. Описание руководящей группы 2. Организационная структура 3. Механизм поддержки и мотивации 4. Правовое обеспечение
Финансовый план	1. Затраты подготовительного периода 2. Затраты текущего (основного) периода 3. Расчет поступлений от проекта 4. Затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга) 5. Расчет налоговых платежей 6. Другие поступления и выплаты 7. Отчет о прибылях и убытках 8. Рельный денежный поток 9. Прогнозный баланс
Эффективность проекта	1. Направленность и значимость проекта 2. Показатели эффективности его реализации 3. Анализ чувствительности проекта
Риски и гарантийные обязательства	1. Риски и возможные форс-мажорные обстоятельства 2. Гарантии возврата средств партнерам и инвесторам
Приложения	

Первой страницей любого бизнес-плана является титульный лист, который представляет собой раздел бизнес-плана, создающий первое впечатление о проекте. Здесь следует указывать название организации, юридический и фактический адрес, контактные данные для связи в случае интереса к проекту (больше относится к инвестиционным бизнес-планам), название проекта, данные руководителей проектируемого предприятия и разработчиков бизнес-плана, а также дату составления документа.

Далее следует раздел бизнес-плана посвященный конфиденциальности представленных данных. В этом разделе определяется запрет на разглашения информации, которая содержится в бизнес-плане, ограничивается ее копирование и распространение и распространение третьи лицам, а также указывается о необходимости возврата бизнес-плана владельцу, в случае отказа в инвестициях третьими лицами [47, с. 136].

Резюме проекта представляет собой следующий и особенно важный раздел бизнес-плана, поскольку он направлен на то, чтобы показать будущим инвесторам и заказчикам привлекательность, эффективность и уникальность проекта. Яркое и содержательное составление данного раздела плана должно граничить с четкостью и доступностью представленных в нем данных. Резюме обязано четко отразить идею проекта, определить необходимую потребность в ресурсах, предположить результаты. Выявить и спрогнозировать возможные риски. Эффективность проекта характеризуют следующие основные показатели: простой и дисконтный срок окупаемости, внутренняя норма доходности (IRR), рентабельность инвестиций (NPVR), чистая текущая стоимость (NPV) и др. [21, с. 123].

Информация о предприятии указывается только в том случае, если имеет место разработка бизнес-плана развития существующего предприятия. В подобном случае, данный раздел следует посвятить описанию истории создания предприятия, области деятельности и анализу работы предприятия за предшествующий период (если таковой имелся). Здесь указывается структура организации, правовая форма организации бизнеса на предприятии, уточняется информация об учредителях, контрагентах и третьих лицах, участвующих в партнерских отношениях с данным предприятием. В этом разделе также следует отразить данные о месте нахождения фирмы и о имеющихся в собственности и распоряжении помещениях, зданиях и сооружениях, а также о техническом состоянии последних [19, с. 64].

Информация об отрасли. Данный раздел отражает характеристики отрасли в целом по стране и на уровне территории, на которой планируется создание предприятия. Следует также спрогнозировать тенденции развития сегмента рынка.

Далее следует раздел бизнес-плана, который посвящается характеристике продукта или услуги. Как правило, данная часть включает: название нового продукта (услуги), сферу его применения, технические характеристики, патенты, сертификаты, разрешительная документация, сравнение с уже существующими продуктами (услугами), правила эксплуатации и так далее. В данном описании необходимо выделить те особенности нового продукта, которые его будут качественно отличать от аналогов, либо сделать акцент на уникальность нового товара (услуги). Приветствуются фотографии продукции, схемы и чертежи, результаты опросов потенциальных потребителей и другие типичные документы, обуславливающие конкурентное преимущество [28, с. 412].

В разделе, посвященном маркетингу и сбыту нового товара, нужно будет проанализировать предполагаемый рынок сбыта продукции (услуг), дать характеристику потенциальных потребителей, а также конкурентов и их продукции (иногда оценка конкуренции выделяется в отдельный раздел). Целесообразно провести SWOT- и STEP-анализ. Потребуется сделать прогноз спроса на будущий товар или услугу, определить факторы, влияющие на спрос, и сделать прогноз их динамики. Привести перечень мероприятий, связанных с логистикой товара, рассказать о таре, упаковке, транспортировке и т.д. Дать четкий перечень и примерное содержание рекламных акций, направленных на привлечение внимания к новому продукту.

План производства содержит характеристики производственных процессов, требования к производственным мощностям, описание необходимого оборудования и помещения, комплектующих материалов, сырья, трудовых ресурсов. Важно заметить, что в некоторых бизнес-планах

особое значение следует уделять рассмотрению законодательных, нормативных и регламентирующих аспектов. К примеру, экологические требования, соблюдение санитарных норм, требований безопасности и др.

В организационном плане следует привести схему планируемой к использованию организационной структуры предприятия, дать характеристику системы управления, отразить законодательные и нормативные акты, воздействующие на эффективность реализации бизнес – проекта [16, с. 220].

Финансовый план – ключевой раздел планирования. В нем отражаются затраты на подготовку и реализацию данного бизнес - проекта, планируются источники финансирования с выявлением их структуры, определяется эффективность и финансовая состоятельность проекта путем применения различных инструментов расчета.

Раздел «Анализ рисков» в настоящий момент представляет собой особую роль в виду нестабильности внешней среды и возможности реализации различных ситуации. В этом разделе перечисляются возможные риски, связанные с реализацией проекта, которые уместно разделять по видам, а также даются гарантии возврата займов с помощью применения различных инструментов (страхование, поручительство третьих лиц, залог, хеджирование и другие).

Что касается методологии оценки эффективности бизнес - проектов, то можно утверждать, что она содержит множество интерпретаций. Так, например, некоторые авторы считают уместным проводить экспертизу бизнес-плана по следующим критериям [17, с. 103].:

- проводить предварительную оценку проекта;
- маркетинговый анализ;
- техническая оценка;
- финансовая оценка;
- оценка рисков.

В России современной практикой доказано, что зачастую бизнес-планы отбирают исходя из результатов проведенного финансового анализа будущего проекта. В данном случае, считаем необходимым, остановится на таком ключевом финансовом критерии, как эффективность капитальных вложений.

Данный показатель оценивается исходя из трех методов: метод чистого приведенного значения стоимости проекта (NPV), внутренняя норма рентабельности и индекс прибыльности инвестиций (PI).

NPV или чистая текущая стоимость проекта – ключевой показатель. Он равен разнице между суммой имеющихся в данный момент времени денежных поступлений (инвестиций) и суммой необходимых денежных выплат на погашение кредитных обязательств, инвестиций или на финансирование текущих потребностей проекта. Разница рассчитывается исходя из фиксированной ставки дисконтирования [27, с. 88].

В целом, NPV являет собой результат, который можно получить достаточно оперативно, после того, как решение об осуществлении проекта принято. Чистая текущая стоимость рассчитывается без учета фактора времени. Показатель NPV сразу дает возможность оценить перспективы проекта:

- если больше нуля – проект принесет инвесторам прибыль;
- равен нулю – возможно увеличение объемов выпуска продукции без риска снижения прибыли инвесторов;
- ниже нуля – возможны убытки для инвесторов.

Данный показатель в то же время представляет собой абсолютную меру эффективности проектов, который имеет прямую зависимость от масштабов бизнеса. Можно отчасти утверждать, что при прочих равных условиях NPV растет вместе с суммой финансирования.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) рассчитывается в зависимости от величины NPV и представляет собой максимально возможную стоимость инвестиций, а также уровень предельных расходов по конкретному проекту.

Для более конкретного представления о сущности данного показателя можно обратиться к простому примеру: при финансировании старта бизнеса на деньги, взятые в виде банковского кредита, IRR – это максимальный уровень процентной ставки заемщика. В случае если ставка будет несущественно выше, то это приведет к тому, что проект изначально будет убыточен. Экономический смысл расчета данного показателя состоит в том, что автор проекта или руководитель фирмы может принимать разнообразные инвестиционные решения, имея четкие рамки, за которые нельзя выходить. Уровень рентабельности инвестиционных решений не должен быть ниже показателя цены источника финансирования (CC). Сравнивая IRR с CC, получаем определенные зависимости [38, с. 64-72]:

- IRR больше CC – проект стоит принять во внимание и профинансировать;
- IRR меньше CC – от реализации необходимо отказаться по причине убыточности;
- IRR равен CC – грань прибыльности и убыточности, необходима доработка.

Кроме того, рассматривать IRR как источник информации о жизнеспособности бизнес - идеи можно с точки зрения, в рамках которой внутреннюю норму прибыли можно расценивать в качестве нормы дисконта (возможной), с учетом которой проект может быть выгоден. В данном случае, чтобы принять решение, нужно сравнить нормативную рентабельность и значение IRR. Соответственно, чем больше окажется внутренняя рентабельность и разница между ней и ставкой дисконта, тем больше шансов имеется у рассматриваемого проекта.

Индекс прибыльности инвестиций (PI) демонстрирует отношение отдачи капитала к объему вложений в проект. PI – это относительная прибыльность будущего предприятия, а также дисконтируемая стоимость всех финансовых поступлений в расчете на единицу вложений. Если взять в

расчет показатель I , который равен вложениям в проект, то индекс прибыльности инвестиций рассчитывается по формуле $PI = NPV / I$.

Данный индекс уместно использовать в качестве инструмента сравнительной оценки эффективности разных вариантов, даже если по ним предполагается разный объем финансовых вложений и инвестиций ввиду того, что PI дает представление не о реальном размере чистого денежного потока в проекте, а только о его уровне по отношению к инвестиционным затратам. В ходе рассмотрения нескольких бизнес - проектов данный индекс можно использовать в качестве показателя, позволяющего отказаться от неэффективных предложений.

В целом, возможны три варианта действий, основываясь на значении индекса прибыльности инвестиций (PI):

- больше одного – данный вариант рентабелен, его стоит принять в реализацию;
- меньше одного – проект неприемлем, так как инвестиции не приведут к образованию требуемой ставки отдачи;
- равен одному – данное направление инвестирования максимально точно удовлетворяет избранной ставке отдачи.

Резюмируя сказанное, можно отметить, что перед принятием решения стоит учитывать, что бизнес - проекты с высоким значением индекса прибыльности инвестиций более выгодны. Однако принимать во внимание нужно и тот факт, что слишком высокие цифры коэффициента доходности не всегда являются гарантией высокой текущей стоимости проекта (и наоборот).

1.3 Резюме бизнес – проекта фотосалона «Смайл»

Предприятие: ИП Лымарь Н.П. Салон фотоуслуг «Смайл».

Цель проекта – предоставление качественных и доступных видео- и фотоуслуг жителям и гостям города Белгорода.

Вид деятельности согласно действующему общероссийскому классификатору видов экономической деятельности, –74.81. «Деятельность в области фотографии».

Стратегия проекта направление на развитие организации, занятие организацией своей доли рынка и наработки клиентской базы, расширение границ деятельности.

Краткая характеристика рынка. Рынок фотоуслуг в городе Белгород характеризует постоянная тенденция увеличения количества индивидуальных предпринимателей, занимающихся подобными услугами и, наряду с этим, постоянно растущим спросом на данный вид услуги. Региональная культура в настоящее время доказывает актуальность оказания данных видов услуг: постоянно увеличивается количество индивидуальных фотографов; все большее число физических лиц покупают услуги профессиональной фотосъемки на различные торжества; появилось значительное количество фотостудий; студийная съемка становится современным трендом. Все сказанное дает основание полагать, что открытие салона фотоуслуг в Белгороде является актуальным видом деятельности.

Конкуренты и конкурентное преимущество: основным конкурентом фотосалона «Смайл» является фотосалон «ArtPhoto», находящийся в данном районе. Основным конкурентным преимуществом является известность данного фотосалона, поскольку он продолжительное время находится на данном рынке и имеет достаточно большую и стабильную клиентскую базу. Основным конкурентным преимуществом нашего предприятия мы видим гибкий подход к требованиям клиентов, профессионализм при оказании услуг, а также более низкий уровень цен на этапе выхода на рынок в сравнении с основными конкурентами.

Потенциальная емкость рынка. Услугами нашей организации может пользоваться как все население города, вне зависимости от уровня дохода (по отдельным видам деятельности), так и лица со средним уровнем дохода (от 20 000 рублей).

Общая стоимость проекта, руб.: 400 000 руб.

Необходимые финансовые ресурсы, руб.: 400 000 руб.

Ожидаемая среднегодовая прибыль: 220 000 руб.

Форма и условия получения необходимого объема ресурсов:
собственные средства.

Срок окупаемости проекта -1,5 года.

Риск проекта. К числу основных рисков можно отнести PR-риски, связанные с недобросовестной конкуренцией. Ввиду этого нами планируется особое внимание уделять контролю качества оказываемого вида услуг, а также эффективности политики продвижения услуг на рынок.

Вместе с тем, сложившаяся негативная экономическая конъюнктура в стране в целом, и в городе Белгород в частности, дает основание ожидать вероятностный низкий объем продаж по пессимистическому варианту, а также снижение цен у конкурентов и риски внешних событий (пожар, ограбление и т.п.) [18, с. 39].

Организационно-правовая форма: Индивидуальный предприниматель.

Год создания: 2016.

Место реализации проекта: г. Белгород, ул. Студенческая, д. 21а. Данное месторасположение фотосалона было выбрано по причине не высокого уровня арендной платы, а также развитой инфраструктуры в данном районе. Вместе с тем, фотосалон будет находиться в шаговой доступности от остановок общественного транспорта, и иметь достаточно количество парковочных мест для клиентов, имеющих личный транспорт.

Показатели эффективности проекта:

- Период окупаемости, PP: 1,5 года.
- Денежный поток, CF: 212168.
- Индекс прибыльности, PI: 18 мес.

Подводя итог данной главы можно сделать ряд следующих выводов. Во-первых, подготовленный бизнес-план должны отличать: четкая структура разделов; простота изложения; наглядность и обоснованность

представленных материалов; объективность и достоверность используемой информации; обоснованный анализ рисков и трудностей, которые могут помешать его успешной реализации; точность финансовых расчетов; достоверность финансовых показателей и документов.

Во-вторых, перед принятием решения стоит учитывать, что бизнес - проекты с высоким значением индекса прибыльности инвестиций более выгодны. Однако принимать во внимание нужно и тот факт, что слишком высокие цифры коэффициента доходности не всегда являются гарантией высокой текущей стоимости бизнеса (и наоборот).

В-третьих, составляя бизнес план будущему предпринимателю необходимо четко понимать, что его структура, не смотря на ее четкую определенность и на первый взгляд одинаковую значимость, различна. Ввиду этого некоторые авторы полагают, что повышенное внимание следует уделять резюме разрабатываемого бизнес-плана, поскольку его основной задачей является привлечение потенциального инвестора или бизнес-партнера. Несмотря на рекомендательный характер содержания основных элементов данного раздела плана, по решению автора и собственника будущего бизнеса в нем должны быть отражены те элементы, которые вызывают повышенный интерес к проектируемому предприятию, и отражает все конкурентные преимущества, в сравнении с потенциальными рыночными соперниками.

Глава 2 Разработка бизнес-плана открытия фотосалона «Смайл» и оценка эффективности проекта

2.1 План маркетинга и оказания услуг

В настоящее время все больше людей хотят сохранить яркие моменты жизни, перенося их на фотографии. Несмотря на то, что развитие и доступность современной техники позволяет сделать фотографию практически в любое время и в любом месте используя смартфон, цифровой фотоаппарат или другое устройство, спрос на профессиональные фотоуслуги непрерывно растет. Фотография стала неотъемлемой частью жизни у всех. В фотосалоны обращаются как предприниматели, желающие качественное фото для рекламы своей продукции, так и физические лица, отдающие предпочтение профессионалам, работающим в области фотографии.

Современный этап развития услуг фотографии в мире связан с множеством инноваций в отрасли цифровой фотосъемки и систематическим появлением техники нового поколения. Вместе с тем, финансовые показатели некоторых предприятий свидетельствуют о стагнации развития данного рынка услуг. Позитивная динамика продаж фототехники сопровождается с все большей вовлеченностью участников в данный сегмент рынка, что делает данный вид бизнеса с одной стороны, высококонкурентным, а с другой – наполненным возможностями для эффективного развития и динамично растущего уровня получения доходов.

Согласно проведенному исследованию рынка фотоуслуг, целевыми потребителями предоставляемых услуг будут мужчины и женщины разных возрастов, а также дети и подростки. Кроме того, предполагается оказывать услуги более крупным заказчикам, таким как предприниматели и организации различных форм, нуждающиеся в фотоуслугах и печати разнородной рекламной продукции. На сегодняшний момент сфера

фотоуслуг развивается стабильно высокими темпами, так как фотография является неотъемлемой частью жизни практически каждого человека.

Постоянным спросом, в настоящее время, пользуется рекламная, предметная и тематическая фотосъемка, услуга по изготовлению фотографий на документы, печать фотографий различных форматов, а также оформление и печать фотоальбомов и фотокниг. Положительные темпы роста демонстрируют услуги по выездной персональной или групповой фотосессии, отличающейся тематическим подходом к оформлению и декорациям. Данная услуга может проводиться как отдельным фотографом, так и съемочной группой, что дает возможность использовать весь творческий потенциал фотогруппы и удовлетворить индивидуальные потребности заказчика. Оптимальное распределение возможностей профессиональной фотостудии, позволит качественно решать разнообразные задачи в установленные сроки.

Основным фактором, обеспечивающим достаточный уровень конкурентоспособности разрабатываемого предприятия, является профессиональный подход к оказанию услуги и применение современных методов осуществления данного вида сервиса. При дальнейшем развитии деятельности ожидается расширение ассортимента предоставляемых услуг. В том числе, в качестве фактора обеспечивающего поддержание конкурентного преимущества, планируется установление долгосрочных отношений с надежными поставщиками расходных материалов, представленных в Белгородской области или соседних регионах. Данный факт позволит приобретать необходимые расходные материалы по наиболее привлекательной цене и одновременно с этим удерживать высокий уровень сервиса [23, с. 62].

Взаимоотношения с контрагентами и потребителями услуг предполагается выстраивать на основе уважения, обоюдного соблюдения договорных обязательств, а также гибкого подхода к индивидуальным требованиям клиента. Исходя из специфики вида деятельности, мы

предполагаем, что особого внимания заслуживает PR-деятельность нашего салона фотоуслуг.

На сегодняшний день очень актуальна фотопечать, так как приятно посмотреть старые или недавние фотографии, посмеяться, вспомнить былое время и приятные моменты. Просмотр фотографии на мониторе персонального компьютера не заменит просмотр фотографии из альбома, а цифровые рамки довольно дорогое удовольствие. Так же очень приятно видеть на стене своего дома близких или родственников, особенно если эта фотография оформлена в современном дизайне в виде календаря.

Специфика деятельности в сфере предоставления фотоуслуг требует особого внимания к месторасположению будущей фирмы. Для фотоцентра необходимо, чтобы его месторасположение было как можно более удобным для его потенциальных клиентов. В то же время, необходимо учитывать также и месторасположение конкурентов, стоимость и наличие необходимых площадей в данном районе.

Фотосалон «Смайл» будет находиться по адресу: г. Белгород, улица Студенческая дом 21 а. (рисунок 2.1.1).

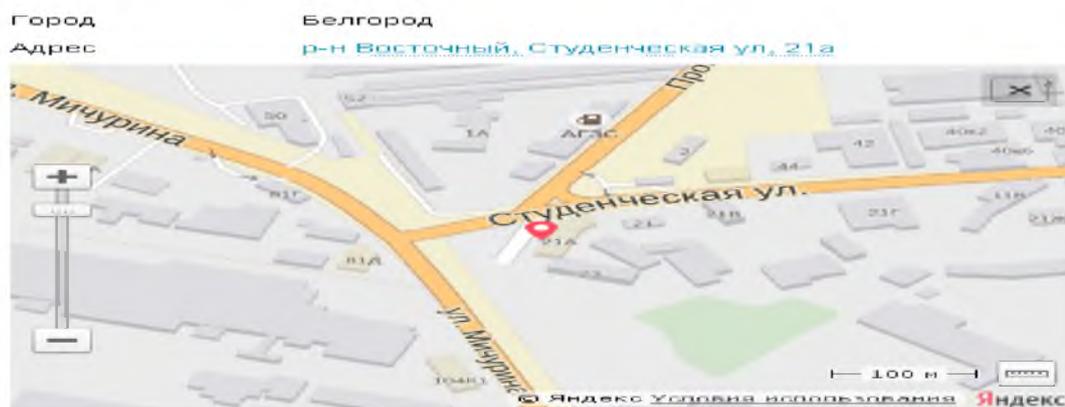


Рисунок 2.1.1 - Планируемая схема расположения салона фотоуслуг «Смайл»

Размещаться фотосалон будет на втором этаже офисного центра. Помещение будет взято в аренду, площадь помещения составляет 10 кв. м. и арендная плата будет составлять 400 рублей в месяц за 1 кв. м., а в итоге – 4000 рублей. Ввиду того, что в данном офисном центре сделан ремонт, то мы

можем избежать расходов на приведение помещения в порядок.

Организация планирует предоставлять следующие услуги:

- печать фотоснимков размером от 10x15 см, 15x21 см, А4 как с цифровых, так и с обычных фотокамер;
- реставрация и редактирование фотоснимков, разработка дизайна приглашений, визиток и других аксессуаров;
- фотографии на документы;
- студийная фотосъемка;
- online прием заказов на печать фотографий через сеть Internet;
- монтаж видеороликов.

Планируется использование следующего оборудования при осуществлении деятельности:

- машина для печати фотографий;
- кассовый аппарат;
- 2 ноутбука;
- фотокамера и оборудование для фотосалона;
- МФУ;
- мебель.

Общая стоимость данного оборудования по предварительным расчетам составляет около 350 тысяч рублей.

Проводя маркетинговое исследование, требуется выявить сильные и слабые стороны будущего предприятия, с целью прогнозирования основания, подкрепляющего целесообразность реализации бизнес-плана. Сильные и слабые стороны проекта отражены в таблице 2.1.1

Из данных таблицы видно, что, организация имеет достаточно весомые преимущества на рынке фотоуслуг, что подтверждает актуальность и целесообразность создания данного вида предпринимательской деятельности. Однако кроме преимуществ, также есть и слабые места, которые заключаются в недостаточной клиентской базе (причина в том, что многие клиенты могут не знать о существовании организации), а также

конкуренты, которые уже давно существуют на рынке фотоуслуг.

Таблица 2.1.1 – Сильные и слабые стороны проекта

Сильные стороны		Слабые стороны	
Преимущества	Причины преимущества	Недостатки	Методы преодоления
Печать снимков	Печать снимков на качественном оборудовании.	Недостаточная клиентская база	Проведение рекламных кампаний по привлечению клиентов.
Учет пожеланий	При разработке дизайна, клиенты принимают активное участие в данном процессе.	Конкуренты	Выявление слабых сторон конкурентов, усиление выявленных слабостей в нашей организации.
Доступные цены	Цены ниже, чем у конкурентов, за счет начального развития организации.		

Реализацию бизнес-плана планируется начать в июле 2016 года. Главной целью проектируемой организации является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и по более низким ценам, а также расширения ассортимента услуг. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа фирмы.

Главными конкурентными преимуществами данного проекта являются: использование нового высокопроизводительного оборудования, которое позволит повысить качество и снизить стоимость предоставляемых услуг; введение системы накопительных скидок и индивидуального подхода к потребностям каждого клиента [7, с. 83].

Исходя из целей и стратегии маркетинга, а также с учетом сезонного характера спроса, установление цен будет осуществляться методом

«издержки + прибыль», с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов. С целью расширения рынка сбыта и стимулирования спроса на товары и услуги, планируется установление минимальных надбавок в цене. Цены на фото аксессуары будут рассчитываться исходя из уровня спроса, издержек и целевой прибыли. Главным элементом ценовой политики организации должно стать введение компьютерного учета всех клиентов фирмы с целью предоставления накопительных скидок с цены. Это позволит привлечь и сохранять постоянных клиентов и стабилизировать объем спроса.

Для достижения поставленных целей планируется использовать ряд маркетинговых инструментов с целью ознакомления потребителей с продукцией и ценами на нее, а именно, реклама в Интернет, социальных сетях (Вконтакте, Facebook, Instagram), а также печать листовок. По нашему мнению, реклама в социальных сетях является наиболее предпочтительной для данного вида бизнеса потому, что, с одной стороны, она рассчитана на максимально количество клиентов (молодежь, имеющая аккаунты в социальных сетях), а с другой, она не требует высокого уровня затрат.

Основными конкурентами организации являются салоны фотоуслуг «Artphoto» и «Мир фото», которые находятся в данном районе. Кроме того, на рынке представлено большое число предприятий, оказывающих подобные услуги. К их числу относятся такие фирмы, как Спектр, Фото Family, ФотоФея, Облако, Лайк и другие. Вместе с тем, данная отрасль представлена большим числом физических лиц, оказывающих частные услуги профессиональной фотосъемки. По нашему мнению, услуги частных фотографов будут составлять нам конкуренцию только в ближайшее время, поскольку в Белгородской области разрабатывается законодательная база по введению налоговых режимов для так называемых «фрилансеров». По нашему мнению, изменение законодательной базы позволит нашему предприятию увеличить поток клиентов. Что касается юридически оформленных предприятий, то они будут являться нашими прямыми конкурентами. Конкретным преимуществом можно назвать тот факт, что

наша организация имеет выгодное место расположения, рядом с учебным заведением, и мы предполагаем высокий приток клиентов в летний период, во время поступления абитуриентов. Кроме того, на старте деятельности предполагается использование лояльной ценовой политики по отношению к клиентам. Все это дает основание полагать, что на старте деятельности проектируемый салон фотоуслуг «Смайл» будет конкурентоспособным.

Основной идеей стратегии ценообразования фирмы в области установления цен на фотоснимки и услуги цифровой печати является постепенное снижение цен на основании накопительных скидок постоянным клиентам и незначительное общее снижение цен. Такая стратегия будет способствовать привлечению клиентов, как за счет скидок, так и за счет высокого качества обслуживания покупателей.

Цена на услуги для постоянных клиентов будет оставаться постоянной, но в зависимости от количества напечатанных фотоснимков будут вводиться скидки. Кроме того, будет производиться снижение общих цен для всех потребителей. Планируется также введение льгот для фотосъемки в салоне на документы для пенсионеров, школьников и студентов.

Основные признаки сегментации потребителей:

- жители города и области, а также приезжие;
- услуга иногда носит случайный характер;
- услуга высокого качества, обслуживание клиентов на высоком уровне;
- политика низких цен;
- услуга нужна время от времени;
- покупатель не готов приобрести услугу, но может сделать это в любой момент.

При выходе организации на рынок, будут проведены следующие маркетинговые мероприятия, наименование и стоимость которых представлена в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 Бюджет маркетинговых мероприятий салона фотоуслуг «Смайл»

Маркетинговые мероприятия	Срок реализации	Стоимость	Ответственный
Изготовление листовок	июнь 2016	5000 рублей	Лымарь Н.П.
Заказ и размещение вывески магазина	июнь 2016	20000 рублей	Лымарь Н.П.
Реклама в сети Интернет	июнь 2016	15000 рублей	Лымарь Н.П.

Нами сделано предположение, что наиболее эффективным инструментом будет являться реклама в сети Интернет, включающая в себя рекламу в социальных сетях, создание и продвижение групп в аккаунтах ВКонтакте, Facebook и Twitter, таргетная реклама, и Яндекс.Директ.

По нашему мнению это наиболее эффективные инструменты, поскольку основная целевая аудитория активно пользуется социальными сетями. Согласно исследованию за 2015 год компании Brand Analytics, ежемесячная аудитория социальных сетей составляет 53 604, 24 503 и 10 661 человек соответственно для ВК, FB и Instagram соответственно. Вместе с тем, предполагается изготовление и распространение листовок, предъявителям которых будут предоставлены скидки на услуги.

Одним из наиболее эффективных и распространенных инструментов стратегического управления в настоящее время является SWOT-анализ деятельности планируемого предприятия [5, с. 32].

Он включает в себя анализ и выявление сильных и слабых сторон проектируемой организации что, во-первых, позволяет определить первоначальные факторы, обеспечивающие конкурентоспособность нашей будущей фирмы (выявление сильных сторон), во-вторых, критично описывает недостатки нашей компании, которые необходимо учитывать в разработке стратегии развития фирмы на краткосрочную и среднесрочную перспективу.

Анализ возможностей и угроз должен дать нам основание полагать, за счет чего наше предприятие будет развиваться в будущих периодах

деятельности и поможет правильно определить перспективы развития салона фотоуслуг. Выявленные в ходе SWOT-анализа угрозы должны предостеречь нашу компанию от бизнес - рисков, которые могут крайне негативно повлиять на деятельность предприятия в целом (таблица 2.1.3).

Таблица 2.1.3 – SWOT-анализ фотосалона «Смайл»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • широкий ассортимент услуг; • высокое качество; • удобное месторасположение; • индивидуальный подход к каждому клиенту; • скидки постоянным клиентам. 	<ul style="list-style-type: none"> • неизвестность фирмы; • высокий уровень конкуренции.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • расширение спектра предоставляемых услуг; • увеличение клиентской базы; • устойчивое развитие тренда на студийную фотосъемку. 	<ul style="list-style-type: none"> • стагнация развития экономики; • рост цен на расходные материалы ввиду роста курса валют.

Еще одним инструментом стратегического маркетингового анализа выступает STEP-анализ фирмы или PEST [16, с. 70]. Он представляет собой четырехфакторный анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность и развитие будущего предприятия. Применив данный анализ для фотосалона «Смайл», можно получить следующие результаты (таблица 2.1.4).

Как видно из результатов анализа, организация может столкнуться со следующими трудностями: неизвестность фирмы, сильная позиция конкурентов на данном рынке. Но также у организации есть и преимущества: индивидуальный подход к каждому клиенту, система скидок и широкий ассортимент предоставляемых услуг.

Основным, на наш взгляд преимуществом фотосалона «Смайл» на первом этапе развития является индивидуальный подход к запросам каждого

клиента. Потенциально планируется расширить ассортимент предоставляемых услуг в зависимости от динамично изменяющихся запросов потребителей.

Таблица 2.1.4 – STEP-анализ фотосалона «Смайл»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> • изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования; • государственное регулирование конкуренции; • ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции. 	<ul style="list-style-type: none"> • уровень инфляции; • рост курса иностранной валюты; • экономическая ситуация; • изменение в платежеспособности спроса.
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> • общественные ценности; • тренды развития моды; • потребительские предпочтения. 	<ul style="list-style-type: none"> • нововведения; • развитие конкурентных технологий.

По результатам проведенного STEP-анализа, можно сказать, что данный вид деятельности зависит в большем объеме от тенденций развития моды (могут часто изменяться запросы на предоставление фотоуслуг) и технологических нововведений в области фотосъемки.

Салон фотоуслуг «Смайл» будет иметь нулевой уровень канала распределения производитель-потребитель. Что касается продвижения услуг, то оно будет проводиться при помощи следующих методов: устные рекомендации, различные акции и проведение рекламной кампании.

Подводя итог, важно отметить, что в современных экономических условиях и постоянно ужесточающейся конкуренции на рынке, маркетинговой политике и эффективности каждого отдельного маркетингового мероприятия следует уделять максимально повышенное внимание. На наш взгляд, для фотосалона «Смайл» качественная и научно-обоснованная маркетинговая политика должна стать тем фактором, который позволит обеспечить эффективность работы и успех компании в целом.

2.2 Организационный и производственный план реализации проекта

Помещение фотосалона «Смайл» будет иметь площадь 10 кв. м., которая будет поделена на две зоны:

- зона проявки и печати фотоснимков;
- основной зал фотосалона.

Организационная структура управления фотосалона «Смайл» по типу будет являться линейной, и схематически представлена на рисунке 2.2.1.

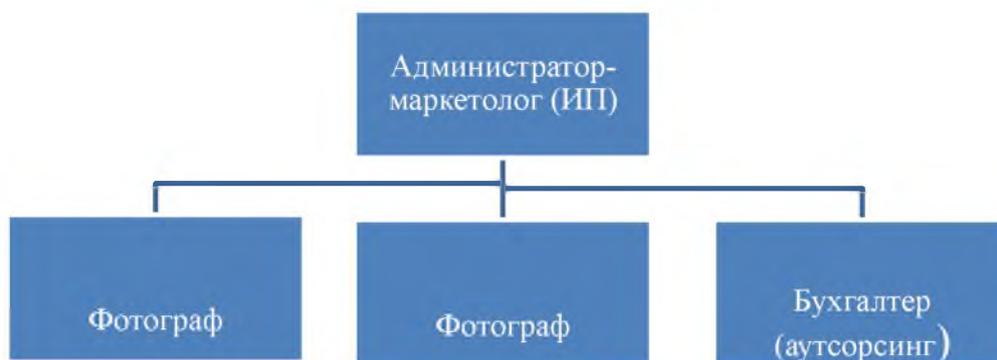


Рисунок 2.2.1 - Организационная структура фотосалона «Смайл»

Планируется использовать стороннего бухгалтера, так как фирма небольшая, и площадь помещения не позволяет иметь большой штат сотрудников. Вместе с тем, традиционный уклад ведения предпринимательской деятельности доказал эффективности применения такого инструмента использования трудовых ресурсов, как аутсорсинг. Данная практика, с одной стороны, позволяет использовать высококвалифицированный персонал для необходимых видов деятельности, не являющимися основными в каждом отдельном предприятии, с другой – помогает значительно экономить на размере фонда оплаты труда и суммы начислений в социальные фонды России.

Квалификационные требования и обязанности персонала, представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Квалификационные требования и обязанности персонала салона фотоуслуг «Смайл»

Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
Фотограф (2 чел.)	Умение пользоваться программами обработки фотографий AdobePhotoshop, CorelDraw, творческий подход к выполняемой работе.	Фотосъемка клиентов. Обработка фотографий.
Администратор зала-маркетолог (Индивидуальный предприниматель)	Наличие средне-специального экономического образования; умение общаться с людьми; стрессоустойчивость; умение работать с кассовым аппаратом, знание основ маркетинга.	Прием и выдача заказов. Консультирование клиентов. Организация маркетинга.
Бухгалтер на основе аутсорсинга	Наличие экономического образования.	Ведение бухгалтерской отчетности.

Из данной таблицы видно, что в штате организации будет находиться 4 человека, из которых один человек будет работать в организации на условиях аутсорсинга. Планируется, что салон фотоуслуг «Смайл» будет работать с 10:00 до 19:00 с понедельника по пятницу. Заказы на фотосъемку в выходные дни также будут приниматься.

Функции администратора зала и маркетолога будет совмещать сам индивидуальный предприниматель. Основными функциями администратора зала, будут прием и выдача заказов, консультирование клиентов, мониторинг клиентов в социальных сетях, администрирование групп в социальных сетях, разработка мероприятий по привлечению клиентов.

Для регистрации нашего предприятия будет необходимо иметь в наличии следующие документы:

- заявление по форме Р21001;
- квитанция об оплате госпошлины (800 рублей);
- ИНН;
- паспорт заявителя.

При наличии перечисленных выше документов, будущий индивидуальный предприниматель должен подать их в орган налоговой службы по месту регистрации. В течение 3 дней свидетельство о регистрации ИП в соответствии с законом РФ будет готово.

Производственная программа организации будет включать в себя следующие моменты, которые указаны в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Производственная программа организации

Вид услуги	Предполагаемый объем выпуска в натуральных единицах, шт.						
	2016			2017			
	07-08	09-10	11-12	Iкв	IIкв	IIIкв	IVкв
Печать 10x15, шт.	300	500	350	500	500	700	400
Печать 15x21, шт.	30	30	50	100	80	120	100
Печать А4, шт.	50	100	50	70	70	100	100
Реставрация фотографии, шт.	5	5	5	8	8	8	8
Дизайн визиток, шт.	1000	2000	2000	2500	2700	3000	2900
Фотография на документы, шт.	100	180	160	140	140	120	110
Профессиональная фотосъемка, час.	60	90	110	80	120	130	110
Монтаж видеоролика, шт.	7	7	10	10	10	12	15

Согласно проведенному маркетинговому исследованию и изучению статистических, финансовых и иных показателей деятельности предприятий, оказывающих фотоуслуги населению, можно сделать вывод о том, что предприятие способно оказывать указанный в таблице объем услуг населению по тем видам деятельности, которые являются базовыми для фотосалона «Смайл» [13, с. 152]. Как видно из приведенной выше таблицы, наиболее востребованными должны стать услуги по печати фотографий стандартного размера (10x15), разработке дизайна и печати визиток, а также фотосъемка и печать фотографий на документы. Студийная фотосъемка, как значительный источник дохода, в первый год, по нашим прогнозам, будет представлена малым числом заказов, однако проведение маркетинговых мероприятий позволит повысить объем данного вида услуг в 2017 году и,

наряду с этим, увеличить число реализованных услуг по съемке и монтажу видеороликов. Сделать это предполагается преимущественно за счет маркетинговых мероприятий, направленных на потенциальные группы потребителей (молодожены, выпускники и др.).

На основе производственной программы выпуска, можно составить таблицу с расчетом плана трудовых затрат (таблица 2.2.3).

Таблица 2.2.3 – Расчет потребностей в персонале

Наименование категории персонала	Потребность в людях
Фотограф	2
администратор-маркетолог	1
Бухгалтер (на условиях аутсорсинга)	1
ИТОГО:	4

Из данных таблицы 2.2.3 видна количественная потребность в персонале, штат организации будет составлять 4 человека, из них 1 человек будет работать в организации на условиях аутсорсинга. Расходы на взносы в государственные внебюджетные фонды составляют 30% от фонда оплаты труда.

Таким образом, мы можем отметить, что в данном разделе бизнес-плана отражается вся необходимая информация для прогнозирования будущих доходов и учета расходных статей.

2.3 Финансовый план и оценка рисков проекта

Финансовый план - это часть бизнес-плана, в которой оцениваются и планируются финансовые требования к реализации проекта. Наряду с анализом рынка и маркетинговым планом финансовый план является неотъемлемым компонентом бизнес-плана. Он превращает разноплановые направления деятельности компании в объективные числовые показатели, которые позволяют получить представление о работе фирмы, ее проблемах и перспективах, а затем спланировать будущие действия.

Приступая к анализу финансовой части бизнес-плана важно отметить, что прогнозируемые денежные поступления исходят из проведенного маркетингового анализа и опираются на современный опыт российских предприятий данной отрасли и учитывают специфику Белгородской области, т.к. рассчитываются для конкретного региона.

Для ведения эффективной деятельности фотосалона «Смайл» необходимо приобрести необходимое оборудование. Нами проведено исследование рынка соответствующей техники и на основании актуальных цен, представленных на данный вид товаров крупнейшими продавцами рынка (ООО «DNS»), в таблице 2.3.1 представлено необходимое оборудование и его стоимость.

Таблица 2.3.1 – Расчет потребностей в оборудовании (единовременные затраты)

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
машина для печати фотографий EpsonStylusPhoto R3000	1	76500
кассовый аппарат Меркурий 115К	1	8650
ноутбук LenovoIdeaPad B5070	2	30500
Фотокамера Nikon D3200	2	35000
оборудование для фотосалона (вспышка, лампа, штатив)	-	20000
МФУНР LaserJet Pro M125ra	1	10500
мебель (стулья, диван, торговая мебель)	-	100000
ИТОГО		346650

В таблице 2.3.1 отражены единовременные расходы на создание салона фотоуслуг «Смайл». Приобретать данное оборудование планируется за счет собственных средств. Арендовать помещение предполагается сразу на период 6 месяцев. Ввиду этого, расходы на аренду составят 24000 рублей.

Одной из наиболее затратных статей любого предприятия являются расходы на оплату труда. Поскольку в рамках данной работы мы рассматриваем бизнес-план фотосалона, который будет обладать

юридическим статусом индивидуального предпринимателя, подчеркиваем, что планируется использовать упрощенную систему налогообложения и налоговую базу - доходы. В данном случае ставка налога будет составлять 6%. Вместе с тем, не стоит забывать, что на ИП ложиться уплата страховых взносов за работников. Рассчитывается она исходя из следующих параметров (по состоянию на актуальный период – 2016 год): Тарифы для уплаты страховых взносов в фонды в 2016 году следующие [23, с. 36]:

- ПФР — 22%;
- ФСС — 2,9% (без учета взносов от несчастных случаев);
- ФФОМС — 5,1%.

Таблица 2.3.2 – Расчет потребностей в персонале и заработная плата, мес.

Наименование категории персонала	Потребность в людях	Средняя заработная плата, руб.	Затраты на заработную плату, руб.	Взносы в государственные внебюджетные фонды
Фотограф	2	12000	24000	7200
Администратор	1	11000	11000	3300
Бухгалтер (аутсорсинг)	1	5000	5000	-
ИТОГО:	4	10000	40000	10500
ИТОГО фонд оплаты труда с начислениями	50500			

Исходя из данных представленных в таблице 2.3.2, мы видим, что затраты на заработную плату персоналу составят 40000 рублей, а затраты на взносы в различные фонды составят 10500 рублей в месяц. Наибольший удельный вес в структуре затрат на персонал занимает заработная плата фотографов и административного персонала. Однако, на наш взгляд, снижение уровня расходов на оплату труда нецелесообразно, поскольку от данных рабочих групп зависит основная деятельность фотосалона «Смайл». В частности от того, что фотографы непосредственно производят основную услугу, а администратору, наряду с первичными функциями, осуществляют поиск новых клиентов.

Важно отметить, что в соответствии с законодательство Российской Федерации ИП должен уплачивать страховые взносы за себя. В соответствии с нашими проектируемыми параметрами, можно представить следующий расчет [25, с. 93].

Фиксированный платеж в пенсионный фонд в 2016 году для ИП составил (всего полных месяцев 6): на страховую часть пенсии: $6204 * 26\% * 6 \text{ мес.} = 9678,24$ рублей; на накопительную часть пенсии: $6204 * 0\% * 6 \text{ мес.} = 0$ рублей; в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования: $6204 * 5.1\% * 6 \text{ мес.} = 1898,42$ рублей; Итого 11576,60 рублей.

Общая сумма затрат для эффективного ведения предпринимательской деятельности путем создания ИП «Смайл» представлена в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Структура постоянных затрат на ведение деятельности фотосалона «Смайл»

Статья затрат	Сумма, руб., мес.	Сумма, руб., год
Аренда	4 000	48000
Фонд оплаты труда	50 500	606 000
Расходные материалы и прочее	2 000	24 000
Коммунальные услуги и интернет	3 000	36 000
ИТОГО	59 500	714 000

Как видно из данных, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что расходы на оплату труда представляют наибольшую удельную часть в общем объеме расходов настоящего предприятия. По нашему мнению, возможно изменения штата наемного персонала. Индивидуальный предприниматель после прохождения определенных курсов по обучению фотосъемке может сам заниматься работой одного из фотографов, тем самым снижая затраты на оплату труда. Вместе с тем, российская практика показывает, что сейчас распространен факт ведения семейного бизнеса, где родственники являются и исполнителями основных видов работ, и собственниками бизнеса. Данная тенденция будет применяться и в нашем

случае в будущих периодах. Однако на начальном этапе, расчет которого представлен в настоящем бизнес-плане, сумма расходов будет высока.

Далее, на основании проведенного маркетингового исследования и анализа конъюнктуры данной отрасли в Белгородской области, приведем сумму доходов от основной деятельности за 1 месяц в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Предполагаемый уровень доходов ИП «Смайл», в месяц

Виды деятельности	Сумма, руб.
Объем печати 10x15	150
Цена реализации, руб.	10
Выручка, руб.	1500
Объем печати 15x21	15
Цена реализации, руб.	20
Выручка, руб.	300
Объем печати А4	25
Цена реализации, руб.	25
Выручка, руб.	625
Объем реставрации фотографии	3
Цена реализации, руб.	100
Выручка, руб.	300
Объем дизайна визиток	500
Цена реализации, руб.	2
Выручка, руб.	1000
Объем фотографии на документы	50
Цена реализации, руб.	150
Выручка, руб.	7500
Объем профессиональной фотосъемки	60
Цена реализации, руб.	1200
Выручка, руб.	72000
Объем монтажа видеоролика	4
Цена реализации, руб.	2000
Выручка, руб.	8000
ИТОГО	91225

Как видно из данных таблицы, основной источник дохода приходится на оказание услуги профессиональной фотосъемки (72 000 рублей). В общей структуре доходной части бизнеса он занимает около 79%. Ввиду этого,

можно полагать, что дальнейшее развитие деятельности салона фотоуслуг «Смайл» должно проходить именно в усилении данной позиции, поскольку она является основным источником дохода. Спектр услуг должен быть широкий и включать в себя основные виды фотоуслуг, а именно: печать фотографий различных форматов, реставрация фото, печать визиток, фото на документы и услуги персональной фотосессии.

Прогнозируя будущие финансовые поступления от оказания фотоуслуг, можно на основании анализа и предвидения будущего развития предоставить следующие прогнозные расчеты (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 – Расчет поступления денежных средств на среднесрочную перспективу

Показатели	2016			2017			
	07-08	09-10	11-12	Iкв	IIкв	IIIкв	IVкв
Объем печати 10x15	300	500	350	500	500	700	400
<i>Цена реализации, руб.</i>	<i>10</i>						
Выручка, руб.	3000	5000	3500	5000	5000	7000	4000
Объем печати 15x21	30	30	50	100	80	120	100
<i>Цена реализации, руб.</i>	<i>20</i>						
Выручка, руб.	600	600	1000	2000	1600	2400	2000
Объем печати А4	50	100	50	70	70	100	100
<i>Цена реализации, руб.</i>	<i>25</i>						
Выручка, руб.	1250	2500	1250	1750	1750	2500	2500
Объем реставрации фотографии	5	5	5	8	8	8	8
<i>Цена реализации, руб.</i>	<i>100</i>						
Выручка, руб.	500	500	500	800	800	800	800
Объем дизайна визиток	1000	2000	2000	2500	2700	3000	2900
<i>Цена реализации, руб.</i>	<i>2</i>						
Выручка, руб.	2000	4000	4000	5000	5400	6000	5800
Объем фотографии на документы	100	180	160	140	140	120	110
<i>Цена реализации, руб.</i>	<i>150</i>						
Выручка, руб.	15000	27000	24000	21000	21000	18000	16500
Объем профессиональной фотосъемки	120	180	220	160	240	260	220
<i>Цена реализации, руб.</i>	<i>1200</i>	<i>1200</i>	<i>1200</i>	<i>1200</i>	<i>1300</i>	<i>1300</i>	<i>1300</i>
Выручка, руб.	144000	216000	264000	192000	312000	338000	286000
Объем монтажа видеоролика	7	7	10	10	10	12	15
<i>Цена реализации, руб.</i>	<i>2000</i>	<i>2000</i>	<i>2000</i>	<i>2500</i>	<i>2500</i>	<i>2500</i>	<i>2500</i>
Выручка, руб.	14000	14000	20000	25000	25000	30000	37500

На основании данных таблицы 2.3.5. можно сделать вывод, что динамика поступления доходов от оказания услуг должна иметь поступательный тренд. Однако в таблице представлен позитивный сценарий реализации бизнеса и указаны показатели, к которым требуется стремиться. По нашему мнению, следует исходить из объективных ожиданий и рассчитывать на сумму дохода в 91 225 рублей в месяц. Исходя из консервативных ожиданий, и рассчитывались основные выводы данного исследования.

Проводя анализ налоговой нагрузки, нами было установлено следующее. Средняя сумма дохода по итогам 2016 года должна составить 547350 рублей, с учетом того, что предприятие будет выполнять план оказания услуг, который представлен в таблице выше. Расходы с начала периода деятельности – 357 000 рублей. Учитывая данный факт, можно сделать расчет суммы налога, подлежащей к уплате в бюджет в 2016 году: $547350 - 357000 * 15\% * 6/12 = 18720$ – сумма налога по УСН с объектом налогообложения «Доходы, уменьшенные на величину расходов». Отметим, что в данном контексте сумма налога рассчитывалась исходя из того, что предприятие работаем неполный год, а именно 6 месяцев. Отсюда в расчете представлен коэффициент 6/12. Сумма взносов в социальные фонды за данный период составляет 63000 – за работников предприятия, и 11577 – за индивидуального предпринимателя. Сумма чистой прибыли после налогообложения составляет 106084 рублей. Эти данные можно представить в виде следующей таблицы.

Таблица 2.3.6 – Основные показатели для расчета налоговой нагрузки салона фотоуслуг «Смайл» за 2016 год

Доходы	547350
Расходы	357 000
Сумма налога по УСН	18720
Взносы в социальные фонды	74577
Чистая прибыль	106084

Используя калькулятор расчета дисконтированного срока окупаемости, учитывая ставку дисконтирования в 18%, первоначальные инвестиции в 400 000 рублей и годовую сумму прибыли в размере 212 168 рублей, можно получить следующие данные (исходя из консервативных ожиданий развития бизнеса) [15, с. 27] (таблица 2.3.7).

Таблица 2.3.7 – Основные показатели эффективности деятельности салона фотоуслуг «Смайл»

Год	CF	PV	CF*PV
0	400000	1	400000
1	212168	0,85	179803.39
2	212168	0,72	152375.75

Как видно из указанной таблицы, бизнес-план является эффективным, так как предприятие способно генерировать прибыль, хотя и не в большом объеме. Срок окупаемости составляет 18 мес., сумма доходов 547 350 рублей за 2016 год, а расходы предприятия составляют порядка 65%. Ввиду этого, требуется совершенствование стратегии бизнеса либо в сторону наращивания объемов оказания услуг, либо, что более вероятно, отказа от наемных работников и экономии на оплате труда. Однако определение точного курса развития станет очевидным после выхода предприятия на проектную мощность.

Так как рассматриваемый проект создания салона фото услуг охватывает несколько стадий, то и оценку риска целесообразно проводить по ним, т.е. по подготовительной и стадии функционирования.

По характеру воздействия риски были разделены на простые и составные. Составные риски являются композицией простых, каждый из которых в композиции рассматривается как простой риск. Простые риски определяются полным перечнем непересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других.

Наиболее высоким уровнем риска обладают подготовительная стадия и финансово-экономические факторы функционирования. Риск подготовительной стадии связан, прежде всего, с возможным валютным риском и непредвиденными затратами. Возможные риски проекта и мероприятия по их минимизации представлены в таблице 2.3.8

Таблица 2.3.8 – Анализ рисков салона фотоуслуг «Смайл»

Тип риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по минимизации риска
Низкий объем продаж по пессимистическому варианту	высокая	• оценить риск можно с помощью показателей объема прибыли, срока окупаемости.	• активная реклама; • незначительное снижение цены; • поиск дешевых материалов.
Снижение цен у конкурентов	низкая	• объем продаж по пессимистическому варианту.	• снижение цены и пожертвование части прибыли.
Пожар	низкая	• нарушение торговли и производства.	• проверка пожарной безопасности; • реализация мер пожарной безопасности.

Таким образом, к числу основных рисков можно отнести: низкий объем продаж по пессимистическому варианту, снижение цен у конкурентов и пожар. Проект обладает достаточным запасом прочности для предотвращения возможных рисков. Разработанные мероприятия являются эффективными.

В качестве условий предотвращения рисков могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

- страхование имущества и ответственности работников фирмы, заключение договоров с фиксированными суммами, детальная проработка подготовительной стадии проекта с целью снижения риска непредвиденных затрат;
- действовать по обстоятельствам;
- постоянный поиск нового рынка сбыта;
- постоянный контроль за качеством;

- изменить в дальнейшем стратегию деятельности предприятия, после выхода на постоянную деятельность.

Перечисленные мероприятия способны снизить негативные последствия возможных изменений и обеспечить бесперебойную работу фотосалона «Смайл» и способствовать успешной реализации бизнеса.

Таким образом, подводя итог, следует сделать ряд основополагающих выводов. Для работы фотосалона «Смайл» необходим количественный штат работников в размере четырех человек. Этого должно хватить для эффективной и бесперебойной работы предприятия. Согласно проведенным SWOT и STEP анализам, можно сказать, что основной сильной стороной предприятия является широкий ассортимент услуг и индивидуальный подход к каждому клиенту. Основной слабой стороной является высокая конкуренция в отрасли. Возможностями развития бизнеса – расширение спектра предоставляемых услуг. Средняя сумма дохода в месяц предположительно будет составлять 91225 рублей, в то время как расходная часть – 59500 рублей.

Заключение

По итогам проведенного исследования, были выполнены поставленные задачи, а именно:

- изучены теоретико-методологические аспекты разработки бизнес-плана;
- разработано резюме бизнес - проекта;
- составлен план маркетинга и оказания услуг населению;
- разработан организационный и производственный план реализации проекта;
- составлен финансовый план и дана оценка рисков проекта по открытию фотосалона «Смайл».

Бизнес-план является целевым документом, включающим в себя систему расчетов, конгломерат экономических показателей и технических обоснований, а также описание мер и конкретных шагов по реализации идеи и получению максимальной прибыли. Остается добавить только, что бизнес-план требует детализации и системного подхода, для того чтобы оппоненты получили исчерпывающие ответы по всем возникающим вопросам.

Какой бы тип бизнес-плана не был бы выбран, необходимо учитывать особенности оппонентов. К примеру, инвесторы, зачастую предпочитают бизнес-план, составленный самой компанией, без привлечения сторонних специалистов. И смотрят они, прежде всего, на саму компанию, оценивая ее человеческие ресурсы и качественность самой идеи. Банки, больше интересуются платежеспособностью фирмы, не принимая в расчет будущие прибыли. А государственные структуры предпочитают отдавать предпочтение нужным и полезным проектам. Основная задача бизнес-плана отражать реальность.

Разработанный автором бизнес-план направлен на открытие салона оказания фотоуслуг «Смайл», который будет расположен по адресу: г. Белгород, улица Студенческая дом 21 а, на втором этаже офисного центра.

Специфика деятельности в сфере предоставления фотоуслуг требует особого внимания к месторасположению будущей фирмы. Для фотоцентра необходимо, чтобы его месторасположение было как можно более удобным для его потенциальных клиентов. В то же время, необходимо учитывать также и месторасположение конкурентов, стоимость и наличие необходимых площадей в данном районе.

В результате написания бизнес - плана, были освещены следующие разделы: резюме бизнес-плана, описание предприятия и услуги, организационный план, план маркетинга, финансовый план, план производства, а также раздел посвященный рискам при реализации проекта.

В резюме бизнес-плана описаны ключевые моменты данного проекта. В описании предприятия и услуги, изложено местонахождение и основные ключевые моменты деятельности организации. В описании услуги, изложено то, какие услуги будет оказывать организация, показаны сильные и слабые стороны организации.

В организационном плане описано, какие и сколько сотрудников нужны организации, какие функции они будут выполнять. Также описана организационная структура предприятия, которая по типу будет являться линейной. В штате организации будет находиться четыре человека, из которых один - будет работать на условиях аутсорсинга. Планируется, что салон фотоуслуг «Смайл» будет работать с 10:00 до 19:00 с понедельника по пятницу. Заказы на фотосъемку в выходные дни также будут приниматься.

В плане маркетинга раскрыты каналы распределения, уровень ценообразования, описаны мероприятия, необходимые для выхода салона на рынок. Нами сделано предположение, что наиболее эффективным инструментом будет являться реклама в сети Интернет, включающая в себя рекламу в социальных сетях, создание и продвижение групп в аккаунтах ВКонтакте, Facebook и Twitter, таргетная реклама, и Яндекс.Директ.

В производственном плане подробно описано, какие услуги будет оказывать салон «Смайл» и в каких объемах. Фотосалон «Смайл» будет

оказывать такие услуги, как печать фотоснимков размером от 10x15 см, 15x21 см, А4 как с цифровых, так и с обычных фотокамер; реставрация и редактирование фотоснимков, разработка дизайна приглашений, визиток и других аксессуаров; фотографии на документы и студийная фотосъемка; online прием заказов на печать фотографий через сеть Internet, а также монтаж видеороликов.

При этом важно отметить, что основным, на наш взгляд преимуществом фотосалона «Смайл» на первом этапе развития является индивидуальный подход к запросам каждого клиента. Потенциально планируется расширить ассортимент предоставляемых услуг в зависимости от динамично изменяющихся запросов потребителей.

Финансовый план представлен таблицами, содержащими основные экономические показатели. В разделе рисков описаны риски, с которыми столкнется организация, и описаны мероприятия по их минимизации. К числу основных мероприятий по их управлению следует отнести изменение в дальнейшем стратегии деятельности предприятия; постоянный поиск нового рынка сбыта; контроль за качеством. Только постоянная работа над маркетингом, снижением затрат и увеличением объемов оказания фотоуслуг позволит фотосалону «Смайл» быть конкурентоспособным.

Разработанный бизнес-план является эффективным. Срок окупаемости проекта составляет 18 месяцев, сумма доходов 547 350 рублей за 2016 год, а расходы предприятия составляют порядка 65%. Ввиду этого, требуется совершенствование стратегии бизнеса либо в сторону наращивания объемов оказания услуг, либо, что более вероятно, отказа от наемных работников и экономии на оплате труда. Однако определение точного курса развития станет очевидным после выхода предприятия на проектную мощность.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Конституция (1993).** Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. **Российская Федерация. Законы.** Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
3. **Российская Федерация. Законы.** Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
4. **Российская Федерация. Законы.** Кодекс РФ об административных правонарушениях [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
5. **Российская Федерация. Законы.** О рекламе: федеральный закон РФ от 13 марта 2006 № 38-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. **Малакеева С. А.** Роль налогового планирования на предприятиях малого бизнеса / С.А. Малакеева // Предпринимательство. – 2015. – № 6. – С. 114 -118.
7. **Баринов А.Е.** Бизнес - план фирмы / А.Е. Баринов. - М: Инфра-М, 2014. – 110 с.
8. **Бронникова Т.С.** Разработка бизнес-плана проекта / Т.С. Бронникова. – М: Инфра-М, 2012. – 210 с.
9. **Буров В.П.** Бизнес-план фирмы: теория и практика / В.П. Буров, А.П. Ломокин, В.А. Морошкин. - М.: ТАНДЕМ, 2010. – 176 с.
10. **Горемыкин В.А.** Бизнес-план. Методика разработки / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2015. – 464 с.
11. **Захаров А. А.** Как сэкономить, используя льготные налоговые режимы Швейцарии? / А.А. Захаров // Практическое налоговое планирование. – 2009. – №1. – С. 44-49.
12. **Иванец Ю.Л.** Межгосударственный обмен налоговой информацией: мировые тенденции и российские перспективы / Ю.Л. Иванец // Налоговая политика и практика. – 2015. – № 8. – С. 68 – 72.

13. Информационно-правовой портал Гарант [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
14. Информационно-правовой портал Консультант Плюс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
15. Калькулятор расчета дисконтированного срока окупаемости [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://wpcalc.com/discounted-payback-period/>.
16. **Колесникова П.А.** Бизнес-план / П.А. Колесникова, А.Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 256 с.
17. **Корнилов В.Л.** Как изменения в налоговой системе Нидерландов и их островов повлияют на планирование налогов / В.Л. Корнилов // Практическое налоговое планирование. – 2014. – №1. – С. 39- 44.
18. **Косов В.В.** Бизнес-план / В.В. Косов. - М.: ГУВШЭ, 2012. – 245 с.
19. **Кутяева О.А.** Входящие и исходящие пассивные доходы в Венгрии облагаются невысокими налогами / О.А. Кутяева // Практическое налоговое планирование. – 2012. – №4. – С. 63 – 68.
20. **Липсиц И.В.** Экономический анализ реальных инвестиций / И.В. Липсиц. - 2012. – 360 с.
21. **Лопарева А.В.** Бизнес-планирование / А.В. Лопарева. – М: Форум, 2013. – 176 с.
22. **Лосев В.А.** Как составить бизнес-план / В.А. Лосев. – М: Вильямс, 2013. – 208 с.
23. **Лушин С.И.** Финансовая глобализация / С.И. Лушин // Финансы. – 2011. – № 2. – С. 61-63.
24. **Любанова Т.П.** Бизнес-план / Т.П. Любанова, П.В. Мясоедова, Т.А. Граматенко, Ю.А. Олейникова. – М.: ПРИОР, 2011. – 96 с.
25. **Мазурова Е.К.** Международные организации в системе регулирования мирохозяйственных связей / Е.К. Мазурова. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2013. – 309 с.

26. **Мишурова И.В.** Внутренние и внешние механизмы создания новых предпринимательских структур / И.В. Мишурова. - Ростов н/Д: Рост. гос. экон. ун-т (РИНХ), 2010.
27. **Пелих А.С.** Бизнес-план или как организовать собственный бизнес / А.С. Пелих. – М.: Ось-89, 2015. – 96 с.
28. **Перов А.В.** Налоги и международные соглашения России. – М.: «Юристъ», 2010. – 518 с.
29. **Петров И.В.** Налоговое планирование – метод формирования финансовых ресурсов коммерческих организаций / И.В. Петров. Диссертация на соискание учёной степени к.э.н. – Краснодар, 2011. – 231 с.
30. **Петухова С.В.** Бизнес-планирование / С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2015. – 170 с.
31. **Погорлецкий А.И.** Налоговое планирование внешнеэкономической деятельности / А.И. Погорлецкий. – СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2010. – 384 с.
32. **Погорлецкий А.И.** Принципы международного налогообложения и международного налогового планирования / А.И. Погорлецкий. - СПб: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 386 с.
33. **Полежарова Л.В.** Международное двойное налогообложение: механизм устранения в Российской Федерации / Л.В. Полежарова. – М.: Магистр, 2014. – 303 с.
34. **Прохоров А.П.** Русская модель управления / А.П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2012. – 230 с.
35. **Рубе В.А.** Институциональные аспекты организации малого бизнеса в развитых странах и в России / В.А. Рубе. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 79 с.
36. **Савицкая Г.В.** Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2006.
37. Сайт Федеральной налоговой службы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn31/>.

38. **Семенихин В.В.** Оптимизация и выбор системы налогообложения: практическое руководство / В.В. Семенихин.- М.: ЭКСМО, 2011. - 135 с.
39. **Станиславчик Е.Н.** Бизнес-план: финансовый анализ инвестиционного проекта / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2011. – 96 с.
40. **Стрекалова Н.Д.** Бизнес-планирование / Н.Д. Стрекалова. – СПб: Питер, 2014. – 352 с.
41. **Фомин В.Н.** Сертификация продукции: принципы и их реализация / В.Н. Фомин. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.
42. **Хан Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан.- М.: Финансы и статистика, 2009.
43. **Хорин А.Н.** О практическом значении классификации в бухгалтерском учете / А.Н. Хорин // Бухгалтерский учет. - 2002. - № 4.
44. **Цветаев В.М.** Кадровый менеджмент / В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2015.
45. **Цысарь А.В.** Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А.В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2012.- №5. – С. 57.
46. **Черняк В.З.** Оценка бизнеса / В.З. Черняк. - М.: Финансы и статистика, 1996.
47. **Шаш Н.Н.** Бизнес-план предприятия / Н.Н. Шаш. – М: Гросс Медиа, 2011. – 200 с.
48. **Шекшня С.В.** Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 2011.
49. **Широченская И.П.** Основные понятия и методы измерения лояльности / И.П. Широченская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014.- № 2. – С. 6-46.
50. **Ядов В.А.** Социологические исследования: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – М.: Из-во «Самарский университет», 2012.