Бизнес-планирование в экономической деятельности предприятия: роль, цель, содержание и этапы разработки

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....2

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....7

1.1.....Роль и цель бизнес-планирования в экономической деятельности предприятия.....7

1.2.....Этапы процесса бизнес-планирования деятельности предприятия 16

1.3 Структура и содержание бизнес-плана.....25

Глава 2. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ В ПАО «ДЕБОРА».....40

2.1 Краткая характеристика предприятия.....40

2.2 Анализ основополагающих глав бизнес-плана предприятия ПАО «ДЕБОРА».....49

2.3 Анализ показателей финансового положения предприятия ПАО «ДЕБОРА».....63

Глава 3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПАО «ДЕБОРА».....71

3.1 Разработка ключевых разделов бизнес-плана.....71

Заключение.....85

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ....88

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов, требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

В современной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития

Актуальность выбранной для дипломного исследования темы - "Бизнес-планирование в экономической деятельности предприятия: роль, цель, содержание и этапы разработки" - определяется тем, что в современных условиях каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе

работы организации. Бизнес-план — это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, показывает, каким образом его руководители собираются достичь своих целей, анализирует все проблемы, с которыми придется столкнуться, определяет способы решения этих проблем.

Создание бизнес-плана позволяет управляющей команде более эффективно пользоваться средствами и активами предприятия, и использовать планирование для грамотного управления. Максимально быстрая и адекватная реакция на изменения рынка, внутренней инфраструктуры позволяет увеличить конкурентоспособность предприятия, и вывести его в лидеры в острой борьбе за потребителей. Бизнес-план позволяет предупредить ошибки путем продуманных действий. Бизнес-план систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, на рынке, где действует фирма, так и в экономике в целом.

Постоянное приведение бизнес-плана в соответствие с новыми условиями дает возможность использовать его в качестве инструмента оценки практических результатов работы предприятия.

Следовательно, для преодоления системного кризиса в России необходимо рыночные механизмы сочетать с индикативно-договорным планированием и разработкой бизнес-планов в системе взаимоувязанных прогнозных показателей, которые служат основой заключения долгосрочных контрактов между предприятиями и формирования бюджетов всех уровней управления в стране.

К сожалению, многие, особенно начинающие, российские предприниматели, склонны недооценивать роль внутрифирменного планирования вообще и подготовки обоснованного бизнес-плана в частности. При этом они полагаются на собственную интуицию и опыт, установившиеся неформальные связи в деловых кругах, кажущиеся хорошими рыночные перспективы и другие обстоятельства. И многие из них испытывают серьезные затруднения при попытке четко и в определенной системе

изложить свое видение бизнеса, да еще с обоснованием экономических и финансовых показателей. Подготовка и составление детального бизнес-плана превращается для них в тяжелейшую обязанность, которую все-таки надо исполнять и не кое-как, а на высоком профессиональном уровне.

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев процесс творческий, основанный на учете не только общих закономерностей бизнеса, но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя.

Цель написания дипломной работы – рассмотреть теоретические аспекты бизнес-планирования и разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-плана на конкретном предприятии.

Для достижения этой цели в работе решаются следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования, а именно: цели, функции и назначение, этапы разработки и структура бизнес-плана;
- дать характеристику торгового предприятия ПАО «ДЕБОРА»;
- определить состояние бизнес-планирования на торговом предприятии ПАО «ДЕБОРА»;
- разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-плана в торговом предприятии ПАО «ДЕБОРА».

Предметом исследования: экономические отношения, возникающие в процессе бизнес-планирования деятельности предприятия.

Объект исследования: бизнес-планирование в ПАО «ДЕБОРА».

Информационной базой исследования являются действующие законодательные акты и нормативные документы, бизнес-план и финансово-экономическая отчетность ПАО «ДЕБОРА», научные публикации отечественных и зарубежных специалистов по теме исследования.

В дипломной работе обработка исходных данных проводилась с помощью таких методов исследования как теоретические методы (методы идеализации, восхождения от абстрактного к конкретному), эмпирические методы (методы наблюдения, измерения, сравнения), теоретико-эмпирические методы (методы абстрагирования, анализа и синтеза, дедукции

и индукции, моделирования).

Основными источниками информации для анализа служат методы составления и методика разработки бизнес-планов, прогнозирования результатов деятельности, моделирования на основе разработок отечественных и зарубежных экономистов, таких как: Бринк И.Ю., Пивоваров К.В., Горемыкина В.А., Богомолова А.Ю., Царев В.В., Баринов В.А., Беренс В., Брайен Ф., Бухалков М.И., Галенко В.П., Зигель Э., Липсиц И.В., Степнов И.М., Уткина Э.А., В.Э. Черняк и др. Актуальные вопросы, связанные с изучением проблем качества бизнес-планирования нашли свое отражение в трудах ученых советской школы планирования, внесших весомый вклад в разработку проблем качества процессов управления и планирования. Среди них можно выделить известных отечественных ученых Б.А. Райзберга, Л.С. Пекарского и других авторов. Методические вопросы проведения процессов планирования были широко освещены в работах В. Беренса, В.Г., Маниловского, А.Б. Идрисова, Т.Н. Карповой, В.М. Попова, В.В. Шеремета и других авторов. Общие подходы к формированию систем обеспечения качества процессов планирования и контроля, в этой связи состояния функционирования промышленных предприятий изложены в исследованиях Н.В. Войтоловского, О.П. Глудкина, Б.И. Герасимова, В.Г. Григоровича, Л.К. Исаева, И.М. Лифица, В.В. Окрепилова, В.В. Швандера и других авторов.

Инструментарий оценки систем экономического планирования и их анализ исследован в работах Б.И. Герасимова, Л.М. Крамаровского, Ю.А. Куликова и других авторов.

Управление рисками планирования исследованы в работах И.Т. Балабанова, С.А. Карпова и других авторов. Эти исследования имеют большое теоретическое и практическое значение.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, а также списка литературы.

В соответствии с заявленными задачами в первой главе дипломной работы рассмотрены особенности бизнес-планирования в современном бизнесе. Приведены основные разделы бизнес-плана и особенности подготовки информации при работе над ними. Особое внимание уделено вопросу избежания ошибок, которые могут быть вызваны неправильным подбором информации.

Вторая глава дипломной работы посвящена характеристике торгового предприятия и анализу основополагающих глав бизнес-плана ПАО «ДЕБОРА». Проведено небольшое исследование финансового состояния исследуемого предприятия. Выявлена организационная структура, основные затраты, динамика продаж. При этом выделены такие ключевые обстоятельства, как эффективность, системность, снижение рисков, решение кадровых вопросов и стоимость.

Третья глава дипломной работы включает в себя разработку бизнес-плана и оценку эффективности предлагаемых рекомендаций.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Роль и цель бизнес-планирования в экономической деятельности предприятия

Планирование деятельности стало в настоящее время экономической основой свободных рыночных отношений отдельных людей и целых трудовых коллективов, малых и больших предприятий, разных фирм и организаций, всех хозяйствующих субъектов и экономических объектов с различными формами собственности. В процессе планирования обеспечивается необходимое равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения фирмами и предприятиями. При этом производители сами стремятся к наиболее полному удовлетворению своей продукцией и услугами всех существующих потребителей, рыночные запросы которых становятся по существу будущими планами производства предприятий и фирм.

В условиях усиления конкуренции, как на внутреннем российском рынке, так и на мировом рынке отечественные предприятия вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечили бы максимальную эффективность принимаемых решений с учетом российских реалий.

Оптимальным вариантом достижения таких решений в современных экономических условиях хозяйствования является бизнес-план.

В настоящее время в литературных источниках (И.Ю. Бринк, В.В. Царев, В.М. Попов и др.) имеется большое разнообразие определений такого традиционного для рыночной экономики документа, как бизнес-план. Наиболее полное определение этого понятия, адаптированного к

отечественным условиям хозяйствования, может быть сформулировано следующим образом: «бизнес-план – это типовое (унифицированное) проектное решение на перспективу, в котором дается научно обоснованная оценка возможных на данном сегменте рынка конечных целевых экономических, финансовых и иных результатов (трудовых, производственных, социальных, экологических) деятельности предприятия, базирующихся на реальном производственном, инвестиционном, материально-техническом, организационном и логистическом обеспечении».

В зарубежной практике принято составлять бизнес-план примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели обычно делают в месячной разбивке, для второго – поквартально, и лишь начиная с 3-го года, ограничиваются годовыми показателями. К сожалению, такое планирование в условиях нашей экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется. В связи с этим, планирование на время более года будет заведомо ошибочным. Многие сейчас ограничиваются написанием плана на год. Он является основным средством менеджмента.

Бизнес-план – это критическая стартовая точка и базис всей плановой и исполнительской деятельности предприятия. Это наиболее важный источник аккумуляции стратегической информации и способ прямого управленческого воздействия на будущее положение предприятия, описывающий пути достижения прибыльности.

Овладение методами разработки бизнес-плана позволит предпринимателям выработать те основные черты, которые присущи преуспевающим бизнесменам, такие как стремление к новшествам; готовность идти на разумный риск; уверенность в собственных силах; способность напряженно трудиться; умение ставить перед собой высокие, но достижимые цели; умение вести тщательный учет своих затрат и результатов [8, с. 19].

Таким образом, бизнес-план является объективной оценкой собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией. В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и с самыми современными методами определяются способы решения этих проблем. Бизнес-планирование помогает предпринимателям реально оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность альтернативы, предложить своевременные меры по предотвращению рисков, что обеспечит успех задуманного дела и поможет обойти конкурентов.

В наше время бизнес-план становиться для предпринимателя все более важным документом. Ни одна компания не сможет выразить цели своего существования или получить финансирование без грамотно разработанного бизнес-плана.

Сейчас уже многие предприятия разрабатывают бизнес-планы по собственным методикам и рекомендациям, разрабатывают подробные перечни вопросов, на которые следует ответить в данном документе.

Назначение бизнес-плана и его элементы можно отобразить при помощи рис. 1.1. [15, с. 9]. Как видно из рис. 1.1. при составлении бизнес-плана перечисляются особенности функционирования будущего предприятия (ассортимент товаров и услуг, размер производства, технология производства, потребительский рынок) в условиях конкретного рынка, дается достаточно подробная оценка современного состояния предприятия. Дается описание направлений развития предприятия (миссия, цели и задачи, основные параметры и преимущества), способов достижения целей, а также оценка затрат ресурсов и финансовых результатов. Таким образом, информация, содержащаяся в бизнес-плане, помогает потенциальным партнерам принять решение о целесообразности и условиях ведения дел с организацией, оценить

ее финансовую устойчивость и принять в расчет все возможные риски, избежать выдачи кредитов ненадежным клиентам.

Широкое использование бизнес-планов обусловлено многообразием реализуемых ими целей, задач, функций.

Бизнес-планы могут разрабатываться применительно к отдельным крупным операциям или распространяться на всю хозяйственную, предпринимательскую деятельность компании.

Следует также иметь в виду, что бизнес-план создается не только как описание плана действий, но и как визитная карточка фирмы, предъявляемая обычно в целях получения кредита и в других ответственных случаях.



Рис. 1.1. Назначение бизнес-плана и его элементы

Бизнес-план позволяет выбрать из большого количества различных ситуаций наиболее перспективные и определить средства их достижения. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Конкретно целевое назначение бизнес-плана заключается в следующем [35, с. 129]:

- получение обобщенной финансовой оценки предыдущего этапа развития фирмы, а также оценка ее современного производственного и экономического потенциала;
- внутрифирменное планирование, контроль, анализ, регулирование и оперативный учет;
- разработка и технико-экономическое, финансовое и социальное обоснование бизнес-проектов, интернет-проектов, программ развития фирмы, а также коммерческих предложений;
- привлечение инвесторов для реализации внутрифирменных планов, программ, коммерческих проектов;
- снижение уровня совокупного риска фирмы в ходе осуществления ее производственной, научно-технической, финансовой и внешнеэкономической деятельности за счет прояснения перспектив ее развития;
- оценка научно-технического, производственного и коммерческого потенциала отдельной фирмы и компании в целом.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения финансирования (кредитов, инвестиций), он может способствовать достижению целого ряда дополнительных целей, сформулированных в Методическом пособии по разработке бизнес-плана, составленном Европейским союзом для новых независимых государств:

- выявление целей бизнеса;

- содействие выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса;
- создание системы измерения результатов деятельности;
- предоставление инструментария управления бизнесом;
- предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявление альтернативных стратегий выживания [8, с. 19].

Выбранная социально-экономическая цель фирмы на предстоящий период ее производственно-хозяйственной или иной деятельности должна получить наиболее полное отражение в разрабатываемом бизнес-плане. На вновь создаваемые или открываемые фирмы и предприятия разрабатывается в соответствии с проектом комплексный бизнес-план, включающий подробные технико-экономические расчеты по всем разделам и показателям проектирования, строительства и освоения нового производства товаров и услуг. На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений, или задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий. При значительном спаде производства, имеющем место в переходный период, бизнес-план должен предусматривать поиск новых рынков, расширение сбыта продукции и т.п. В одних случаях требуется разработка комплексных бизнес-планов, в других – локальных бизнес-проектов.

Кроме того, бизнес-план должен соответствовать требованиям, которые диктует Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства. Эти требования разработаны в соответствии с рекомендациями международных стандартов UNIDO (UNIDO - один из органов ООН, организация по промышленному развитию, оказывающая содействие в индустриализации

развивающихся стран [38, с. 402]), поэтому принимаются и банковскими кредиторами [8, с. 11].

Бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации.

Задачей бизнес-плана, согласно определению В.З. Черняка, является обоснование концепции предпринимательского (коммерческого) предложения, технической возможности и экономической целесообразности бизнеса, характеризующегося набором количественных данных или параметров результата, определенного целью [33, с. 19].

В бизнес-плане решаются следующие конкретные задачи, представленные на рис. 1.2. [33, с. 19-20].



Рис. 1.2. Задачи бизнес плана

Каждая задача бизнес-плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Именно бизнес-план – важное средство для увеличения капитала фирмы.

Бизнес-планирование, как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие [15, с. 8-9]:

- инициирование - активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;

- прогнозирование - предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;

- оптимизация - обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;

- координация и интеграция - учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании;

- безопасность управления - обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия решений;

- упорядочение - создание единого общего порядка для успешной работы;

- контроль - возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;

- воспитание и обучение - благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;

- документирование.

При разработке бизнес-планов необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования (рис. 1.3.), которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде [33, с. 10-11].

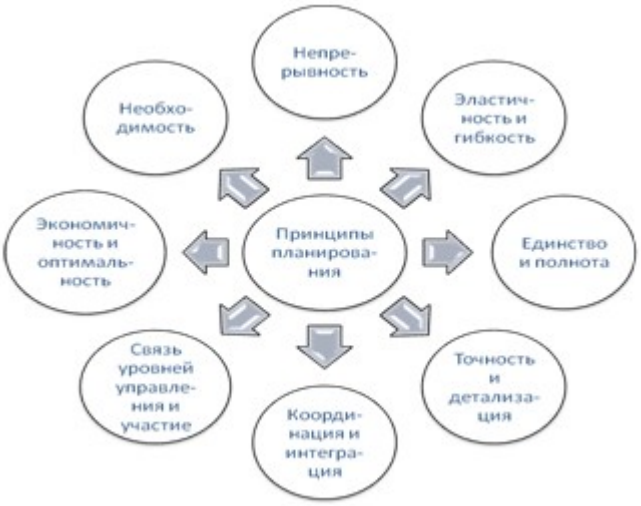


Рис. 1.3. Основополагающие принципы планирования

Как видно из рис. 1.3. основополагающие принципы планирования тесно связаны между собой в конечном счете ориентируют предпринимателей на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших социально-экономических результатов предприятия. Они определяют содержание и ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования проекта и его последовательной реализации.

От целей, задач бизнес-плана во многом зависят и его этапы разработки. Объем, степень детализации и структура бизнес-плана определяются назначением и спецификой хозяйственного объекта, его размерами, сферой деятельности. Бизнес-план разрабатывается на год или на более длительный период в зависимости от масштаба целевого проекта. Чем короче планируемый период, тем более детальной должна быть проработка основных аспектов деятельности. В том случае, если проект рассчитан на несколько лет, ключевые показатели и ориентиры для первого года даются в разбивке по месяцам; для последующих лет обычно ограничиваются годовыми данными.

1.2. Этапы процесса бизнес-планирования деятельности предприятия

Бизнес-планирование является одним из самых главных механизмов и инструментов управления предприятия, которое предопределяет и прогнозирует его эффективность в будущем. Создание бизнес-плана позволит руководителю более эффективно пользоваться средствами и активами предприятия, и использовать планирование для грамотного управления.

Бизнес-планирование является необходимым мероприятием, которое проводят при создании нового направления деятельности, новой компании, а также при определении первоначальной стратегии или при необходимости внесения корректировок в деятельность фирмы. Разработка бизнес-планирования ответственный процесс, который требует многопрофильного анализа не только производственной, но и экономической деятельности предприятия. Также при создании пакета материалов по бизнес-планированию необходимо учитывать конкурентоспособности фирмы, ее долю в определении емкости рынка. Страхование рисков также обязательно учитывается в бизнес-планировании. Общая калькуляция себестоимости выпускаемой продукции корректируется в бизнес-планировании с учетом показателей будущего долгосрочного периода.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что бизнес-планирование полностью раскрывает самые сложные вопросы возможного развития бизнеса и просчитывает не только финансовое состояние предприятия в перспективе, но и позволяет спрогнозировать развитие производства; продукции предприятия; возможностей, которые принесет с собой реализация бизнес плана.

Во многих литературных источниках (И.Ю. Бринк, О.Н. Бекетова, В.А. Горемыкин и др.) выделяют следующие основные стадии процесса бизнес-планирования, которые представлены на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основные стадии процесса бизнес-планирования

Как видно на рис. 1.4. для успешной реализации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех стадий, которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации.

Примерная схема процесса бизнес-планирования представлена в приложении 1 [11, с. 8].

Любой вид предпринимательской деятельности и последующая разработка бизнес-плана задуманного проекта обычно начинается с новой идеи. Без хорошей идеи бизнес невозможен. Предпринимательские способности как важнейший фактор производства, выражаются, прежде всего, в умении генерировать, накапливать и разрабатывать новые идеи. В самом общем виде идея – форма отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает в себя обобщение опыта предшествующего развития и осознания цепи дальнейшего преобразования бизнеса.

Предпринимательские, как и другие идеи являются продуктом мыслительной деятельности человека и определяются совокупностью внешних стимулов и внутренних побудительных сил – желаний, потребностей, интересов, установок, ценностных ориентации, мотивов, идеалов и эмоций. Новые деловые идеи возникают в процессе выявления недостатков или возможностей улучшения удовлетворения существующих (явных) и ещё не осознанных потребностей различных слоёв населения и

сфер деятельности. Они появляются в результате анализа предпринимателем современного состояния рынка, уровня развития техники, технологии и организации производства, сбыта, поведения потребителей и других элементов общества.

Выбрав подходящую бизнес-идею и убедившись в ее перспективности можно приступать к разработке бизнес-плана. Формируется группа разработчиков бизнес-плана, а также определяется система финансового обеспечения бизнес-плана.

Разработчиками бизнес-плана могут выступать работники организации, а также фирмы, специализирующиеся в маркетинговой деятельности, в области соответствующего проектирования, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости по согласованию с заказчиком привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты. В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с привлечением экспертов и консультантов, но с обязательным участием руководителей предприятия [16, с. 78].

По согласованию с заказчиком при разработке бизнес-плана могут подготавливаться и рассматриваться альтернативные варианты проектного предложения (два или больше) с варьированием состава, структуры, функционального назначения отдельных элементов, технических характеристик объекта, например, объемно-планировочных и конструктивных.

В этом случае в бизнес-плане приводится сравнительная характеристика вариантов, но окончательное содержание бизнес-плана отражает данные лишь по одному варианту, выбранному на основании анализа для реализации.

Выбор окончательного варианта принадлежит заказчику бизнес-плана. Например, при ограниченных возможностях привлечения инвестиций заказчик вправе выбрать для реализации вариант с меньшим размером первоначальных (стартовых) капитальных вложений или отдать

предпочтение варианту, обеспечивающему быстрейший ввод объекта в эксплуатацию и т.п.

Таким образом, бизнес-план предстает как определенная модель деятельности предприятия, которая использует все наработки традиционного планирования применительно к таким категориям рыночной экономики, как: бизнес, конкурентная борьба, коммерческий риск, достижение безубыточности и необходимого уровня рентабельности и т.д. [13, с. 64].

Стадия разработки бизнес-плана включает такие мероприятия как формулировка целей (концепций) бизнес плана, сбор исходных данных, экспертиза бизнес-плана с привлечением экспертов, последние два мероприятия могут осуществляться с помощью приобретения информации и услуг специализированных фирм, выбор методики расчета и компьютерных систем, проведение необходимых экономических расчетов и подготовка бизнес-плана, в заключение бизнес-план утверждается.

В настоящее время на рынке России из западных методик наиболее известна разработка UNIDO для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований.

Кроме того, популярностью пользуются разработки Tacis – программы Европейского Союза, разработанной для стран СНГ по субсидированию приобретений современных технологий. Наиболее распространенными методиками по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов являются следующие 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). В методиках МФК, ЕБРР и UNIDO большее внимание уделяется обоснованию экономической эффективности проекта, в методике МБРР — оценке ситуации на рынке, где действует или предполагает действовать предприятие, являющееся разработчиком инвестиционного проекта [17, с. 15].

Важную роль сыграло и Правительство Российской Федерации, утвердив своим постановлением Положение об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации [2]. В качестве приложения к данному положению Правительство предлагает макет бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки.

В настоящее время руководителей, имеющих современные экономические знания, владеющих методикой разработки бизнес-планов, имеющих время и желание этим заниматься, явно не хватает. Работа над бизнес-планом требует от руководителя определенных усилий и времени. К тому же требования со стороны инвесторов различны. В большинстве случаев самостоятельное использование предпринимателем указанных методик недостаточно для разработки бизнес-планов, удовлетворяющего требованиям инвесторов, и их можно рассматривать как предварительную проработку намерений и планов заемщика.

Расчеты, связанные с составлением бизнес-плана, обычно ведутся с учетом прогнозирования числовых оценок некоторых исходных данных, привлечения экспертных оценок будущего экономического, финансового и производственного состояния объекта не только по окончании жизненного цикла бизнес-проекта, но и в поквартальном и даже помесячном разрезе.

Наиболее полный учет динамики изменения основных показателей при реализации бизнес-проекта в разработанном бизнес-плане возможен в случае использования специализированных компьютерных программ экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. Научно обоснованный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество бизнес-планов.

Кроме того, применение авторитетных лицензированных пакетов прикладных программ укрепляет авторитет инициаторов проекта и повышает финансово-экономическую привлекательность последнего.

В настоящее время существует широкий набор специализированных программных продуктов, предназначенных для разработки и анализа бизнес-планов. Среди них наиболее известные западные пакеты прикладных программ: COMFAR и PROPSPIN созданные при UNIDO. Данные программные продукты являются лицензированными и международно признанными. Однако эти пакеты не учитывают российских реалий – особенностей налогового законодательства, высокого уровня инфляции, задержек платежей и др., что затрудняет их практическое использование [20, с. 39]. Также на российском рынке представлены такие мощные комплексы, занимающиеся корпоративным планирование и управлением, как SAP, BAAN и др.

Корпорация «Microsoft» имеет серьезные разработки в области управления инвестиционными проектами на базе теории графов и сетевого планирования. Продукт «Microsoft Project» предназначен для совершенствования организационных процессов, автоматизации ряда задач планирования, наглядного отражения хода планируемых работ, распределения ресурсов внутри проекта.

Однако, распространение данного вида программного продукта в нашей стране продвигается медленно, прежде всего за счет его «западной» ориентированности и трудной настройки в российских условиях. Бизнес-менеджеры российских компаний предпочитают работать с отечественными производителями программных продуктов, которые учитывают специфику российской экономики.

Среди российских разработок представлены программные продукты таких фирм, как:

- «Про-Инвест-Консалтинг»: Audit Expert, Project Expert, Forecast Expert, Project Questionnaire & Risk;

- «Альт»: Альт-Финансы, Альт-Инвест-Прим, Альт-Инвест, Альт-План, Альт-Прогноз;
- «ИНЭК»: 1С-АФСП, ИНЭК-АДП, ИНЭК-Аналитик, ИНЭК-Инвестор.

Все программы фирмы «Альт» построены на базе электронных таблиц (Microsoft Excel). Их плюсами являются: открытость программы (просмотр всех формул, связей между модулями и т.д.), универсальность программы (возможность редактирования формул, связей и т.д.) и низкая стоимость.

В связи с тем, что программы фирмы «Альт» являются несамостоятельным программным продуктом, то их недостатками являются ограниченности, низкая наукоемкость, большая вероятность ошибок и сложность их выявления. Результаты работы программ фирмы «Альт» рекомендуется использовать для внутреннего аудита и ускорения выполнения наиболее рутинных операций. [24, с. 8].

Более универсальными, наукоемкими и, соответственно, более дорогими являются программы фирмы «Про-Инвест-Консалтинг», которые представляют собой самостоятельные программные продукты. Именно они рекомендованы как стандарт для разработки планов развития предприятий Министерством экономики РФ, Сбербанком РФ, рядом отраслей и администраций регионов. Результаты работы этих программ могут являться документами, характеризующими привлекательность инновационного проекта для потенциальных инвесторов.

Наиболее популярной программой данной фирмы является Project Expert «позволяет проанализировать альтернативные варианты развития проекта и выбрать оптимальный путь развития предприятия, определить потребность предприятия в денежных средствах, подобрать оптимальную схему финансирования и условия кредитования, оценить запас прочности бизнеса, эффективность вложений для всех участников проекта, выбрать варианты производства, закупок и сбыта, а также вести контроль за реализацией проектов» [31, с. 203].

Система позволяет моделировать деятельность предприятий различных размеров – от небольшого частного предприятия до холдинговых структур. С ее помощью можно создавать проекты любой сложности – от расчета окупаемости нового оборудования до оценки эффективности диверсификации деятельности предприятия [31, с. 203]. Project Expert не требует ни глубокого знания математики, ни умения программировать – необходимо только хорошо знать описываемый бизнес.

Полностью составив бизнес-план нельзя рассчитывать на его успех и на то, что инвесторы сразу же вложат в него свои деньги. Необходимо уметь его представить в выгодном свете. Лучше всего для этого подходит презентация.

Стадия продвижения бизнес-плана включает организацию и проведение презентации бизнес-плана. Презентация бизнес-плана представляет собой «краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами» [11, с. 31].

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров с потенциальными партнерами происходит согласование условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до коммерческого производства. Поэтому необходимо определить технический и финансовый вклад различных стадий внедрения бизнес-плана с целью обеспечения достаточных финансовых средств для поддержания проекта до и после начала производства. На этом этапе уделяется особое внимание выбору финансирования, а также финансовых воздействий и производственных задержек.

Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи на фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию [25, с. 444].

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

- определение типа рабочих задач на фирме и вне ее;
- определение логической последовательности событий;
- подготовка графика внедрения;
- определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, и выявление соответствующих издержек;
- подготовка бюджета внедрения и потоков средств, которые обеспечат доступность соответствующих фондов на всем протяжении фазы реализации;
- документирование всех данных внедрения, позволяющее модернизировать планы и бюджет внедрения, равно как и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана [33, с. 194-195].

План реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана. Главные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются шаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой. Неизбежно большое количество пересечений и одновременного планирования различной деятельности.

Завершается реализация бизнес-плана оценкой и анализом соответствия поставленных и достигнутых в процессе бизнес-планирования целей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что работа по бизнес-планированию достаточно трудоемкий и длительный процесс и прежде чем, приступить к планированию будущей деятельности, необходимо четко определить направления развития своего бизнеса, разработать стратегические цели, сформулировать концепцию, наметить стратегию поведения на рынке. Необходимо также решить, на кого будет рассчитана предпринимательская деятельность (массовый потребитель или отдельные группы потребителей), специализированным или неким типовым видом деятельности будет заниматься фирма. Лишь после этого целесообразно приступать к составлению бизнес-плана.

1.3 Структура и содержание бизнес-плана

По структуре и содержательному наполнению существует множество модификаций бизнес-плана, однако, она не имеет жестких границ. В зависимости от сферы деятельности, масштабов проекта, требований потенциального инвестора и других факторов структура и содержание бизнес-плана могут изменяться. Определяющим фактором здесь служит назначение бизнес-плана. Бизнес-план может разрабатываться как в целом по предприятию, так и по отдельным его структурным подразделениям. Глубина проработки бизнес-плана также может зависеть от объема запрашиваемого финансирования. В случае малого бизнеса некоторые детали бизнес-плана могут быть опущены или изложены в сокращенном объеме.

По мере развития бизнеса объем информации необходимой для планирования, прогнозирования и анализа постоянно возрастает. Поэтому предприятию, организации целесообразно иметь два вида бизнес-плана: официальный и рабочий бизнес-план [26, с. 10-11]. Бизнес-план – официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу и т.д. [11, с. 22]. Для его написания необходимо собрать большой информационный материал по широкому кругу вопросов о рынках, состоянии отрасли, новых технологиях, оборудовании и т.п.

В рабочий бизнес-план включаются все рабочие информационные материалы, сгруппированные по разделам официального бизнес-плана. Эти материалы могут иметь самый разнообразный характер, дополняться в процессе работы и использования при модернизации официального варианта бизнес-плана.

В настоящее время разработано множество методик и практических руководств по разработке бизнес-планов в соответствии с методическими рекомендациями UNIDO.

Полемизируя с исследователями относительно этих методик, нами была выделена основа составления бизнес-планов и проведен детальный анализ, какие из предложенных методов уже актуальны, а какие еще не работают в условиях становления рынка России. Именно такой основой всех вышеперечисленных методик являются следующие разделы:

- финансовый план;
- план по маркетингу;
- производственный план;

Органично связанные организационным планом (конкретной схемой реализации проекта), с соответствующим просчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий. Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования бизнес-планов.

Наиболее оптимальная, с моей точки зрения, структура бизнес-плана представлена на рис. 1.5. Эта структура может изменяться в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают:

• наименование проекта;

• место подготовки плана;

• авторы проекта, название и адрес предприятия, телефоны;

• имена и адреса учредителей;

• назначение бизнес-плана и его пользователи.

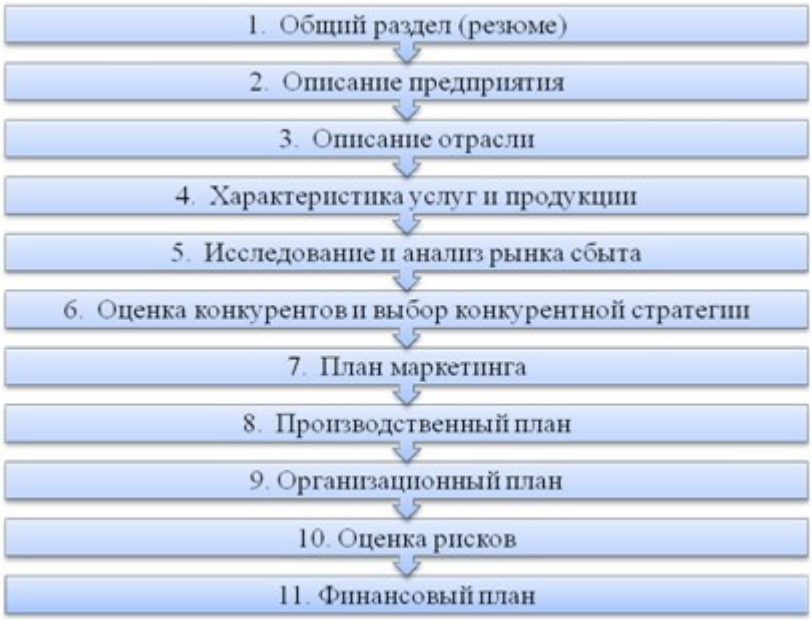


Рис. 1.5. Структура бизнес-плана

Меморандум конфиденциальности составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представивший проект [15, с. 53].

После титульного листа следует оглавление - формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

1. Общий раздел (резюме). Резюме - это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная новое дело или продолжая имеющееся [23, с.28]. Этот раздел составляется на заключительном этапе разработки бизнес-плана по результатам проведенных исследований и расчетов, однако помещается в самом начале материала, является первым разделом бизнес-плана. Такая форма построения необходима для того, чтобы потенциальный инвестор с самого начала ознакомления с проектом составил себе четкое представление о содержании и ожидаемых результатах. Для этого в данном разделе излагается сокращенная

версия бизнес-плана, содержащая основные результаты проработки всех последующих разделов [22, с.16].

2. Описание предприятия. В этом разделе бизнес-плана дается общее описание фирмы. В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с предстоящим или существующим бизнесом [22, с.17].

Описав состояние предприятия на текущий момент, следует перейти к содержанию инвестиционного проекта, т.е. к характеристике той продукции (работ и услуг), для выполнения которых предприятию необходимы капитальные вложения. Чаще всего это будет описание какой-либо технологической операции или технологического процесса, внедрение которого позволит предприятию выпускать конкурентоспособную продукцию.

3. Описание отрасли. Описание отрасли – анализ текущего состояния и перспектив развития избранной отрасли бизнеса. Раздел описания отрасли должен включать в себя следующую информацию:

- определение экономического сектора отрасли (производство, услуги);
- перечень основной продукции и услуг, предлагаемых предприятиями данной отрасли промышленности;
- географическое положение отраслевого рынка;
- описание сегмента рынка, на котором работает или предполагает работать предприятие [16, с.62];
- характеристика имеющихся основных клиентов и потенциальных клиентов;
- общий объем продаж по отрасли и тенденции изменения рынка;
- перечень основных конкурентов и доля рынка, принадлежащая им;
- слабые и сильные стороны конкурентов, а также возможности конкурентов: их тактика, продукция, цены, рекламный пакет, имидж, местонахождение, персональные продажи, связи с отдельными людьми и организациями [20, с.48].

Для многих предпринимателей возникают и экономические ограничения на проникновение в ту или иную отрасль: высокий уровень начального капитала; длительный срок окупаемости вложенных средств; неопределённость в достижении прибыли (сфера образования и др.)

Необходимо учитывать также сложившуюся конъюнктуру, т.к. предпринимательская деятельность подвержена цикличности: процветание, застой, спад. Многие преуспевающие компании быстрым ростом обязаны не тому, что их руководство стремилось создать новый продукт, а потому, что оно внедрило на рынке ту же продукцию или услуги, что и другие фирмы той же отрасли, но совершенно иным способом.

4. Характеристика услуг и продукции. Цель настоящего раздела - показать потенциальному инвестору конкурентоспособность проектируемой продукции, которая обеспечивается инвестиционными мероприятиями (модернизацией производства) [33, с.97].

Основное назначение товара – удовлетворение потребности клиента фирмы. В этой связи задача бизнес-плана состоит в грамотном определении основной ценности товара, акцентировании внимания на потребностях, которые он удовлетворяет, а не только на его характеристиках.

В бизнес-плане отражаются: область применения – основная и второстепенная (косвенная польза); перечень функциональных способностей; факторы привлекательности товара; преимущества; факторы, обеспечивающие уникальность, которые представлены на рис. 1.6 [11, с. 82].; недостатки и методы их преодоления.

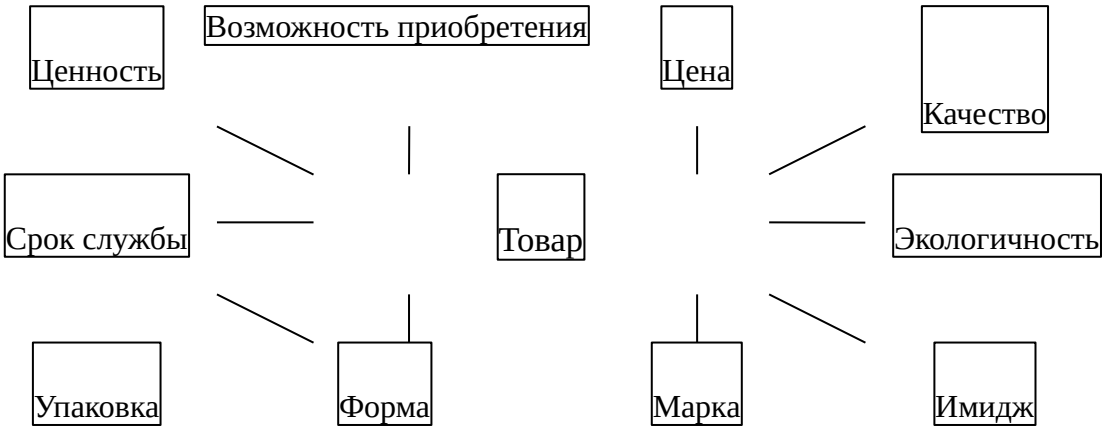


Рис. 1.6. Факторы привлекательности товара

Здесь необходимо отметить сильные и слабые стороны товара, дать полное представление о полезном эффекте, который можно получить от товара, т.е. ради чего товар покупается [11, с. 83].

5. Исследования и анализ рынка сбыта. В этом разделе следует изучение рынка товара или услуги. Это даст возможность определить круг потребителей, емкость рынка товара (услуги) и, следовательно, объемы их производства и реализации, необходимые для этого ресурсы.

Материалы данного раздела должны убедить потенциального инвестора, что определенные виды продукции, предлагаемые предприятием, найдут своего потребителя.

Для этого разработчикам бизнес-плана необходимо:

- дать характеристику региона;
- указать основных конкурентов;
- отметить конкурентоспособность планируемой к выпуску продукции;
- охарактеризовать основных потребителей продукции;
- перечислить потенциальных клиентов;
- оценить реальный и потенциальный объем сбыта в начальный период и на перспективу, указать объем продукции, на который предприятие с определенной степенью гарантии может получить заказы в своем регионе;

• указать прогнозные цены (политику ценообразования) и схемы платежей [26, с. 125].

Кроме того, рекомендуется показать потенциальному инвестору те мероприятия, которые планируется провести для продвижения услуг и продукции на рынок:

• реклама услуг и каналы ее доставки до потенциальных потребителей и в каком объеме планируется рекламная деятельность предприятия;

• методы стимулирования продаж: система скидок, льгот и т.п.;

• сервис: техническое обслуживание, обеспечение запчастями и другими материалами, качество упаковки, способ доставки [26, с. 127-128].

6. Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии. Цель данного раздела – облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь свою фирму от промахов.

Российским предпринимателям нельзя забывать о том, что одной из наиболее серьезных конкурентных сил на отечественном рынке являются иностранные компании, которые привлекают покупателя если не качеством, то доступными ценами и более броской упаковкой, и дизайном товара. В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение.

В данном разделе предоставляется информация потенциальным партнерам и инвесторам о конкуренции на том рынке, куда должна поступить продукция. Данные анализа и оценки конкурентов могут быть представлены в виде таблицы.

7. План по маркетингу. В этом разделе описывается стратегия маркетинга, заключающаяся в проведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке [11, с. 169].

При разработке плана маркетинга необходимо обеспечить максимальное приспособление производства к требованиям рынка, активное воздействие на рынок и на потребителя с помощью всех доступных средств.

План маркетинга включает в себя большое количество вопросов, требующих детальной проработки при подготовке бизнес-плана. В данном разделе целесообразно изложить основные моменты планируемой маркетинговой деятельности фирмы исходя из целей бизнес-плана.

Структура раздела может быть следующей:

- стратегия маркетинга;
- товарная политика;
- ценовая политика;
- сбытовая политика;
- коммуникативная политика;
- бюджет маркетинга [11, с. 169-170].

Стратегия маркетинга. Отправной точкой описания стратегии маркетинга является сегментация рынка и отбор целевых рынков. Для каждого целевого сегмента разрабатывается своя стратегия маркетинга с учетом позиций конкурентов в данном сегменте. При этом излагаются общие направления, а также стратегии внутри каждой составляющей комплекса маркетинга.

Товарная политика включает следующие основные направления: ассортиментная политика, создание новой продукции, стратегия предприятия в области качества продукции, дизайновая стратегия, рыночная атрибутика товара, стратегия организации сервисного обслуживания [8, с. 97].

Ценовая политика. В этом пункте осуществляется формирование целей ценообразования, исходя из общих целей бизнес-плана; выработка ценовой стратегии, выбор метода ценообразования и расчет исходной цены товара, выбор ценовой тактики, рыночное страхование цен. При этом обосновывается различие цены, устанавливаемой предприятием, и цен конкурирующих товаров, прогнозируется возможная реакция рынка на изменение товара. Данные анализа ценовой политики сводятся в таблице. Отдельные пункты таблицы заполняются после установления цен на запланированную продукцию.

Сбытовая политика. Дается характеристика каналов распространения товара; обосновывается необходимость участия посредников и порядок их выбора, описываются используемые формы заинтересованности посредников.

Коммуникативная политика. В бизнес-плане отражаются цели, задачи, фирменный стиль, стратегии, структура комплекса маркетинговых коммуникаций, характеристика инструментов комплекса маркетинговых коммуникаций.

Бюджет маркетинга. Определяется метод расчета бюджета маркетинга, приводятся размеры затрат на маркетинг за три предыдущих года и на планируемый период, производится распределение бюджета маркетинга по направлениям работы.

8. Производственный план. Содержит описание всего производственного процесса. Он готовиться только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством какой-либо продукции или услуги.

Главная задача раздела – подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

В заключении определяется себестоимость производства и затрат на реализацию продукции, рассчитываются затраты на производство всего объема товара и на единицу продукции, данные сводятся в таблицу. Завершить данный раздел бизнес-плана необходимо оценкой возможных издержек производства и их изменений в перспективе. Вся производственная программа представлена в виде таблицы.

9. Организационный план. При составлении этого раздела бизнес-плана необходимо, чтобы руководители предприятия четко представляли себе структуру управления будущим производством.

В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную структуру фирмы, указать, кто и чем будет заниматься, кто

будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы.

Из организационной схемы предприятия, должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать.

Нередко этому разделу бизнес-плана не уделяется должного внимания, и его организационная неразбериха служит одной из неудач в бизнесе.

10. Финансовый план. В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы разделов бизнес-плана и представляют их в стоимостном выражении, а также возможные результаты принятых решений.

Финансовый план включает: расчет величины и определение источника получения средств, необходимых для организации дела, прогноз объемов реализации, график достижения безубыточности.

Цель раздела - рассчитать ожидаемые финансовые результаты деятельности (бюджет) проектируемого предприятия, который является важнейшим критерием оценки проекта для инвестирования. Ознакомление с финансовым планом должно показать потенциальному инвестору, на какую прибыль, он может рассчитывать и какова способность заемщика обслуживать долг.

Он включает выполнение следующих расчетов:

1. Распределение чистой прибыли. К устойчивым пассивам относятся минимальные задолженности по заработной плате с начислениями, бюджету, временно свободные остатки фонда потребления и пр.

2. Баланс денежных средств. Составляется для того, чтобы определить, достаточно ли денежных средств у предприятия для осуществления нормального бесперебойного процесса производства в каждый момент времени.

Сумма денежных средств на начало планируемого периода берется из отчетных балансов активов и пассивов предприятия, а на последующие планируемые периоды из предшествующего периода.

Планирование выручки осуществляется с учетом времени поступления денежных средств на счет предприятия за отгруженную продукцию.

3. Доходы и затраты организации оформляются в виде таблицы.

4. Финансовый план предприятия на первый планируемый год (баланс доходов и расходов) сводится в таблице. Финансовый план составляется затем, чтобы проверить правильность учета источников средств и их распределения.

5. Расчет безубыточности и график безубыточности.

Расчет ведется на основании доходов и затрат, и уровня цены на единицу продукции. Цель расчета – определение критического объема производства и запаса «финансовой прочности» предприятия.

Критический объем продаж ($V_{пр}$) определяется по формуле 1.1 [11, с. 294]:

$$V_{пр} = \frac{C_{пост}}{1 - U_{пер}}, \qquad (1.1)$$

где $C_{пост}$ – условно-постоянные расходы,

$U_{пер}$ – удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы.

Запас финансовой прочности определяется как разница между планируемым размером выручки и размером пороговой выручки и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции с тем, чтобы производство не оказалось убыточным.

Сопоставлением критического объема производства с планируемым выпуском продукции определяется дата, с которой проект начнет приносить прибыль. Для построения графика безубыточности следует составить уравнения по формулам 1.2 и 1.3 [11, с. 295]:

уравнение выручки

$$V = Ц \cdot X; \qquad (1.2)$$

уравнение затрат

$$C = C_{пост} + C^{уд}_{пер} \cdot X, \qquad (1.3)$$

где V – выручка от реализации продукции, руб.;

Ц – цена единицы продукции без НДС, руб./ед.;

X - планируемый объем реализации продукции, ед.,

C - полная себестоимость продукции, руб.,

$C_{пост}$ – сумма условно-постоянных затрат, руб.,

$C^{уд}_{пер}$ – сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб./ед.

С целью оценки финансово-экономических результатов проекта составляется прогнозный баланс активов и пассивов предприятия.

В этом разделе необходимо убедительно показать, что авторы проекта проделали большую аналитическую работу для формирования финансовых прогнозов и анализа финансовых результатов. Должны быть отражены трудно прогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов (сценариев) развития событий. Предпочтительно представить результаты анализа чувствительности проекта. Рекомендуем все расчеты для бизнес-плана выполнять с помощью компьютера на закрытых системах.

11. Оценка рисков. Значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, не могут быть достигнуты полностью или частично. Назначение анализа риска заключается в том, чтобы получить необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и оценить последствия.

При разработке бизнес-планов предлагаются различные уровни анализа рисков. Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием специального, иногда довольно сложного математического

аппарата теории вероятности, для относительно небольших проектов порой достаточно анализа риска с помощью чисто экспертных методов.

Для наиболее значимых рисков в бизнес-плане определяются возможные потери от риска (материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь). По результатам оценки потерь от рисков представляется характеристика типа области риска деятельности предприятия при реализации проекта (безрисковая область, область минимального риска, область повышенного риска, область критического риска, область недопустимого (катастрофического) риска. Особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам. После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих его уменьшить.

Приложения к бизнес-плану. К бизнес-плану прилагаются оригиналы или копии документов документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане.

Содержание и структура бизнес-плана строго не регламентированы. Нет необходимости соблюдать единообразную форму документа, стараться рассчитать какой-либо набор, систему показателей. Разная степень детализации работ, состав показателей, обстоятельность характерны для бизнес-плана крупного проекта и малого бизнеса. В то же время такой план принято составлять, придерживаясь определенной структуры, перечня разделов и их содержания.

Следует понимать, что в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на финансово-экономических аспектах достижения успеха, прибыльного результата, а научно-технические и социальные составляющие представлены менее детально либо вообще отсутствуют. Бизнес-план определяет договоры, контрагентов, сделки, которые надо заключить для проведения всей бизнес-операции.

Выводы

Рассмотрев теоретические основы бизнес-планирования можно сделать следующие выводы.

В современных условиях усиления конкуренции отсутствие тщательно продуманного бизнес-плана, систематически корректируемого в соответствии с меняющимися условиями, является существенным недостатком, отражающим слабость управления компанией, что в итоге усложняет привлечение финансовых ресурсов и достижение долгосрочной стабильности в конкурентной среде.

Бизнес-планирование полностью раскрывает самые сложные вопросы возможного развития бизнеса и просчитывает не только финансовое состояние предприятия в перспективе, но и позволяет спрогнозировать развитие производства; продукции предприятия; возможностей, которые принесет с собой реализация бизнес плана.

В настоящее время бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом его руководители собираются достичь своих целей и задач. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что работа по бизнес-планированию достаточно трудоемкий и длительный процесс и прежде чем, приступить к планированию будущей деятельности, необходимо четко определить направления развития своего бизнеса, разработать стратегические цели, сформулировать концепцию, наметить стратегию поведения на рынке. Необходимо также решить, на кого будет рассчитана предпринимательская деятельность (массовый потребитель или отдельные группы потребителей), специализированным или неким типовым видом деятельности будет

заниматься фирма. Лишь после этого целесообразно приступать к составлению бизнес-плана.

Глава 2. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ В ПАО «ДЕБОРА»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Публичное акционерное общество «ДЕБОРА» было создано 25 сентября 2004 года решением собрания учредителей от 21 сентября 2004 года. Правовое положение ПАО «ДЕБОРА» (его правоспособность) определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Уставом, учредительным договором, другими нормативными документами.

Учредителями ПАО «ДЕБОРА» выступают физические лица, граждане РФ: Филонов П.С., Соловьев Р.Р., Вершинина О.В., Ершова Л.В. ПАО «ДЕБОРА» является предприятием, работающим с целью извлечения прибыли и удовлетворения общественных потребностей [5, с. 2].

Предметом деятельности общества является: торговая деятельность, а именно розничная торговля непродовольственными товарами. Главной задачей ПАО «ДЕБОРА» является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов персонала и интересов собственников имущества предприятия [5, с. 5-6].

Основными видами деятельности, зарегистрированными в Уставе, являются:

- розничная торговля товарами народного потребления;

- организация и эксплуатация сети магазинов;

- оказание содействия при расчетах, проведение взаимозачетов между предприятиями.

ПАО «ДЕБОРА» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, счета в банках, круглую печать со своим полным фирменным

наименованием и указанием места нахождения, вправе иметь эмблему, штампы, бланки и товарный знак, иные реквизиты.

Общество действует на принципах полного хозяйственного расчета, несет ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности, за выполнение взятых на себя обязательств перед партнерами по заключенным договорам, перед государственным бюджетом и банками согласно действующему законодательству.

Прибыль Общества образуется из выручки от реализации товаров и оказанных услуг за минусом материальных и приравненных к ним затрат. Из полученной прибыли производится отчисление в бюджет согласно действующего законодательства. По итогам работы предприятия за год оставшаяся часть чистой прибыли распределяется между Учредителями Общества пропорционально их долям в уставном капитале. Порядок и сроки выплаты прибыли определяются общим собранием Учредителей при утверждении годового отчета.

В собственности ПАО «ДЕБОРА» находятся два розничных магазина: магазин бытовой химии «ДЕБОРА» и магазин косметики и парфюмерии «Косметика». ПАО «ДЕБОРА» имеет обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

Местоположение Закрытого акционерного общества «ДЕБОРА»:

юридический адрес: город Воронеж, ул. Гастелло, д. 1;

почтовый адрес: город Воронеж, ул. Гастелло, д. 1;

Уставный капитал Общества образуется за счет вкладов его учредителей. На момент государственной регистрации 100% уставного капитала оплачено денежными средствами.

Уставный капитал ПАО «ДЕБОРА» составляет 100000 рублей и разделен на 200 акций равной номинальной стоимости. Номинальная стоимость одной акции составляет 500 рублей.

В Уставный капитал Общества могут быть внесены земельные участки, здания, сооружения, оборудование, ценные бумаги и другие материальные ценности, а также денежные средства, представляемые Акционерами.

В формировании уставного капитала участвуют:

Филонов П.С. - 80 акций;

Соловьев Р.Р. - 60 акций;

Ершова Л.В. - 40 акций;

Вершинина О.В. - 20 акций.

ПАО «ДЕБОРА» самостоятельно определяет направления, и порядок использования прибыли, руководствуясь учредительными документами и действующим законодательством.

Резервный фонд общества составляет 20% Уставного капитала и предназначен на покрытие убытков. Размер ежегодных отчислений в резервный фонд составляет 10% от чистой прибыли.

Расходование резервного фонда производится по решению Дирекции ПАО «ДЕБОРА» и не может быть использовано для других целей.

Дивидендом является часть чистой прибыли, распределяемая среди учредителей ПАО «ДЕБОРА» пропорционально числу акций, находящихся в их собственности. Размер дивиденда в расчете на одну акцию определяется общим собранием учредителей по предложению Дирекции.

Высшим органом акционерного общества является общее собрание акционеров, которое рассматривает отчеты по деятельности общества, устанавливает размер дивидендов, решает другие наиболее важные вопросы. В зависимости от числа приобретаемых акций акционеры имеют различное количество голосов.

Оперативный бухгалтерский и статистический учет и отчетность акционерного общества осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Финансовые результаты деятельности акционерного общества определяются на основе годового бухгалтерского баланса. По месту нахождения ПАО «ДЕБОРА» ведется

полная документация в объеме, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества осуществляется избранным ревизором собранием в соответствии с уставом и порядком его деятельности. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности осуществляется по итогам деятельности акционерного общества за полугодие и за год, а также в любое время по инициативе ревизора, или по решению общего собрания акционеров в случае необходимости.

Порядок реорганизации и ликвидации ПАО «ДЕБОРА» определен Уставом акционерного общества.

В дипломной работе описана деятельность магазина «ДЕБОРА». Для открытия магазина «ДЕБОРА» был разработан бизнес-план на 2016-2018 годы.

Магазин «ДЕБОРА» можно проклассифицировать по ряду существенных признаков:

по масштабу деятельности торговое предприятие относится к малым торговым предприятиям, так как численность работающих составляет 7 человек;

по товарной специализации торговое предприятие можно отнести к комбинированному, объединяющему несколько товарных групп, родственных по общности спроса и удовлетворяющих определенный круг потребностей (торговля хозяйственными товарами и товарами бытовой химии).

В магазине «ДЕБОРА» существует 2 отдела:

- хозяйственный отдел;
- отдел бытовой химии;

Товарная специализация магазина дает определенные преимущества:

- обеспечивает концентрацию ассортимента отдельных групп товаров, создает условия для выбора необходимого товара;

- способствует повышению качества обслуживания благодаря более высокой квалификации персонала (в магазине все продавцы имеют опыт работы в торговле);
- улучшает коммерческие связи торговли с поставщиками на основе более глубокого изучения рынка, усиления влияния торговли на производство и повышения качества товаров;
- способствует внедрению современных методов обслуживания, современной торговой технологии, обеспечивающих эффективность реализации товаров.

Рентабельная работа магазинов, повышение качества торгового обслуживания населения, рациональная организация торгово-технологического процесса во многом зависят от их устройства, внутренней планировки и оборудования.

Магазин располагается на арендованных площадях, в которых после ремонта и переоборудования он начал деятельность. Общая площадь торгового предприятия составляет 45 кв. м. Площадь торгового зала магазина составляет 43 кв. м. По методу обслуживания покупателей - торговое предприятие обслуживания покупателей через прилавок.

Данное месторасположение очень удобно, район плотно застроен, рядом не наблюдается магазинов бытовой химии подобного рода, магазин существует уже более четыре года, зарекомендовал себя положительно, имеет постоянную клиентуру и массу хороших отзывов. Магазин «ДЕБОРА» - нежилое помещение и по своим планировочно-технологическим решениям имеет недостатки: узкий торговый зал, пересеченный колоннами, в результате чего затрудняется рациональное размещение оборудования, неэффективно используются торговые и неторговые площади.

Радиус обслуживания достаточно велик. Магазин удобно размещён для потребителей, рядом есть небольшая автомобильная парковка, по улице ходит много транспорта во многих направлениях, также имеется пешеходная зона. Магазин работает с 10-00 до 19-00, в выходные магазин работает: в субботу –

с 10-00 до 18-00, а в воскресенье – с 10-00 до 16-00. Режим работы магазина позволяет охватить довольно широкий сегмент потребителей. Четыре года предприятие существует и достаточно уверенно. В перспективе предполагается реконструкция в соответствии с расширением ассортимента и увеличением пропускной способности торгового зала. Поставки по договорам производятся прямым назначением силами магазина и поставщика. Это дает возможность снизить продажную цену от 10 до 15%, что делает этот магазин более привлекательным.

Предприятие почти не пользуется кредитами. Товары берут по условиям договоров на реализацию. Задолженности перед бюджетом, внебюджетными органами нет, заработная плата выдается вовремя. Бухгалтерский учет представляет собой упорядоченную систему сбора информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организации и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций. Учет движения имущества и обязательств ведется с применением рабочего Плана счетов, форм бухгалтерской отчетности, методов оценки имущества и обязательств, форм отчетности. Движение в целом документов небольшое. Исключением является прием и оформление поступающих товаров, и ежедневная сдача выручки продавцами в кассу.

Предприятие предлагает достаточно широкий ассортимент продуктов, таких ассортиментных групп как:

- стиральные порошки;
- кондиционеры для стирки;
- чистящие порошки;
- хозяйственное мыло;
- средства для уборки помещения;
- освежители воздуха;
- моющие средства;
- отбеливатели;

- средства для мытья посуды.

Магазин бытовой химии «ДЕБОРА» предлагает в продажу все категории бытовой химии таких производителей как Procter&Gamble, Henkel, Benckiser. Среди косметики и парфюмерии - LOreal, «Невская косметика», Colgate-Palmolive, концерн «Калина», ОАО «Арнест» (бренды «Прелесть», «Прелесть-Био», «Сияние» и т.д.), Lumene, Nivea и другие. Крупные компании предлагают розничным магазинам ряд спецпредложений, например, бесплатное оборудование. В этом случае компания диктует условия торговли: выкладка только ее товара и др.

ПАО «ДЕБОРА» специализируется на розничной продаже непродовольственных товаров. В связи в этим коммерческая деятельность торгового предприятия охватывает вопросы изучения спроса населения и рынка сбыта товаров, выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров, организации рациональных хозяйственных связей, включая разработку и представление им заявок и заказов на товары, заключение договоров на поставку товаров, организация учета и контроля за выполнением поставщиками договорных обязательств. Поэтому необходимо проанализировать состояние рынка продовольственных товаров и пути его совершенствования.

Рынок непродовольственных товаров в настоящее время насыщен и очень разнообразен. Торговлей непродовольственными товарами в Туле занимаются торговые оптовые фирмы, склады, рынки, заводы-изготовители.

ПАО «ДЕБОРА» закупает почти все основные товары напрямую у оптовых фирм и частных предпринимателей.

Основными поставщиками товаров, с которыми у торгового предприятия налажены рациональные хозяйственные связи на стабильной долговременной основе, являются: ООО «Вектор групп», ООО «Бриз», ЧП Ханова, ЧП Омельченко, ЧП Голиков. Договора с этими поставщиками заключаются на год. Кроме этого, в течение года возникают краткосрочные связи с различными поставщиками-посредниками, с которыми заключаются

договора поставки на небольшой срок, или на разовую поставку товаров. В основном ассортимент этих товаров импортного производства, а также прочие элитные товары, в основном косметика, и сопутствующие товары, которые по договору приобретаются очень небольшими партиями и рассчитаны на спрос покупателя с достатком выше среднего.

Построение структуры управления организацией - это важная составная часть общей функции управления – организацией, одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы - это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ. Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Численность работающих в ПАО «ДЕБОРА» - 17 человек: 1 – генеральный директор, 1 – главный бухгалтер, 2 – бухгалтера, 1 – зам. директора, 2 - директора магазинов, 2 – старших продавца, 6 – продавцов-кассиров, 2 - уборщицы. Численность работающих в магазине «ДЕБОРА» 7 человек: 1 – директор, 1 - бухгалтер,1 – старший продавец, 3 – продавца, 1 – технический персонал (уборщица). Организационная структура ПАО «ДЕБОРА» создана по линейно-функциональному типу представлена на рис. 2.1.

Генеральный директор является главой предприятия, её учредителем, он принимает все управленческие и организационные решения.

Главный бухгалтер разрабатывает политику ценообразования, использования денежных ресурсов, ведет учет финансово-хозяйственной деятельности фирмы, прогнозирует деятельность фирмы на будущее, производит расчет заработной платы, премий, начисляет налоги в бюджет,

делает соответствующие отчисления в государственные фонды, в пенсионный фонд, проводит плановые и неплановые инвентаризации, составляет всю необходимую отчётность.



Рис. 2.1. Организационная структура предприятия ПАО «ДЕБОРА»

Продавцы занимаются продажей товаров, решают вопросы, связанные с подготовкой продукции к ее конечному потреблению, занимаются фасовкой, упаковкой, приёмкой товаров по накладным, составляют первичную документацию, проводят инвентаризацию товарно-материальных ценностей.

Также имеется уборщицы, которая числится в штате, и в её обязанности входит содержание вменяемой ей территории в частоте и порядке. Так же она должна чистить ежедневно витрины, протирать полки, на которых хранятся товары от пыли.

Из вышесказанного видно, что в торговом предприятии ПАО «ДЕБОРА» каждый сотрудник выполняет определенные функции и обязанности; каждый имеет право проявлять инициативу, предлагать свои идеи касательно улучшения работы предприятия, за это существует система премирования, которая утверждается руководителем.

Все функции управления реализуются в менеджменте через совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект, то есть через методы управления.

В торговом предприятии ПАО «ДЕБОРА» применяются все виды методов управления: организационно-административные, экономические, социально-психологические. Более всего директор использует

организационно-административные методы, чтобы обеспечить четкость, дисциплину и порядок работы. Директор находится в хороших отношениях со всеми сотрудниками, в коллективе достаточно благоприятный психологический климат. Экономические методы используются директором охотно, только если сотрудник как-либо себя проявил: материальное поощрение заключается в выдаче премий. Это повышает деловую активность персонала, они стараются находить новые идеи для работы предприятия. Для наилучшего функционирования предприятия необходимо эффективно использовать трудовые ресурсы.

Работниками в основном являются женщины в возрасте от 30 до 40 лет. Мужчина только директор.

Наиболее важными сотрудниками является директор и бухгалтер, ведь они непосредственно относятся к деятельности предприятия, принимают управленческие решения, и так сказать, ведут предприятие. Они имеют высшее профессиональное образование, дополнительное образование в области торговли и опыт работы в торговле не менее 5 лет.

Продавцы-кассиры здесь женщины средних лет, со средним профессиональным образованием, имеют опыт работы в торговле не менее 2 лет.

2.2 Анализ основополагающих глав бизнес-плана предприятия ПАО «ДЕБОРА»

В ПАО «ДЕБОРА» был составлен бизнес-план для открытия нового магазина бытовой химии. Основополагающими главами бизнес-плана являются маркетинговый, производственный и финансовый планы.

План маркетинга. В условиях рыночных отношений использование маркетинга является объективно необходимым, так как он указывает предприятиям и организациям наиболее правильные пути повышения

эффективности их деятельности, ориентируемой на потребителя реализуемой продукции.

Главной целью предприятия было проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Поэтому в товарной политике главный упор делался на формирование ассортимента бытовой химии и средств по уходу за кожей в среднем ценовом сегменте с выделением линеек дорогих средств для отельного сегмента покупателей.

Так как спрос на продаваемую продукцию является постоянным с небольшим сезонным влиянием (в летний период он повышается в связи с дачным сезоном), то было необходимо создание преимуществ перед другими конкурентами, уже находящимися на этом рынке.

При открытии магазина применялись несколько стратегий:

1. Стратегия сегментирования, которая позволяет выяснить, сколько сегментов рынка необходимо охватить при реализации продукции. Принятие того или иного решения зависит от экономического значения отдельных сегментов и поведения конкурентов.

2. Стратегия развития и продвижения продукта, которая предполагает решение задач роста за счет нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

Проводилась ценовая политика с учетом того, чтобы цена на продукцию не превысила уровень цен, обеспечивающих эту продукцию на конкурентоспособном уровне. Стратегия ценообразования в торговом предприятии «ДЕБОРА» была ориентирована на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействия таких внешних сил, как конкуренты и участники каналов сбыта. Из всевозможных методов предпочтительнее установление цены на основе ощущаемой ценности товара, т.е. основной фактор ценообразования - не издержки, а покупательское восприятие. Но, безусловно, необходимо покрытие первоначальных и текущих затрат. Предполагается также широкое использование ценовых приемов

воздействия. С учетом динамики цен и уровня инфляции розничные цены изменялись.

Рекламная деятельность направлена на формирование потребительского спроса и стимулирование сбыта. В первый год планировалось затратить на рекламу 15 тыс. руб., в последующие годы затраты на рекламу сократятся и должны будут составлять 10 тыс. руб. в год. В результате в 2016 году было потрачено на рекламу 16 тыс. руб., а в 2017-2018 по 2 тыс. руб.

Исходя из этих данных можно сделать вывод о том, что затраты на рекламную деятельность крайне низкие и не способны формировать имидж магазина и постоянный потребительский спрос.

Производственный план. В производственном плане представлены такие данные: сумма первоначальных расходов, постоянные и переменные затраты, амортизационные отчисления.

Для организации предприятия планировалось использовать 2,35 млн. руб., которые представляют собой собственные средства. В таблице 2.1. представлена сумма первоначальных расходов на открытие магазина.

Таблица 2.1. Сумма первоначальных расходов, тыс. руб.

Наименование	Количество, шт.	Стоимость
Аренда, в год		*189*
Продукция		2000
Персональный компьютер	2	40
Принтер	1	6,5
Кассовые аппараты	2	12
Витрины	2	18
Прилавки	5	42
Телефон	1	0,5
Сейф	1	1
Комплект офисной мебели	1	17
Ремонт помещения		9
Первоначальные рекламные мероприятия		15
Итого		2350

В бизнес-плане было запланировано повышение арендной платы ежегодно на 20%, рекламные мероприятия, как было вышесказано, сократятся и будут составлять 10 тыс. руб. в год.

Торговое предприятие ПАО «ДЕБОРА» предлагает покупателям достаточно большой ассортимент товаров бытовой химии, поэтому проводить калькуляцию себестоимости единицы продукции нет смысла, поскольку номенклатура продаваемых товаров слишком высока и данное предприятие не производственное, а розничной торговли.

В бизнес-плане прогнозируются постоянные и переменные издержки предприятия, необходимо сравнить их с фактическими результатами.

Анализ постоянных затрат представлен в приложении 2. Анализируя таблицу 2.2. видно, что в период с 2016 - 2018 годы, затраты превышают запланированные. К 2018 году было затрачено больше, чем запланировано на 104,291 тыс. руб. это связано с тем, что увеличиваются такие статьи расходов как коммунальные платежи, аренда, а также с 2018 года была увеличена ставка транспортного налога. Фонд оплаты труда, как и планировалось, увеличивался каждый год на 10%. Коммунальные платежи планировалось увеличивать ежегодно на 5 тыс. рублей, но фактически эти затраты превышали запланированные, в связи с этим необходимо отслеживать все изменения, связанные с увеличением тарифов на электроэнергию, водоснабжение и другие коммунальные услуги. Планировалось, что арендная плата за помещение будет увеличиваться с каждым годом на 20%, но в результате аренда помещения повысилась в 2017 году на 28,6%, по сравнению с предыдущим годом, а в 2018 году на 44,4%, превышение плана на 2018 год составило 28,96%. С 2018 года увеличилась ставка транспортного налога с 21,1 руб. за л.с. до 30,4 руб за л.с. [3], в связи с этим возрос транспортный налог, что не было предусмотрено. Так же увеличился ЕНВД, это связано с тем, что коэффициент-дефлятор K_1 ежегодно увеличивается, это необходимо учитывать при планировании.

Руководству необходимо вовремя отслеживать все изменения, касающиеся хозяйственно-экономической деятельности предприятия и предусматривать все возможные потери и риски.

Также в сумму постоянных издержек включаются амортизационные отчисления, которые представлены в таблице 2.2. Рассчитаем амортизационные отчисления линейным методом, при котором сумма амортизации считается равномерно по годам, исходя из первоначальной стоимости основных фондов.

Таблица 2.2. Амортизационные отчисления, тыс. руб.

Наименование	2016	2017	2018
Торговое оборудование	12	12	12
Кассовые аппараты	3,4	3,4	3,4
Телефон	0,1	0,1	0,1
Комплект офисной мебели	2,4	2,4	2,4
Компьютеры и принтер	9,3	9,3	9,3
Сейф	0,1	0,1	0,1
Итого	27,3	27,3	27,3

При применении линейного метода сумма начисленной амортизации определяется по формуле 2.1. [25]:

$$K = (1 / n)*100\%, \qquad (2.1)$$

где K - норма амортизации в процентах к первоначальной стоимости объекта;

n - срок полезного использования объекта.

ПАО «ДЕБОРА» арендует торговое помещение, которое продолжает числиться на балансе арендодателя, поэтому и амортизационные отчисления начисляет арендодатель [27].

Анализ переменных издержек, прогнозируемых в бизнес-плане и фактических результатов представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Переменные издержки, тыс.руб.

Показатели	2016				2017				2018			
	план	факт	+, -	% к плану	план	факт	+, -	% к плану	план	факт	+, -	% к плану
Стоимость товаров в закупочных ценах	5950	5845,84	-104,16	-1,75	6545	6585,53	+40,5	+0,6	7199,5	6984,95	-214,55	-2,98

Планировалось, что закупка товаров ежегодно будет возрастать на 10%, в результате только в 2017 году план был перевыполнен на 0,6%, в 2016 и 2018 годах, наблюдается невыполнение плана, это может быть связано с тем, что увеличиваются закупочные цены, реальные расходы превышают запланированные.

Общие издержки представлены торгового предприятия в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Общие издержки, тыс. руб.

Показатели	2016				2017				2018			
	план	факт	+, -	% к плану	план	факт	+, -	% к плану	план	факт	+, -	% к плану
Переменные издержки	5950	5845,84	-104,16	-1,75	6545	6585,53	40.53	0.6	7199,5	6984,95	-214,55	-2,98
Постоянные издержки	1569,16	1573,44	4,29	0,27	1726,85	1741,07	14.21	0.82	1912,22	2018,51	104,29	5,45
Итого	7519,16	7419,28	-99,87	-1,33	8271,85	8326,6	54.74	0.66	9111,72	9001,46	-110,26	1,21

Из таблицы 2.4. видно, что в 2017 году общие издержки превысили плановые показатели на 54745 рублей. Это увеличение произошло в основном по статье «Фонд оплаты труда» и соответственно увеличились начисления на заработную плату, плюс по коммунальным платежам, аренде. В 2018 году переменные издержки были меньше запланированных на 214550 рублей, это связано с тем, что было закуплено товаров меньше, чем запланировано; а постоянные затраты превысили план на 5,45%, в итоге общие издержки превысили план на 1,21%. На рис. 2.2. представлена структура общих издержек за 2018 год в процентном соотношении.

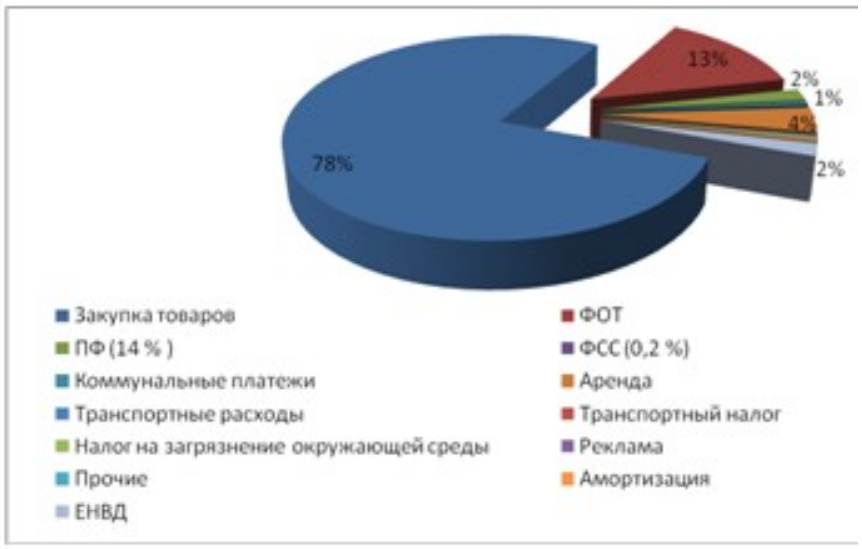


Рис. 2.2. Структура общих издержек за 2018 год

Как видно из рис. 2.2. большую часть общих издержек составляют закупка товаров – 78%, 13% составляют расходы на фонд оплаты труда.

При исчислении издержек, предприятие может их снизить за счет сокращения собственных расходов. Но в данном случае, ни арендную плату, ни фонд оплаты труда, ни амортизацию не представляется возможным понизить без существенных изменений в деятельности предприятия, а такое вряд ли представляется возможным.

Проведем оценку выполнения плана по реализации продукции, прогнозируемого в производственном плане и фактического в стоимостном

выражении, результаты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5. Анализ выполнения плана по реализации продукции за 2016-2018 г.г., тыс. руб.

Показатели	Товарооборот	Стиральные порошки	Кондиционеры	Чистящие порошки	Хозяйственное мыло	Средства для уборки	Освежители воздуха	Моющие средства
2016								
факт	8351,2	967,1	605,9	981,1	51,2	1856,2	815,6	802,1
план	8500	950	600	970	60	1850	900	820
+, -	-148,8	+17,1	+5,9	+11,1	-8,8	+6,2	-84,4	-17,9
% к плану	98,24	101,8	100,98	101,14	85,33	100,33	90,62	97,81
2017								
факт	9407,9	1066,3	643,1	1069,8	63,8	2048,5	1009,1	905,5
план	9350	1045	660	1067	66	2035	990	902
+, -	57,9	21,3	-16,9	2,8	-2,2	13,5	19,1	3,5
% к плану	100,61	102,03	97,43	100,26	96,66	100,66	101,92	100,38
2018								
факт	9978,5	1162,9	729,4	1029,1	69,1	2212,1	1091,1	993,3
план	10285	1149,5	726	1173,7	72,6	2238,5	1089	992,2
+, -	-306,5	13,4	3,4	-144,6	-3,5	-26,4	2,1	1,1
% к плану	97,02	101,17	100,47	87,68	95,18	98,82	100,19	100,11

Отбеливатели	659,1	650	+9,1	101,4	719,1	715	4,1	100,57	765,3	786,5	-21,2	97,30
Средства для мытья посуды	964,8	1000	-35,2	96,48	1111,1	1100	11,1	101,00	1105,1	1210	-104,9	91,33
Аксессуары для уборки	648,1	700	-51,9	92,58	771,6	770	1,6	100,2	821,1	847	-25,9	96,94

Из таблицы 2.5. видно, что товарооборот за анализируемый период увеличивается в 2017 году перевыполнен на 0,6%, но в 2016 и 2018 годах не достигает запланированного. Тем не менее, не смотря на невыполнение плана, как видно на рис. 2.3. наблюдается рост товарооборота.

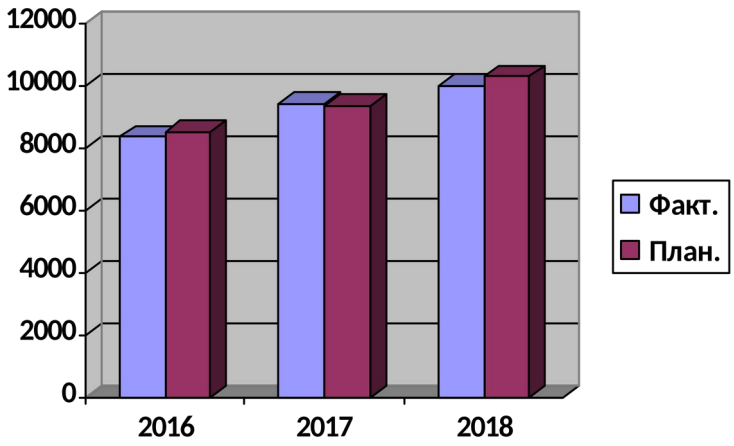


Рис. 2.3. Динамика товарооборота

При анализе динамики товарооборота необходимо определить и изучить среднегодовой темп роста по формуле (2.2.) [22, с. 117]:

$$\Delta T_{средний} = \sqrt[n-1]{\frac{T_ф}{T_б}} \times 100\%, \qquad (2.2.)$$

где $T_ф$ − фактический товарооборот;

$T_б$ − базовый товарооборот;

n – количество анализируемых периодов.

$$\Delta T_{средний\ факт.} = \sqrt[2]{\frac{9978,5}{9407,9}} \times 100\% = 102,9\%,$$

$$\Delta T_{средний\ план} = \sqrt[2]{\frac{10285}{9350}} \times 100\% = 104,9$$

Планировался среднегодовой темп увеличения товарооборота за 2018 год 4,9%, но фактически он составил 2,9%.

В таблице 2.6. представлены результаты анализа структуры фактического товарооборота.

Таблица 2.6. Анализ структуры товарооборота, тыс. руб.

Показатели	2016 г.	Удельный вес, %	2017 г.	Удельный вес, %	2018 г.	Удельный вес, %	Изменения за 2018 год	
							тыс. руб.	%
Товарооборот	8351,2	100	9407,9	100	9978,5	100	570,6	106,06
Стиральные порошки	967,1	11,58	1066,3	11,33	1162,9	11,65	96,6	109,06
Кондиционеры Чистящие порошки	605,9 981,1	7,25 11,75	643,1 1069,8	6,83 11,37	729,4 1029,1	7,31 10,31	86,3 -40,7	113,42 96,19
Хозяйственное мыло	51,2	0,61	63,8	0,67	69,1	0,69	5,3	108,30
Средства для уборки помещения	1856,2	22,23	2048,5	21,77	2212,1	22,17	163,6	107,98
Освежители воздуха	815,6	9,76	1009,1	10,72	1091,1	10,93	82	108,12

Моющие средства	802,1	9,6	905,5	9,62	993,3	9,95	87,8	109,69
Отбеливатели	659,1	7,89	719,1	7,64	765,3	7,66	46,2	106,42
Средства для мытья посуды	964,8	11,55	1111,1	11,81	1105,1	11,07	-6	99,45
Аксессуары для уборки	648,1	7,76	771,6	8,20	821,1	8,23	49,5	106,41

Как видно из таблицы 2.6., практически все ассортиментные группы характеризуются положительным приростом в 2018 году, кроме таких ассортиментных групп, как чистящие порошки и средства для мытья посуды, не достигли планового уровня. Самым большим спросом в 2018 г., как видно на рис. 2.6, пользовались средства для уборки помещения, стиральные порошки, освежители воздуха, чистящие порошки, моющие средства.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Основным источником выплат заработной платы, работающим является фонд оплаты труда. Его размер на предприятии зависит от численности и среднего заработка персонала за соответствующий период времени (см. таблица 2.7.).

Построение структуры управления организацией - это важная составная часть общей функции управления - организацией, одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Ее реализация может потребовать реструктуризации как самой организации, так и ее управляющей системы, а также создания условий для формирования высокочувствительной к изменениям культуры организации. В связи с этим необходимо рассмотреть эффективность организационной структуры предприятия в таб. 2.7.



Рис. 2.4 Структура товарооборота за 2018 год

Таблица 2.7. Эффективность использования трудовых ресурсов

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение (+/-)	Темп роста
Производительность труда 1 работника, руб.	2764457,1	2915414,2	3035500	120165,8	104,12
Товарооборот на 1 руб. ФОТ, руб.	23,02	19,54	17,97	- 1,57	91,96
Прибыль на 1 руб. ФОТ, руб.	5,52	4,53	4,01	- 0,52	88,52
Прибыль на 1 работника, руб.	662662,42	676740,42	677731,85	991,43	100,2

Анализируя полученные по представленным показателям данные необходимо отметить, что товарооборот на 1 рубль фонда оплаты труда и прибыль на 1 рубль фонда оплаты труда за анализируемые года сокращаются, это связано с тем, что руководство магазина повышает каждый год заработную плату работникам. Относительно показателей производительности труда одного работника и прибыли на 1 работника наблюдается рост за весь анализируемый период, это связано с тем, что увеличивается чистая прибыль магазина.

Заработная плата всего персонала повышалась на 10% ежегодно, как и планировалось. Фонд оплаты труда представлен в таб. 2.8.

Таблица 2.8. Определение фонда оплаты труда, тыс. руб.

Должность	Количество человек	2016 год			2017 год			2018 год		
		Оклад 1 человека	Оклад	ФОТ	Оклад 1 человека	Оклад	ФОТ	Оклад 1 человека	Оклад	ФОТ
Директор	1	18	18	216	19,8	19,8	237,6	21,78	21,78	261,36
Бухгалтер	1	13	13	156	14,3	14,3	171,6	15,73	15,73	188,76
Старший продавец	1	12,5	12,5	150	13,75	13,75	165	15,125	15,125	181,5
Продавцы-кассиры	3	11,5	34,5	414	12,65	37,95	455,4	13,915	41,745	500,94
Уборщица	1	5	5	60	5,5	5,5	66	6,05	6,05	72,6
Итого	7	-	83	996	-	91,3	1095,6	-	100,43	1205,16

В таблице 2.9. представлены преимущества и недостатки системы управления персоналом магазина ПАО «ДЕБОРА».

Таблица 2.9. Преимущества и недостатки системы управления персоналом магазина

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке; Учет мнений персонала.	Отсутствие долгосрочного планирования кадров; Отсутствие четкой кадровой политики; Отсутствие кадрового резерва; Возрастной ценз; Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом магазина. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности магазина.

Отсутствие четкой кадровой политики. Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования. Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала, не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности магазина в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Возрастной ценз имеет ряд плюсов (энергичность, меньше подвержены заболеваниям, не состояние в браке) и ряд минусов. Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт.

Были обозначены недостатки системы управления персоналом, которые, так или иначе, влияют на конечный результат финансово-хозяйственной деятельности магазина. Для их устранения необходимо принимать следующие меры: придерживаться кадровой стратегии, ориентированной на привлечение работников средней и высокой квалификации;

Во избежание ошибок руководству следует параллельно с планированием общих тенденций развития магазина прогнозировать потребность в персонале, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, которая бы соответствовала всем требованиям должности. Резерв времени позволит более тщательно оценить каждого из претендентов

и выбрать наиболее достойного, который сможет принести максимальную пользу. Сделать возрастные границы более гибкими и в первую очередь принимать во внимание профессиональные качества претендента, а не его возраст. Следует позаботиться о формировании резерва кадров, т.к. со временем отсутствие людей, могущих заменить какого – либо сотрудника, наносит ощутимый ущерб. Применять материальное стимулирование труда, которое обеспечивает более высокую производительность работников. Необходимо применять аттестацию работников – комплексную оценку сильных и слабых сторон персонала, его соответствия требованиям должности. Это бы позволило руководству сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника. Для того, чтобы предприятие развивалось, персонал совершенствовал, необходимо способствовать развитию положительных результатов деятельности каждого отдельного работника.

2.3 Анализ показателей финансового положения предприятия ПАО «ДЕБОРА»

В финансовом плане представлены прогнозы плановых документов: прогноз прибылей и убытков, прогноз баланса предприятия, прогноз движения денежных средств [4, с. 15].

Для анализа выполнения плана прибылей и убытков необходимо сопоставить данные прогноза прибылей и убытков на 2016-2018 годы и фактических результатов деятельности предприятия за этот период.

Для проведения анализа рассчитаем таблицу «Динамика прибылей и убытков за 2016-2018 гг.» (Приложение 3), в этой таблице мы будем использовать данные отчётности торгового предприятия ПАО «ДЕБОРА» [6, с. 9-10].

Как следует из данных таблицы Приложения 3, прибыль предприятия до налогообложения за отчетный период по плану должна была возрасти по

сравнению с предыдущим годом на 8% или 97,14 тыс. руб., но фактически она сократилась на 7% или 82 тыс. руб. В основном уменьшение прибыли связано с увеличением коммерческих расходов, которые возросли за 2018 год на 38%, планировалось повышение этих расходов на 18%. Выручка от продажи товаров возросла на 6% и составила 9978,5 тыс. руб., но не достигла запланированного уровня 10285 тыс. руб. Здесь видна положительная динамика.

За 2018 год чистая прибыль сократилась на 10%, что свидетельствует о недостаточном использовании предприятием механизма льготного налогообложения. К негативным изменениям следует отнести также рост прочих расходов за этот период на 166%.

Рентабельность реализации продукции предприятия за 2018 год составила 11,64%, что меньше чем в предыдущем периоде на 1,58%; планировалось повышение показателя рентабельности до 13,51%, но данного уровня не достигли. Из проведенного анализа показателей прибыли предприятия за 2018 год следует, что определяющим фактором формирования прибыли оказался рост выручки от продажи товаров на 6%.

Анализируя показатели в Приложении 3, товарооборот в 2016 и 2018 годах не достиг запланированного уровня, следовательно, средства на конец периода не соответствуют плановым. Это говорит о том, что предприятие не дополучило средства в размере в 2016 году – 48,92 тыс. руб. Расходы по всем статьям ежегодно увеличиваются, причем такие статьи как аренда помещения, общие и административные издержки, уплата налогов превышают плановые показатели, следовательно, в торговом предприятии были недостаточно учтены причины роста этих расходов.

Расчет налогов, уплачиваемых торговым предприятием ПАО «ДЕБОРА» представлен в таб. 2.10.

Таблица 2.10. Расчет налогообложения, тыс. руб.

Наименование показателя	2016		2017		2018	
	план	факт	план	факт	план	факт
ЕНВД	146,086	146,09	146,086	155,141	146,086	175,006
ПФ (14 %)	139,44	139,44	153,38	153,38	168,72	168,72
ФСС (0,2 %)	1,99	1,99	2,19	2,19	2,41	2,41
Транспортный налог	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	4,043
Налог на загрязнение окружающей среды	15,5	15,69	20,66	20,12	24,54	24,834

Так как торговое предприятие «ДЕБОРА» - это малое торговое предприятие (его S = 45 м^2), и количество сотрудников, работающих там невелико, то данная организация по закону о налогообложении должна уплачивать не единый социальный налог, а ЕНВД – Единый налог на Вменённый Доход. Предприятие самостоятельно осуществляет поставку продукции в магазин и использует для этого грузовой автомобиль Toyota ToyoAce (грузоподъемность 3 т., мощность 133 л.с.), то оно является плательщиком транспортного налога, который включается в состав постоянных затрат, а также начисляет плату за загрязнение окружающей природной среды, расчет которых приведен в проекте.

Сумма транспортного налога, подлежащая уплате в бюджет по итогам года, исчисляется в отношении каждого транспортного средства как произведение соответствующей налоговой базы и налоговой ставки.

Согласно законодательству Тульской области с 2018 года грузовые автомобили с мощностью двигателя (с каждой лошадиной силы) до 150 л.с. облагаются ставкой 30,4 руб. на каждую л.с., до 2018 года ставка транспортного налога составляла 21,1 руб. на каждую л.с. [3]

2018 год:

133 × 30,4 = 4043,2 руб.

Кроме того, необходимо определить сумму платы за выбросы вредных веществ в атмосферный воздух от передвижных источников загрязнения, рассчитывается по формуле:

$$Плата = Qт \times НП \times K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4,$$

где Qт – количество использованного топлива (в тоннах);

НП – норматив платы, установленный постановлением Правительства РФ от 12.06.2003 № 344;

K_1 - коэффициент, учитывающий состояние атмосферного воздуха, установленный для экономических районов РФ постановлением Правительства РФ от 12.06.2003 № 344;

K_2 - дополнительный коэффициент для городов, установленный постановлением Правительства РФ от 12.06.2003 № 344 в размере 1,2 (K_2=1,2);

K_3 – коэффициент, учитывающий индексацию ставок платежей за негативное воздействие на окружающую среду;

K_4 - повышающий коэффициент в случае отсутствия разрешения на выброс (установлен в размере 5 (K_4=5) пунктами 5 и 6 Порядка определения платы и ее предельных размеров за загрязнение окружающей природной среды, размещение отходов, другие виды вредного воздействия, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 28.08.1992 № 632).

При оценке финансово-экономического состояния торгового предприятия ПАО «ДЕБОРА» в бизнес-плане выполнялся анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия и его финансового состояния. Целесообразно будет рассчитать финансовые показатели деятельности предприятия на настоящий момент, тем самым выяснить эффективность сложившейся финансовой политики предприятия.

Данные анализа таблицы Приложения 4 показал, что коэффициенты устойчивости превышают рекомендуемый критерий более чем в 2 раза и

наблюдается их положительная динамика, это свидетельствует о том, что предприятия хорошо обеспечено собственными оборотными средствами, большая доля запасов сформирована за счет собственных оборотных средств и доля денежных средств в собственных оборотных средствах высокая. Значения этих коэффициентов высокие, что показывает финансовую устойчивость торгового предприятия.

Сокращаются значения коэффициентов оборачиваемости активов, оборачиваемости собственного капитала, оборачиваемости материально-производственных запасов, оборачиваемости дебиторской задолженности, что говорит о снижении эффективности использования активов и собственного капитала, запасов и дебиторской задолженности, а также о сокращении количества оборотов за период. Ухудшение оборачиваемости связано с тем, что в анализируемом периоде происходило снижение объемов производства и реализации продукции, однако, материальные запасы и дебиторская задолженность снижались еще более медленными темпами. При сокращении масштабов реализации руководству предприятия необходимо было избавиться от излишков запасов, а также провести комплекс работ по взысканию задолженности покупателей. Этого не произошло, что свидетельствует о недостаточно эффективном управлении оборотным капиталом.

В связи со снижением значений показателей деловой активности необходимы пути ускорения оборачиваемости капитала:

- сокращение продолжительности операционного цикла за счет стимулирования продаж (повышение уровня производительности труда, более полное использование трудовых и материальных ресурсов, повышение уровня маркетинговых исследований и др.);
- улучшение организации материально-технического снабжения с целью бесперебойного обеспечения магазина необходимыми товарами и сокращения времени нахождения капитала в запасах;

• ускорение процесса отгрузки продукции и оформления расчетных документов;

• повышение уровня маркетинговых исследований, направленных на ускорение продвижения товаров от производителя к потребителю (включая изучение рынка, совершенствование товара и форм его продвижения к потребителю, формирование правильной ценовой политики, организацию эффективной рекламы и т. п.)

Достигнутый в результате ускорения оборачиваемости эффект выражается в первую очередь в увеличении товарооборота без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Кроме того, за счет ускорения оборачиваемости капитала происходит увеличение суммы прибыли, так как обычно к исходной денежной форме он возвращается с приращением.

Таким образом, надо стремиться не только к ускорению движения капитала на всех стадиях кругооборота, но и к его максимальной отдаче, которая выражается в увеличении суммы прибыли на один рубль капитала. Повышение доходности капитала достигается рациональным и экономным использованием всех ресурсов, недопущением их перерасхода, потерь на всех стадиях кругооборота. В результате капитал вернется к своему исходному состоянию в большей сумме, т. е. с прибылью.

Рост показателя фондоотдачи свидетельствует о повышении эффективности использовании основных производственных средств. В течение анализируемого периода произошел рост периода оборота дебиторской задолженности, что является негативной тенденцией, так как этот рост происходил на фоне сокращения объемов продаж. Также отрицательной тенденцией является увеличение операционного цикла до 23 дней.

В отчетном периоде деятельности торгового предприятия «ДЕБОРА» оставалась прибыльной, но при этом наблюдалась общая тенденция к

снижению всех показателей рентабельности. Расчёт показателей рентабельности представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11. Показатели рентабельности продукции

Показатель	2016	2017	2018
Рентабельность всей реализованной продукции (услуг), %	23,8	22,9	22,3
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	23,9	23,5	23,1
Общая рентабельность, %	24,3	23,9	23,5

Из данных таблицы 2.15. видно, что рентабельность всей реализованной продукции в отчетном периоде в целом снижалась с 23,8% в 2016 году до 22,3% в 2018 году. Это произошло из-за того, что темпы роста себестоимости в целом превышали темпы роста выручки предприятия, что говорит о снижении эффективности управления затратами компании. Снижение рентабельности продаж по чистой прибыли обусловлено уменьшением чистой прибыли в течение анализируемого периода притом, что выручка от реализации продукции снижались незначительно. Сокращение общей рентабельности за период 2016-2018 гг. свидетельствует о том, что уменьшается доля прибыли до налогообложения в выручке от реализации, это связано с тем, что возрастают издержки обращения.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что в отчетном периоде эффективность основной деятельности предприятия снижалась.

Выводы

Анализ деятельности магазина «ДЕБОРА» за 2016-2018 гг. показал, что предприятие функционирует нестабильно, так как существует ряд проблем, которые могут серьезно повлиять на финансовое благополучие предприятия: снижение показателей деловой активности; снижение рентабельности продукции; низкий уровень маркетинговых исследований. Так же было

выявлено, что составленный бизнес-план на период 2016-2018 гг. не обновлялся, это является ключевой ошибкой при планировании на длительный период времени. Бизнес-план необходимо приводить в актуальное состояние, чтобы предвидеть все возможные потери и риски.

Сильные стороны торгового предприятия «ДЕБОРА» обеспечивают ее конкурентоспособность на рынке и являются хорошим потенциалом для дальнейшего развития.

Поток денежных средств необходимо постоянно планировать, для того, чтобы в организации периодически не возникали финансовые проблемы, связанные с нерациональным распределением денежных ресурсов.

Денежные средства можно также направить на своё собственное развитие. Это может быть реклама, привлечение партнёров, инвестирование других проектов. Одним из достоинств деятельности торговой компании ПАО «ДЕБОРА» является доступная цена товаров, что привлекает людей со средним и низким достатком. Это позволяет организации проникать в новые сегменты рынка и постепенно повышать объёмы продаж, благодаря чему и растёт товарооборот. Плюс, реализация продуктов по более низким ценам позволяет торговой организации «ДЕБОРА» расширять круг клиентов.

При распределении свободных денежных средств необходимо также иметь в виду возможности, появляющиеся во внешней среде (такие как возможность наладить сотрудничество с другими партнерами, возможность уменьшить зависимость от поставщиков продуктов), правильно используя которые можно добиться более выгодного конкурентного положения.

Глава 3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПАО «ДЕБОРА»

3.1 Разработка ключевых разделов бизнес-плана

Проведя анализ хозяйственно-экономической деятельности ПАО «ДЕБОРА», мы пришли к следующим выводам, что на данный момент на предприятии существуют такие проблемы:

1. Снижение показателей рентабельности.
2. Снижение показателей деловой активности.
3. Низкий уровень маркетинговых исследований.

Выводы по второй главе послужили основой для планирования мероприятий:

1. Открытие нового отдела по продаже косметики и парфюмерии.
2. Аренда новых торговых площадей.
3. Проведение рекламной акции.

Маркетинговый план. Формат магазинов бытовой химии, косметики и парфюмерии в Европе давно опробован и признан выгодным. В России подобная торговля начала развиваться 7 лет назад. В настоящее время достаточно популярна идея по открытию небольшого или среднего по размерам магазина косметики. Популярность такой идеи легко объяснима – уровень жизни людей в нашей стране постоянно растёт, что позволяет всё большему числу женщин и мужчин заботиться о своём внешнем виде. Все сегодня хотят выглядеть стильно и красиво. Именно поэтому идея открыть отдел косметики и парфюмерии имеет под собой реальную основу в виде потенциальных клиентов.

Магазин должен в комплексе предлагать бытовую химию, сопутствующие товары, средства личной гигиены, декоративную косметику, парфюмерию. По мнению специалистов, эксклюзив нежелателен. Продается дорогой товар медленно и вызывает негатив у тех, кто покупает товары по демократичным ценам. В зависимости от спроса ассортимент можно

дополнить аксессуарами для волос, бельем, интерьерными украшениями, игрушками. В традиционных магазинах бытовой химии ассортимент составляет 1–1,5 тыс. наименований всех ценовых категорий, что увеличивает число потенциальных клиентов.

На полках магазина известные бренды должны соседствовать с товарами небольших производителей. Среди бытовой химии лидируют Procter&Gamble, Henkel, Benckiser. Среди косметики и парфюмерии — L'Oreal, «Невская косметика», ColgatePalmolive, концерн «Калина», Lumene, Nivea и др. Крупные компании предлагают розничным магазинам ряд спец-предложений, например, бесплатное оборудование. В этом случае компания диктует условия торговли: выкладка только ее товара и др.

После открытия нового отдела и аренды новой площади, целесообразно было бы провести рекламную акцию.

Поскольку ПАО «ДЕБОРА» располагает достаточным количеством денежных средств, то имеет смысл вложить их в рекламу, ведь реклама принесёт увеличение клиентов, а соответственно и покупательского спроса, что в свою очередь положительно скажется на товарообороте предприятия.

Так как предприятие является маленьким, то к выбору способа рекламной акции нужно подойти очень внимательно. Так как реклама по телевидению и радио будет дорогой, то рекламную акцию рекомендуется провести в 2 этапа:

1. Заказать фирменные пакеты в количестве 2000 штук, купонов в размере 500 штук, календари в размере 500 штук;

2. Заказать рекламные листовки и организовать раздачу данных листовок.

В данном предприятии планируется выпускать 1 раз в месяц купоны для покупки со скидкой, также при покупке товаров более 2000 рублей будет выдаваться купон, который даёт право на 10-процентную скидку при следующей покупке.

Первая рекламная акция целесообразна по причине того, что

фирменные пакеты являются сами по себе мощной рекламой магазина, ведь покупатель понесёт свой товар, и пакет увидит масса людей, что уже само по себе будет являться рекламой магазина.

Вторая акция подразумевает под собой найм ещё одного работника в должность распространителя листовок на полставки по договору найма на два месяца, с окладом 6 тыс. руб. Так как это будут услуги сторонних организаций, то фонд оплаты труда не изменится, данная сумма пойдет в статью «Услуги сторонних организаций».

Для осуществления данного мероприятия необходимо заключить договора на сотрудничество с фирмами, занимающимися созданием и печатью рекламных листовок, купонов и выпуском фирменных пакетов.

Далее заключаются необходимые договора и устанавливаются сроки выполнения работ.

Всё это повлечет следующие расходы:

1. Стоимость услуг фирмы, занимающейся производством фирменных пакетов - 25 тыс. руб.

2. Стоимость услуг фирмы, занимающейся изготовлением и печатью рекламных листовок и купонов - 12 тыс. руб.

3. Приём на работу распространителя листовок на полставки на 1 месяц с окладом 6 тыс. руб.

4. Общая сумма затрат по мероприятию 43 тыс. руб.

Предполагаемые затраты и финансовые результаты, связанные с проведением рекламной акции представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Финансовые результаты после проведения рекламной акции, тыс. руб.

Наименование показателя	2018 г.	Мероприятие	2018 г.
Товарооборот (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	9978,50		9978,50
Стоимость товаров в закупочных ценах	6984,95		6984,95
Валовая прибыль	2993,55		2993,55

Издержки обращения	1832,50	43,00	1875,50
- ФОТ	1205,16		1205,16
- ПФ + ФСС (14% +0,2%)	171,13		171,13
- услуги сторонних организаций	0,00	43,00	43,00
- амортизация	23,34		23,34
- коммунальные платежи	37,80		37,80
- аренда	351,00		351,00
- транспортные расходы	43,08		43,08
Прибыль от реализации	1161,05	-43,00	1118,05
ЕНВД (15%)	194,04		194,04
Чистая прибыль	967,01	-43,00	924,01
Капитальные вложения		43	43

Как видно из таблицы 3.1. затраты на рекламу невелики, поэтому в дальнейшем, при расширении магазина (или создании сети магазинов), можно размещать рекламу (название магазина и фирменных логотип) на щитах сити-формата (1,2х1,8м) на основных магистралях в центральном районе города (или ином районе, если он престижен или экономически развит, а также проводить в магазине распродажи и различные акции (например, с выдачей подарков при покупке определенных товаров).

Производственный план. Открытие отдела по продаже косметики и парфюмерии. Ранее руководством не планировалось продавать данный вид товаров, но последнее время постоянные покупатели неоднократно обращались с подобным предложением, были даже оставлены пожелания в книге отзывов и предложений. В связи с имеющимися свободными средствами и возможностью арендовать дополнительное помещение, данное мероприятие можно организовать, ведь это должно положительно сказаться на прибыли предприятия ПАО «ДЕБОРА». Также, помимо постоянных клиентов, обязательно появятся новые.

Для осуществления этого необходимо изучить поставщиков данного товара, найти более выгодных партнёров, заключить соответствующие договора на поставку. Расширение штата планируется, так как продавцы будут в не состоянии справиться, в связи с расширением площади торгового

зала. Предполагается взять на работу еще одного продавца-кассира с окладом 13915 руб. Предполагается сделать первую закупку примерно на сумму 600 тыс. руб.

Предполагаемые затраты и финансовые результаты ПАО «ДЕБОРА», связанные с открытием отдела по продаже товаров косметики и парфюмерии, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Финансовые результаты после открытия нового отдела, тыс. руб.

Наименование показателя	2018 г.	Мероприятие	2018 г.
Товарооборот (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	9978,50	810,00	10788,50
Стоимость товаров в закупочных ценах	6984,95	600,00	7584,95
Валовая прибыль	2993,55	210,00	3203,55
Издержки обращения	1832,50	446,19	2278,69
- ФОТ	1205,16	166,98	1372,14
- ПФ + ФСС (14% +0,2%)	171,13	23,71	194,84
амортизация	23,34		23,34
- коммунальные платежи	37,80	19,50	57,30
- аренда	351,00	156,00	507,00
- транспортные расходы	43,08		43,08
Прибыль от реализации	1,00		1,00
ЕНВД (15%)	1161,05	-602,38	558,67
Чистая прибыль	194,04	86,24	280,27
Капитальные вложения	967,01	-688,62	278,39

Планируется, что в первую очередь, данное мероприятие позволит увеличить товарооборот, а тем самым и прибыль.

Комплекс данных мероприятий представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3. Комплекс мероприятий, тыс. руб.

Наименование показателя	2018 г.	Мероприятие	2018 г.
Товарооборот (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	9978,50	810,00	10788,50
Стоимость товаров в закупочных ценах	6984,95	600,00	7584,95
Валовая прибыль	2993,55	210,00	3203,55
Издержки обращения	1832,50	1009,19	2841,69
- ПФ + ФСС (14% +0,2%)	171,13	23,71	194,84
- ФОТ	1205,16	166,98	1372,14
- услуги сторонних организаций	0,00	43,00	43,00
- амортизация	23,34		23,34
- коммунальные платежи	37,80	19,50	57,30
- аренда	351,00	156,00	507,00
- транспортные расходы	43,08		43,08
Прибыль от реализации	1161,05	-645,38	515,67
ЕНВД (15%)	194,04	86,24	280,27
Чистая прибыль	967,01	-731,62	235,39
Капитальные вложения		1455,38	1455,38

Как видно из таблицы 3.3., проведя рекламную акцию и открыв новый отдел косметики и парфюмерии, капитальные вложения составляют 1455,38 тыс. руб., чистая прибыль равна 235,39 тыс. руб.

Прогноз продаж представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4. Прогноз продаж, тыс. руб.

Показатель	2018			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Бытовая химия	3284,25	3300,585	3311,25	3345,91
Средства по уходу за кожей и волосами	125,3	162	181,1	188,2
Декоративная косметика	136,2	145,1	142,3	152,1
Парфюмерия	59,9	72,1	161,2	122,9
Косметика для мужчин	62,4	125,9	130,8	164,3
Подарочные наборы	56,7	97,4	124,2	154,9
ИТОГО	3724,75	3903,08	4050,85	4128,31

Как видно из таблицы 3.3. прогнозируется увеличение продаж на протяжении всего проекта приблизительно на 5 %.

Расчет постоянных издержек представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5. Постоянные издержки, тыс. руб.

Статьи расходов	2018			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
ФОТ	297,66	297,66	297,66	297,66
ПФ (14 %)	41,67	41,67	41,67	41,67
ФСС (0,2 %)	0,60	0,60	0,60	0,60
Коммунальные платежи	13,33	14,33	15,33	14,33
Аренда	126,75	126,75	126,75	126,75
Транспортные расходы	3,55	3,55	3,55	3,55
Транспортный налог	4,04	0,00	0,00	0,00
Налог на загрязнение окружающей среды	15,69	0,00	0,00	0,00
Реклама	43,00	25,00	25,00	25,00
Амортизация	6,86	6,86	6,86	6,86
ЕНВД	70,07	70,07	70,07	70,07
Итого	623,22	586,49	587,5	586,49

В связи с проведением данных мероприятий возрастают и постоянные издержки, так как необходимо нанять еще одного продавца в новый отдел, возрастает арендная плата, за счет увеличения торговой площади, так же будут постоянные затраты на рекламу, для стимулирования продаж.

Таблица 3.6. Общие издержки, тыс. руб.

Показатели	2018,00			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Переменные издержки	2607,33	2732,16	2835,60	2889,82
Общие издержки	3233,54	3321,64	3426,08	3479,30

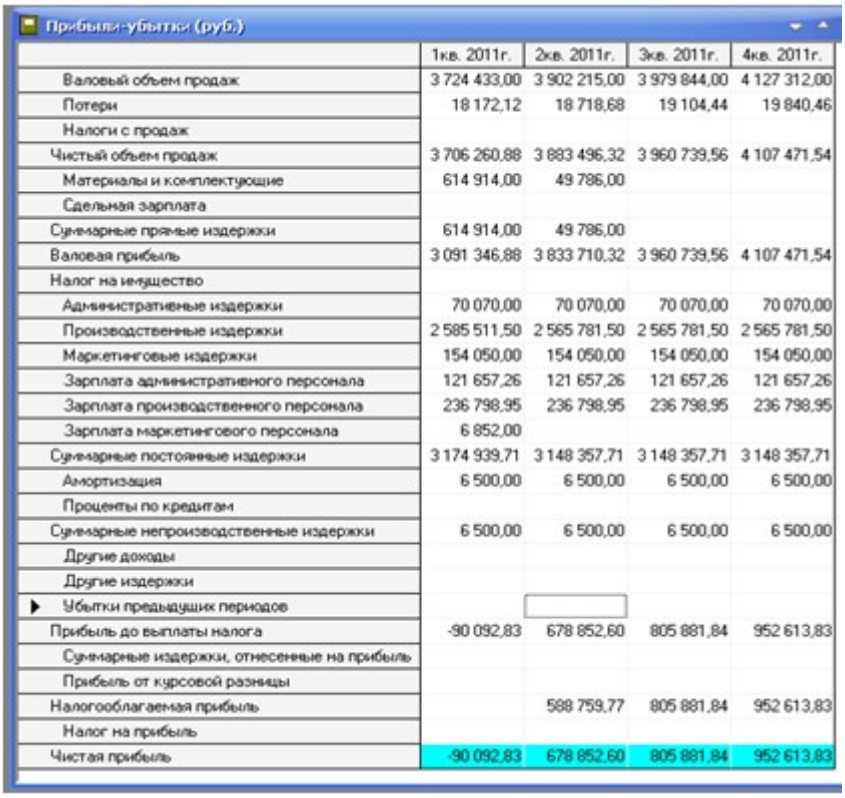
Как видно из таблицы 3.6. общие издержки возрастают, это связано с тем, что увеличивается объем закупок товаров, увеличились затраты на маркетинговые исследования и рекламные акции.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Оценка эффективности проводимых мероприятий осуществляется в финансовом плане.

Финансовые расчеты моделируемой ситуации были получены и систематизированы с помощью программной системы Project Expert 7.21, работающей в среде Windows.

Разработку финансового плана целесообразно начинать с прогноза плановых документов: прогноз баланса предприятия, прогноз прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств.



Прибыли-убытки (руб.)

	1кв. 2011г.	2кв. 2011г.	3кв. 2011г.	4кв. 2011г.
Валовый объем продаж	3 724 433,00	3 902 215,00	3 979 844,00	4 127 312,00
Потери	18 172,12	18 718,68	19 104,44	19 840,46
Налоги с продаж				
Чистый объем продаж	3 706 260,88	3 883 496,32	3 960 739,56	4 107 471,54
Материалы и комплектующие	614 914,00	49 786,00		
Сдельная зарплата				
Суммарные прямые издержки	614 914,00	49 786,00		
Валовая прибыль	3 091 346,88	3 833 710,32	3 960 739,56	4 107 471,54
Налог на имущество				
Административные издержки	70 070,00	70 070,00	70 070,00	70 070,00
Производственные издержки	2 585 511,50	2 565 781,50	2 565 781,50	2 565 781,50
Маркетинговые издержки	154 050,00	154 050,00	154 050,00	154 050,00
Зарплата административного персонала	121 657,26	121 657,26	121 657,26	121 657,26
Зарплата производственного персонала	236 798,95	236 798,95	236 798,95	236 798,95
Зарплата маркетингового персонала	6 852,00			
Суммарные постоянные издержки	3 174 939,71	3 148 357,71	3 148 357,71	3 148 357,71
Амортизация	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00
Проценты по кредитам				
Суммарные непроизводственные издержки	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00
Другие доходы				
Другие издержки				
Убытки предыдущих периодов				
Прибыль до выплаты налога	-90 092,83	678 852,60	805 881,84	952 613,83
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль				
Прибыль от курсовой разницы				
Налогооблагаемая прибыль		588 759,77	805 881,84	952 613,83
Налог на прибыль				
Чистая прибыль	-90 092,83	678 852,60	805 881,84	952 613,83

Рис. 3.1. Прогноз прибылей и убытков

Как видно на рисунке 3.1. чистая прибыль в первом квартале отрицательная и составляет – 90092,83 руб., но уже во втором квартале чистой прибыли будет достаточно для устранения этой недостачи. Сумма чистой прибыли за год после внедрения мероприятий по проведению

рекламной компании и открытия нового отдела составляет 2347255,4 руб., в 2018 году чистая прибыль составляла 986040 руб. соответственно прибыль в 2018 году будет превышать на 1361215,4 руб.

Баланс (руб.)

	1кв. 2011г.	2кв. 2011г.	3кв. 2011г.	4кв. 2011г.
Денежные средства	1 179 147,83	1 787 575,77	2 378 932,10	3 003 511,06
Счета к получению				
Сырье, материалы и комплектующие				
Незавершенное производство				
Запасы готовой продукции	49 786,00			
Банковские вклады и ценные бумаги				
Краткосрочные предоплаченные расходы				
Суммарные текущие активы	1 228 933,83	1 787 575,77	2 378 932,10	3 003 511,06
Основные средства	159 000,00	159 000,00	159 000,00	358 000,00
Накопленная амортизация	6 500,00	13 000,00	19 500,00	25 000,00
Остаточная стоимость основных средств:	152 500,00	146 000,00	139 500,00	333 000,00
Земля				
Здания и сооружения				
Оборудование	152 500,00	146 000,00	139 500,00	333 000,00
Предоплаченные расходы				
Другие активы				
Инвестиции в основные фонды	51 523,55	103 047,09	154 570,64	
Инвестиции в ценные бумаги				
Имущество в лизинге				
СУММАРНЫЙ АКТИВ	1 432 957,38	2 036 622,86	2 673 002,74	3 336 511,06
Отсроченные налоговые платежи				
Краткосрочные займы				
Счета к оплате				
Полученные авансы				
Суммарные краткосрочные обязательства				
Долгосрочные займы				
Обыкновенные акции	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Привилегированные акции				
Капитал внесенный сверх номинала				
Резервные фонды	20 590,72	88 942,64	243 035,34	505 858,53
Добавочный капитал	1 307 700,00	1 307 700,00	1 307 700,00	1 307 700,00
Нераспределенная прибыль	4 666,66	539 980,22	1 022 267,40	1 422 952,53
Суммарный собственный капитал	1 432 957,38	2 036 622,86	2 673 002,74	3 336 511,06
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	1 432 957,38	2 036 622,86	2 673 002,74	3 336 511,06

Рис. 3.2. Прогноз баланса

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования – с другой (пассив). Как видно на рис. 3.3. прогнозный баланс проекта, включающего мероприятия по открытию нового отдела и проведению рекламной акции, является положительным на протяжении всего периода. Положительный баланс свидетельствует о платежеспособности предприятия по своим обязательствам.

Кэш-фло (руб.)

	1кв. 2011г.	2кв. 2011г.	3кв. 2011г.	4кв. 2011г.
Поступления от продаж	3 706 260,88	3 883 496,32	3 960 739,56	4 107 471,54
Затраты на материалы и комплектующие				
Затраты на сдельную заработную плату				
Суммарные прямые издержки				
Общие издержки	2 809 631,50	2 789 901,50	2 789 901,50	2 789 901,50
Затраты на персонал	319 884,60	313 884,60	313 884,60	313 884,60
Суммарные постоянные издержки	3 129 516,10	3 103 786,10	3 103 786,10	3 103 786,10
Вложения в краткосрочные ценные бумаги				
Доходы по краткосрочным ценным бумагам				
Другие поступления				
Другие выплаты				
Налоги	45 423,61	44 571,61	44 571,61	44 571,61
Кэш-фло от операционной деятельности	531 321,17	735 138,60	812 381,84	959 113,83
Затраты на приобретение активов	51 523,55	51 523,55	51 523,55	45 429,36
Другие издержки подготовительного периода				
Поступления от реализации активов				
Приобретение прав собственности (акций)				
Продажа прав собственности				
Доходы от инвестиционной деятельности				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-51 523,55	-51 523,55	-51 523,55	-45 429,36
Собственный (акционерный) капитал				
Займы				
Выплаты в погашение займов				
Выплаты процентов по займам				
Лизинговые платежи				
Выплаты дивидендов	649,79	75 187,12	169 501,97	289 105,50
Кэш-фло от финансовой деятельности	-649,79	-75 187,12	-169 501,97	-289 105,50
Баланс наличности на начало периода	700 000,00	1 179 147,83	1 787 575,77	2 378 932,10
Баланс наличности на конец периода	1 179 147,83	1 787 575,77	2 378 932,10	3 003 511,06

Рис. 3.3. Прогноз движения денежных средств

В прогнозе движения денежных средств содержится информация дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций. Главным источником денежных средств от основной деятельности предприятия, как видно на рис. 3.2., являются денежные средства, полученные от покупателей, а также суммарные постоянные издержки. В сфере инвестиционной деятельности сосредоточены денежные потоки от приобретения активов. В качестве поступлений от финансовой деятельности представлены выплаты дивидендов. Остаток денежных средств на счете на начало периода и конец периода будет использоваться предприятием для выплат, на обеспечение производственной деятельности последующих периодов. Баланс наличности на начало и конец периода величины положительные, что свидетельствует о достаточном количестве на счетах и в кассе предприятия.

Для оценки финансово-экономического состояния торгового предприятия ПАО «ДЕБОРА» в бизнес-плане выполнялся анализ основных технико-экономических показателей деятельности (рис. 3.4.).

Данные анализа рис. 3.4. показал, что сокращаются значения коэффициентов оборачиваемости активов, оборачиваемости рабочего капитала, оборачиваемости материально-производственных запасов, оборачиваемости основных средств, что говорит о эффективности использования активов и собственного капитала, запасов и основных средств, а также о сокращении количества оборотов за период.

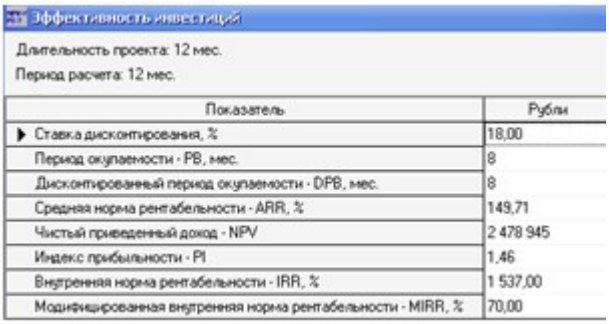
Растут значения чистого оборотного капитала, коэффициенты рентабельности, прибыль на акцию и дивидендов на акцию. Рост коэффициентов рентабельности показывает о росте чистой прибыли.

Для оценки эффективности инвестиций необходимо рассчитать показатели эффективности проекта (рис. 3.5.).

Финансовые показатели

	1кв. 2011г.	2кв. 2011г.	3кв. 2011г.	4кв. 2011г.
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %				
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %				
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	266 407,10	791 787,66	1 398 943,17	2 029 013,72
Чистый оборотный капитал (NWC), $ US	9 514,54	28 278,13	49 962,26	72 464,78
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)	29,40	16,22		
Коэфф. оборачиваем. дебиторской задолж. (CP)				
Коэфф. оборачиваем. кредиторской задолж. (CPR)				
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)	55,65	19,62	11,32	8,10
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)	78,43	66,37	56,77	51,02
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)	32,55	15,14	9,44	6,99
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %				
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %				
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %				
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %				
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз				
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	83,41	98,72	100,00	100,00
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %	-2,43	17,48	20,35	23,19
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	-2,43	17,48	20,35	23,19
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	-135,27	342,95	230,43	187,80
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	-190,66	1 160,24	1 155,13	1 183,17
Рентабельность инвестиций (ROI), %	-79,13	264,70	192,10	162,07
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	-79,13	264,70	192,10	162,07
Прибыль на акцию (EPOS), руб.	-150,15	1 131,42	1 343,14	1 587,69
Прибыль на акцию (EPOS), $ US	-5,36	40,41	47,97	56,70
Дивиденды на акцию (DPOS), руб.	1,08	125,31	282,50	481,84
Дивиденды на акцию (DPOS), $ US	0,04	4,48	10,09	17,21
Коэффициент покрытия дивидендов (ODC), раз	507,71	4,72	16,06	6,14
Сумма активов на акцию (TAOS), руб.	2 277,11	5 129,13	8 390,03	11 755,34
Сумма активов на акцию (TAOS), $ US	81,33	183,18	299,64	419,83
Соотношение цены акции и прибыли (P/E), раз	0,72	0,97	1,18	1,33

Рис. 3.4. Прогноз финансовых показателей



Эффективность инвестиций

Длительность проекта: 12 мес.

Период расчета: 12 мес.

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	18,00
Период окупаемости - PB, мес.	8
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	8
Средняя норма рентабельности - ARR, %	149,71
Чистый приведенный доход - NPV	2 478 945
Индекс прибыльности - PI	1,46
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	1 537,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	70,00

Рис. 3.5. Эффективность инвестиций

По результатам экспертных оценок ставка дисконтирования (E) была принята в размере 18%, период окупаемости и дисконтированный период окупаемости проекта, как видно на рис. 3.5., составляют 8 месяцев. Чистый дисконтированный доход (NPV) составляет 2478945 руб., этот показатель позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, то есть его конечный эффект в абсолютной сумме. Полученный показатель чистого дисконтированного дохода соответствует условию NPV > 0, следовательно, в случае принятия проекта благосостояние владельцев предприятия ПАО «ДЕБОРА» увеличится. Индекс прибыльности (PI) показывает доход на единицу затрат, в нашем случае доход на единицу затрат составляет 1,46. Внутренняя норма рентабельности (IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Внутренняя норма рентабельности составляет 1537%.

При оценке эффективности бизнес-проекта следует учитывать взаимосвязь интегральных показателей эффективности NPV, IRR, PI:

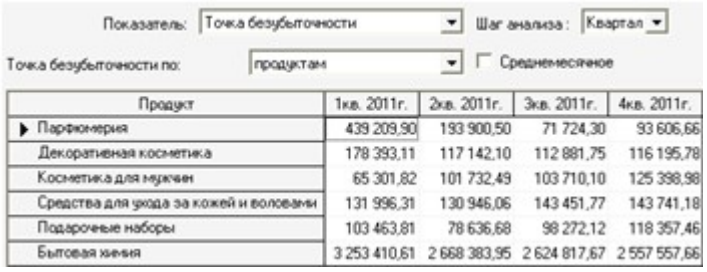
если NPV > 0, то одновременно IRR > E и PI > 1.

В данном проекте данная взаимосвязь выполняется:

если 2478945 > 0, то одновременно 1537 > 18 и 1,46 > 1,

что говорит об эффективности проекта.

В бизнес-плане графическим и аналитическим путем определяется критический объем продаж (точка безубыточности) и запас финансовой прочности предприятия. Расчеты точки безубыточности и запаса финансовой прочности по продуктам представлены на рис. 3.6. и рис. 3.7., соответственно.



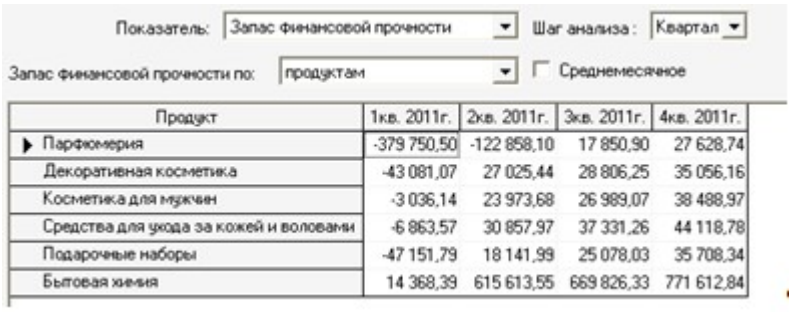
Показатель: Точка безубыточности Шаг анализа: Квартал

Точка безубыточности по: продуктам Среднемесячное

Продукт	1кв. 2011г.	2кв. 2011г.	3кв. 2011г.	4кв. 2011г.
Парфюмерия	439 209,90	193 900,50	71 724,30	93 606,66
Декоративная косметика	178 393,11	117 142,10	112 881,75	116 195,78
Косметика для мужчин	65 301,82	101 732,49	103 710,10	125 398,98
Средства для ухода за кожей и волосами	131 996,31	130 946,06	143 451,77	143 741,18
Подарочные наборы	103 463,81	78 636,68	98 272,12	118 357,46
Бытовая химия	3 253 410,61	2 668 383,95	2 624 817,67	2 557 557,66

Рис. 3.6. Точка безубыточности по продуктам

Запас финансовой прочности организации показывает, в каких пределах можно уменьшать выпуск продукции за год, оставаясь при этом безубыточным. Чем выше запас прочности, тем лучше для организации.



Показатель: Запас финансовой прочности Шаг анализа: Квартал

Запас финансовой прочности по: продуктам Среднемесячное

Продукт	1кв. 2011г.	2кв. 2011г.	3кв. 2011г.	4кв. 2011г.
Парфюмерия	-379 750,50	-122 858,10	17 850,90	27 628,74
Декоративная косметика	-43 081,07	27 025,44	28 806,25	35 056,16
Косметика для мужчин	-3 036,14	23 973,68	26 989,07	38 488,97
Средства для ухода за кожей и волосами	-6 863,57	30 857,97	37 331,26	44 118,78
Подарочные наборы	-47 151,79	18 141,99	25 078,03	35 708,34
Бытовая химия	14 368,39	615 613,55	669 826,33	771 612,84

Рис. 3.7. Запас финансовой прочности

Как видно на рис. 3.7. на протяжении всего проекта запас финансовой прочности возрастает, значит это положительно скажется на финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Расчеты точки безубыточности проиллюстрированы графиком безубыточности на рис. 3.8.

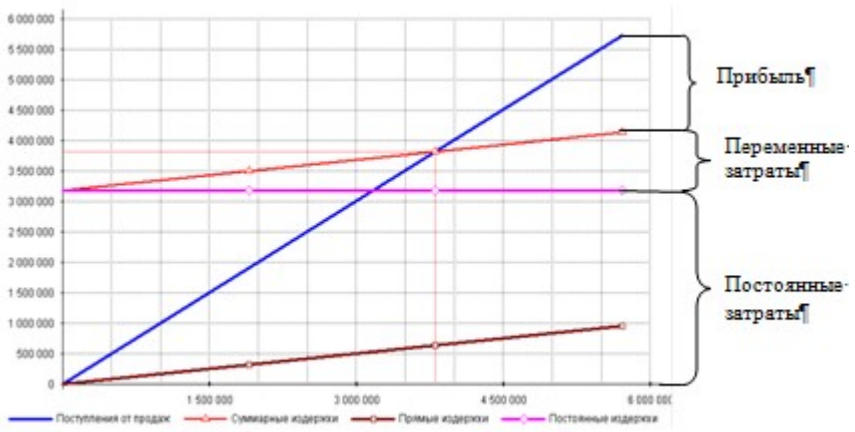


Рис. 3.8. График безубыточности проекта в 1 квартале

Из рис. 3.8. видно, что точка безубыточности продаж, при которой торговое предприятие ПАО «ДЕБОРА» не приносит ни прибыли, ни убытков составляет 3854230 руб. Это выручка, которая необходима для того, чтобы предприятие начало получать прибыль. Таким образом, построение графика безубыточности позволяет установить, при каком объеме реализации продукции предприятие получит прибыль, а при каком ее не будет.

Заключение

В современных условиях усиления конкуренции отсутствие тщательно продуманного бизнес-плана, систематически корректируемого в соответствии с меняющимися условиями, является существенным недостатком, отражающим слабость управления компанией, что в итоге усложняет привлечение финансовых ресурсов и достижение долгосрочной стабильности в конкурентной среде.

Бизнес-планирование полностью раскрывает самые сложные вопросы возможного развития бизнеса и просчитывает не только финансовое состояние предприятия в перспективе, но и позволяет спрогнозировать развитие производства; продукции предприятия; возможностей, которые принесет с собой реализация бизнес плана.

В настоящее время бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом его руководители собираются достичь своих целей и задач. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Таким образом, работа по бизнес-планированию достаточно трудоемкий и длительный процесс и прежде чем, приступить к планированию будущей деятельности, необходимо четко определить направления развития своего бизнеса, разработать стратегические цели, сформулировать концепцию, наметить стратегию поведения на рынке. Необходимо также решить, на кого будет рассчитана предпринимательская деятельность (массовый потребитель или отдельные группы потребителей), специализированным или неким типовым видом деятельности будет

заниматься фирма. Лишь после этого целесообразно приступать к составлению бизнес-плана.

Анализируя систему бизнес-планирования на предприятии можно сделать следующие выводы. Торговое предприятие в ПАО «ДЕБОРА» функционирует нестабильно, так как существует ряд проблем, которые могут серьезно повлиять на финансовое благополучие предприятия: снижение показателей деловой активности; снижение рентабельности продукции; низкий уровень маркетинговых исследований. Так же было выявлено, что составленный бизнес-план на период 2016-2018 гг. не обновлялся, это является ключевой ошибкой при планировании на длительный период времени. Бизнес-план необходимо приводить в актуальное состояние, чтобы предвидеть все возможные потери и риски.

Сильные стороны торгового предприятия «ДЕБОРА» обеспечивают ее конкурентоспособность на рынке и являются хорошим потенциалом для дальнейшего развития.

Поток денежных средств необходимо постоянно планировать, для того, чтобы в организации периодически не возникали финансовые проблемы, связанные с нерациональным распределением денежных ресурсов.

Денежные средства можно также направить на своё собственное развитие. Это может быть реклама, привлечение партнёров, инвестирование других проектов. Одним из достоинств деятельности торговой компании ПАО «ДЕБОРА» является доступная цена товаров, что привлекает людей со средним и низким достатком. Это позволяет организации проникать в новые сегменты рынка и постепенно повышать объёмы продаж, благодаря чему и растёт товарооборот. Плюс, реализация продуктов по более низким ценам позволяет торговой организации «ДЕБОРА» расширять круг клиентов.

При распределении свободных денежных средств необходимо также иметь в виду возможности, появляющиеся во внешней среде (такие как возможность наладить сотрудничество с другими партнерами, возможность уменьшить зависимость от поставщиков продуктов), правильно используя

которые можно добиться более выгодного конкурентного положения.

В целях совершенствования бизнес-процессов в торговом предприятии ПАО «ДЕБОРА» были предложены мероприятия для увеличения товарооборота, повышения показателей рентабельности и деловой активности, повышение уровня маркетинговых исследований, разработаны основополагающие главы бизнес-плана: маркетинговый, производственный, финансовый планы. После внедрения бизнес-проекта улучшилось финансовое состояние на предприятии, повысились показатели рентабельности, проведение рекламной компании за счет стимулирования продаж позволило увеличить товарооборот.

Эффективность внедрения бизнес-проекта подтверждают показатели эффективности. По результатам экспертных оценок ставка дисконтирования (Е) была принята в размере 18%, период окупаемости и дисконтированный период окупаемости проекта составляют 8 месяцев. Чистый дисконтированный доход (NPV) составляет 2478945 руб., этот показатель позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, то есть его конечный эффект в абсолютной сумме. Полученный показатель чистого дисконтированного дохода соответствует условию NPV > 0, следовательно, в случае принятия проекта благосостояние владельцев предприятия ПАО «ДЕБОРА» увеличится. Индекс прибыльности (PI) показывает доход на единицу затрат, в нашем случае доход на единицу затрат составляет 1,46. Внутренняя норма рентабельности (IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Внутренняя норма рентабельности составляет 1537%.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенного бизнес-проекта, эффективно на торговом предприятии ПАО «ДЕБОРА».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.nalkod.ru. - Загл. с экрана.

2. Постановление Правительства РФ № 1470 "Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации" (принят 22 ноября 1997 г.: с изм. от 20 мая, 3 сентября 1998 г.) – М.: ОТиСС, 2015. – 46 с.

3. Закон Тульской области № 343-ЗТО «О транспортном налоге» // Информационная система государственной поддержки малого и среднего предпринимательства Тульской области. Портал [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.businesstula.ru. - Загл. с экрана.

4. Бизнес-план открытия нового магазина ПАО «ДЕБОРА» на период 2016-2018 гг. – 16 с.

5.Устав Закрытого акционерного общества «ДЕБОРА» (рег. № 1122 от 25 сентября 2004 г.) (новая редакция) – 18 с.

6. Годовой отчет (бухгалтерская отчетность, финансовая отчетность, динамика прибыли и убытков) ПАО «ДЕБОРА» за 2018 г. – 28 с.

7. Байкалова, А.И. Бизнес-планирование: учеб. пособ. /А.И. Байкалова. − Томск, 2004. − 53 с.

8. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособ. /В.А. Баринов. – М.: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2016. – 272 с.

9. Бекетова, О.Н. Бизнес-планирование. Конспект лекций / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков.- М.: ИНФРА-М, 2018. – 157 с.

10. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйтсвенной деятельности предприятия: учеб. пособ. / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 215 с.

11. Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика /Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – 384с.
12. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2000.– 392с.
13. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014 – 364 с.
14. Галенко, В.П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики: учеб. пособ. для высш. учеб. заведений / В.П. Галенко, Г.П. Самарина, О.А. Страхова. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 288 с.
15. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: «Ось-89», 2014.- 864 с.
16. Горохов, Н.Ю. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ / Н.Ю. Горохов, В.В. Малев. – М.: Информационно-издательский дом Филинъ, 2017 – 378 с.
17. Зарубинский, В.М. Бизнес-планирование развития предприятия (фаза планирования) / В.М. Зарубинский, Н.С. Зарубинская, И.В. Семеренко, Н.И. Демьянов // Финансовый Менеджмент. - 2013.- №1 – С. 12-14.
18. Клоков, И.В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто (+ CD). / И.В. Клоков. – СПб.: Питер, 2015. – 176 с.
19. Колесникова, Н.А. Бизнес-план. Методические материалы / Под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. – 3-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 256 с.
20. Липсиц, И. В. Что такое бизнес-план и как его составить. – М.: Россия молодая, 2014. – 387 с.
21. Маршалл, А. Принципы экономической науки: пер. с англ. Т. 1.- 2-е изд.- М.: Прогресс, 2015. – 360 с.
22. Павлов, А.В. Разработка бизнес-плана (Практические советы) / А.В. Павлов. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 296 с.

23. Петров, К.Н. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами. / К.Н. Петров М.: ООО «И.Д.Вильяме», 2015. – С. 26.

24. Поляков, П.В. Программные инструменты разработки бизнес-планов: система Project Expert: учеб. пособ. / П.В. Поляков, С.А. Коробов. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2004. – 48 с.

25. Попов, В.М. Бизнес-планирование: учебник / Под ред. В.М.Попова, С. И.Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 672с.

26. Попов, В.М. Сборник бизнес-планов: С рекомендациями и комментариями: учебно-методическое пособ. / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. - 5-е изд. - М.: КНОРУС, 2017. - 366 с.

27. Просветов, Г.И. Бизнес-планирование: Задачи и решения: учебно-методическое пособ. / Г.И. Просветов. – М.: Издательство РДЛ, 2013. – 208 с.

28. Романова, М.В. Бизнес-планирование: учеб. пособ. / М.В. Романова. – м.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 240 с.

29. Рябых, Д.А. Бизнес-планирование на компьютере / Д.А. Рябых, Е.И. Захарова. – СПб.: Питер, 2017. – 240 с.

30. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. – 11-е изд. – М.: Новое издание, 2013. – 651 с.

31. Степанов, И.М. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степанова – М.: Лаборатория базовых знаний, 2015. – 240 с.

32. Ушаков, И.И. Бизнес-план. / И.И. Ушаков. - СПб.: Питер, 2013. – 223 с.

33. Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. Бизнес-планирование. учебно-методическое пособ. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – С.19.

34. Халтаева, С.Р. Бизнес-планирование: учеб. пособ. / С.Р. Халтаева, И.А. Яковлева. – Улан-Удэ, 2013. – 170 с.

35. Царев, В.В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.

36. Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример / Д.Н. Акуленок, В.П. Буров, В.А. Морошкин, О.К. Новиков - М.: Гном-Пресс, 2015. - 295 с.
37. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 672 с.
38. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 5-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 495 с.
39. Справочник экономиста по бизнес-планированию [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/3_05/978 - Загл. с экрана.
40. Финансовый анализ // Информационный онлайн справочник [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.financial-analysis.ru – Загл. с экрана.