

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:
Зав. кафедрой _____
_____ А.Г.Мокроносов
«__» _____ 20__ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Анализ и пути повышения эффективности деятельности предприятия в сфере коммунальных услуг

Исполнитель:
студентка группы ЭкП-412 _____ Шмакова К. Е.
подпись

Руководитель:
доктор экон. наук , профессор
зав.кафедрой _____ Чупина, И. П.
подпись

Нормоконтролер:
ст. преподаватель _____ А.В. Фетисова
подпись

Екатеринбург 2017г.

Содержание	
Введение	8
1. Бизнес-планирование в деятельности малого предпринимательства	10
1.1 Современные подходы к формированию системы планирования	10
1.2 Анализ оценки существующих методик разработок бизнес- планирования	26
1.3 Бизнес-план как инструмент перспективного развития предприятия	34
2. Организационно-экономическая деятельность предприятия	40
2.1 Характеристика предприятия	40
2.2 Динамика численности и структуры персонала	43
2.3 Конкурентные преимущества предприятия	48
3. Мероприятия по совершенствованию бизнес-планирования	58
3.1 Проблемы применения бизнес – планирования на предприятии	58
3.2 Пути решения проблемы бизнес – планирования	61
Список использованных источников	79

Введение

Актуальность темы, связанной с бизнес-планированием никогда не вызывает сомнения в условиях функционирования субъектов рыночной экономики. Она состоит в том, что начиная свою деятельность, предполагая возможное расширение и в процессе ее осуществления каждый субъект предпринимательства должен ясно представлять потребность на будущее в трудовых, материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы.

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

Поэтому разработка тактики и стратегии производственно-хозяйственной деятельности является важнейшей задачей для каждой фирмы – субъекта предпринимательства. Тогда как бизнес-план является общепризнанной основой их разработки

Целью настоящей работы является рассмотрение бизнес-плана как инструмента управления предприятием предприятия.

В ходе реализации поставленной цели решаются следующие основные задачи:

- рассмотреть сущность и особенности бизнес-планирования организации;
- охарактеризовать основные разделы бизнес-плана;
- проанализировать зарубежный опыт бизнес-планирования и используемые методики составления бизнес-плана;
- выявить особенности бизнес-планирования в России;
- проанализировать деятельности фотосалона на рынке города;

- выявить проблемы и направления развития бизнес-планирования в организации в современной российской действительности.

Объектом исследования является фотосалон ИП «Шмакова Ж.А.».

Предмет – бизнес - планирование деятельности предприятия.

Информационной базой исследования явились Законодательство Российской Федерации, нормативные акты Министерства Финансов и Министерства по налогам и сборам Российской Федерации, статистическая и бухгалтерская отчетность, а также данные бухгалтерского учета предприятий.

Теоретическая значимость исследования состоит в обосновании необходимости разработки комплексной методики для оценки эффективности деятельности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов для решения проблем, возникающих в процессе разработки бизнес-плана организации.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1. Бизнес-планирование в деятельности малого предпринимательства

1.1 Современные подходы к формированию системы планирования

Бизнес-планирование – это весьма эффективный инструмент управления, применяемый широко в современной экономической практике, независимо сферы деятельности и ее масштабов, а также формы собственности предприятий среднего и малого бизнеса [2, с. 25]. Бизнес-планирование рассматривается как рабочий инструмент для вновь создаваемых и уже существующих фирм и представляет собой доступное, краткое, понятное описание бизнеса, важнейший механизм при рассмотрении большого потенциально возможного спектра ситуаций. Оно позволяет выявить актуальные проектные решения на перспективу, рассчитать и определить средства для их достижения. Все это и обуславливает актуальность бизнес-планирования в современных организациях.

Как понятие «бизнес-план» вошел в лексикон отечественного бизнес-сообщества сравнительно недавно. Бизнес-план (БП) – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения [12, с. 21].

Его можно представить, как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Это тот документ, который позволяет управлять бизнесом. Важно использовать БП в процессе планирования и как инструмент во внутрифирменном управлении. БП, таким образом, является документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время БП – способствует самообучению.

Основная цель составления БП – планирование в соответствии с потребностями рынка хозяйственной деятельности организации на ближайшие и отдаленные периоды [4, с. 286].

В современных условиях развития экономики интерес к бизнес-планированию постоянно возрастает. И это связано не только с развитием рыночной системы хозяйствования, но и с ростом бизнес-грамотности предпринимателей, с их стремлением сделать будущие планы развития более целесообразными и обоснованными. Поэтому возникает и повышение интереса отдельных организаций и предприятий к разработке бизнес-планов. Но в публикациях по данному вопросу по-прежнему, вопросы определения места БП в общей системе планирования, а также его связи с другими планами, практически не рассматриваются. Вместе с тем, тогда как для малых предприятий достаточно и одного бизнес-плана, для более крупных организаций БП – это только один из многих планов их сбытовой и производственно-хозяйственной деятельности [4, с. 276].

Основу бизнес-плана составляют сконцентрированные финансовые ресурсы для решения стратегических задач, поэтому он помогает предпринимателю решать целый ряд основных задач, связанных с функционированием фирмы:

- 1) определяет перспективные направления деятельности, рынки сбыта и долю фирмы на этих рынках;
- 2) оценивает затраты по изготовлению и сбыту продукции, соизмеряет их с ценами продажи, определяет потенциальную прибыль проекта;
- 3) выявляет необходимое сочетание кадров фирмы, принципов мотивации их труда и требований по достижению установленных целей;
- 4) анализирует материальное и финансовое положение фирмы и определяет, соответствуют ли данные ресурсы достижению установленных целей;
- 5) просчитывает риски и предусматривает трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана [8, с. 523].

Большинство фирм составляет БП на год, в которых отражаются направления деятельности фирмы в планируемый период и коротко характеризуется дальнейшее развитие. Есть и фирмы, которые составляют БП на срок до 5 лет, но только крупные компании, уже добившиеся определенного успеха на рынке, составляют БП и реализуют бизнес-планирование на период более 5 лет [27, с. 178].

Вместе с внутрифирменными функциями, БП актуален и при выработке стратегии функционирования фирмы на макроуровне. Совокупность долгосрочных БП предприятий составляет информационную основу для разработки планов развития национальной экономики.

В большей степени БП используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов.

За рубежом принято, чтобы разработка БП обязательно осуществлялась с участием руководителя фирмы. Если это условие не соблюдается, то зарубежные банки и инвестиционные фонды стараются отказать в рассмотрении заявки на выделение средств [27, с. 187].

Но, как бы то ни было, независимо от способов составления БП, взаимному учету и увязке подлежат интересы и условия всех заинтересованных в его разработке сторон.

В БП исследуется перспективная ситуация как внутри организации, так и вне ее. БП актуален и для работы с акционерной собственностью, т. к. именно при помощи БП руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. И при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию производственно-организационной структуры предприятия используется БП, в частности для обоснования уровня централизации управления и распределения уровня ответственности и должностных обязанностей сотрудников. БП, как правило, помогает скоординировать деятельность фирм-партнеров, организовать объединенное планирование развития группы фирм, связанных кооперацией и изготовлением однотипных

или взаимодополняющих товаров, тогда, когда они осуществляют общее финансирование.

Есть и определенные особенности разработки БП для различных организаций, например, таких как одноточечная (юридическое лицо, одно предприятие) и многоточечная (юридическое лицо, несколько предприятий) организация. При планировании деятельности многоточечной организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в БП вносятся только расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в БП вносятся отчетные данные за предыдущий год для сравнения с показателями планируемого года. Существует БП для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид бизнес-плана. Важное значение здесь уделяется показателям, характеризующим инвестиционный проект, и только потом отражаются остальные разделы БП, увязанные с инвестиционным проектом [23, с. 95].

В бизнес-планах диверсифицированных организаций должны отразиться осуществляемые направления деятельности. Если же такая организация выступает как многоточечная, БП составляется по отдельным видам деятельности. В организациях непромышленного профиля в БП отражается оперативный план, который включает прогноз средств, помещений и ресурсов, необходимых для развития бизнеса в планируемый период, а также потребности в рабочей силе, материалах, средствах связи и т. д. [23, с. 95].

БП производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия занимает промежуточное положение между стратегическим и годовым планом маркетинга.

Цель БП – определить на период времени до пяти лет стратегию деловой активности для стратегических хозяйственных центров фирмы. В этом БП похож на стратегический план, также ориентированный на

долгосрочный интервал времени. Другая их общая черта – рассмотрение стратегии создания или приобретения новых продуктов, внедрения их на рынок, освоение новых, ранее не охваченных рынков с целью достижения желаемых финансовых результатов.

БП, имеет общие черты и с планом маркетинга, поскольку основан на глубоком маркетинговом исследовании. Однако он не содержит программ действий – это особенность составления планов по маркетингу, и излагает только обобщенно основные направления будущих действий. Так, например, если в выбранные стратегии вошла стратегия разработки нового продукта, то в БП приводятся только обобщенные данные по поддержке реализации этого решения, и выбор данной стратегии не подкрепляется разработкой плана создания и внедрения на рынок нового продукта.

В нашей стране в последнее время приобрела особую актуальность разработка БП в связи с открытием со стороны зарубежных инвесторов финансирования отдельных проектов российских предпринимателей. Бизнес-план организаций, принимающих участие в таком конкурсе, стал обязательным документом [3, с. 200].

Составление БП это обычно прерогатива сотрудников данного предприятия при поддержке экспертов-консультантов. Поскольку, никто, кроме сотрудников, лучше не знает производственных и иных возможностей, потребителей, торговых посредников, поставщиков предприятия и т. п.

Бизнес-план – это основной документ, позволяющий изложить и оценить возможности инвестиционного проекта. Бизнес-план может использоваться как при создании нового предприятия, так и для расширения существующего. [3, с. 203].

Разработка бизнес-плана – это необходимая часть тактического и стратегического планирования деятельности организации. Существует несколько целей грамотно составленного и эффективного бизнес-плана, одной из которых является получение финансирования под проект. Данную цель преследует большинство составителей бизнес-планов.

В настоящее время в сфере бизнеса ситуация такова, что подавляющее большинство разработчиков бизнес-планов – предприниматели. Из этого следует, бизнес-план пишется предпринимателем предпринимателю: все положения бизнес-плана излагаются с точки зрения бизнесмена. Методическая литература дает рекомендации в области бизнес-планирования в том же ключе. Такой вид взаимодействия будет эффективным, если бизнес-план пишется исключительно для себя, чтобы разработать стратегию дальнейшего развития бизнеса. Но если есть потребность в дополнительном финансировании проекта, в таком случае бизнес-план должен быть написан с точки зрения инвестора и для инвестора.

Составляя бизнес-план для инвестора, следует ориентироваться на тип инвестора, внимание которого необходимо привлечь. Это может быть [16, с.22]:

- банк;
- прямой или стратегический инвестор;
- финансовый (или портфельный) инвестор.

Если разработка бизнес-плана ведется с целью привлечения кредитных средств, то необходимо подробно прописать гарантии возврата кредита. Банки и финансовые организации практически не интересуются идеей финансируемого ими бизнеса.

Для инвестора этого типа содержание бизнес-плана должно содержать подробную информацию о маркетинговой политике (принципы ценообразования, пути распространения продукции, план рекламной кампании, организация постпродажного обслуживания), способах производства продукции, работающей над проектом команде и возможных рисках.

Важно помнить: чтобы изучить документ, на составление которого была потрачена, возможно, не одна неделя, большинство потенциальных инвесторов потратят пару минут. На первый взгляд такое отношение кажется несправедливым, однако оно совершенно естественно. Опытному инвестору

достаточно быстрого прочтения, чтобы оценить предполагаемую инвестиционную привлекательность проекта. Если его что-нибудь заинтересует, он начнет подробно знакомиться с планом.

Рассмотрим основные составляющие проекта (Рисунок 1), на которые обратит внимание каждый инвестор независимо от его типа, и охарактеризуем основные рекомендации по грамотному оформлению данных составляющих, выработанных в практике бизнес-планирования.

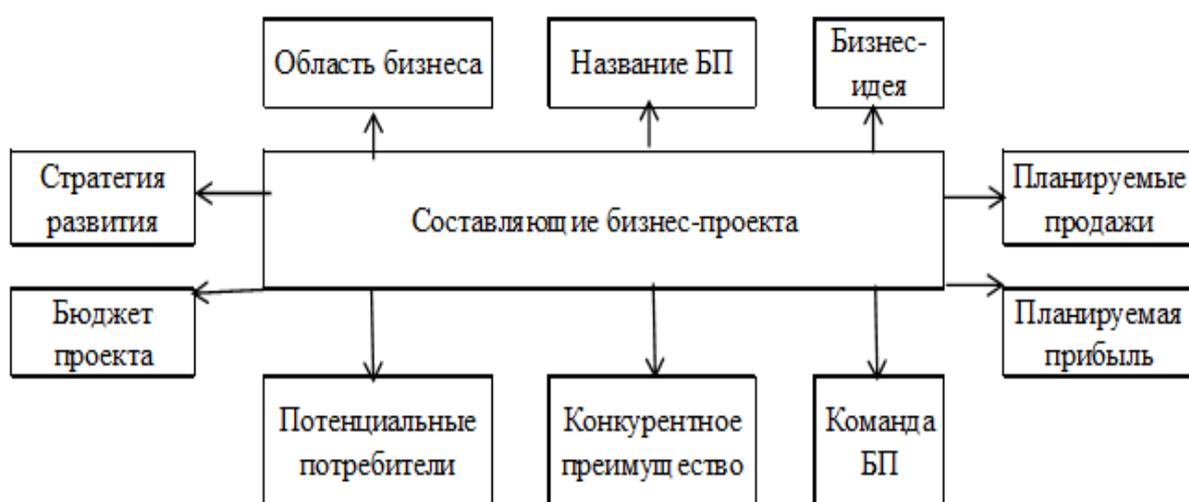


Рисунок 1 – Составляющие бизнес-проекта [33, с. 190]

Охарактеризуем каждый раздел более подробно.

1. Область бизнеса.

Если в списке нет точного определения выбранной сферы деятельности, необходимо указать максимально близкую выбранной области бизнеса. Правильно указав сферу деятельности, можно сэкономить время инвестору.

2. Название бизнес-проекта.

Название должно отражать суть проекта, ключевую информацию. Стоит избегать общих и затертых фраз: «ищу партнера или инвестора», «самый лучший проект», «супер выгодный проект» и так далее. Лучшим названием для инвестора станет краткая суть проекта.

3. Бизнес-идея.

В данном поле необходимо кратко раскрыть суть бизнеса. Необходимо указать выбранную бизнес-модель, на чем планируется зарабатывать и как. Не стоит забывать, что именно этот раздел показывается в ленте всех проектов, его инвестор увидит в первую очередь и это возможность привлечь внимание к инвестиционному проекту.

4. Планируемые продажи.

В данном пункте необходимо рассмотреть, что фирма может предложить своим потенциальным потребителям. Очень важно точно указать, что именно фирма собирается продавать. Данный аспект особенно важен для производственных проектов, где всегда есть выбор: самостоятельное производство продукта или продажа технологии производства продукта [25, с. 45].

5. Потенциальные потребители.

В данном разделе особо важны 2 момента: правильно указать рынок, на котором планируется работать, и описать потенциального клиента фирмы, а также территориальную область деятельности.

6. Конкурентное преимущество.

Здесь необходимо рассмотреть следующие моменты:

- ценность данного продукта для клиента;
- мотивы, побуждающие клиента к совершению покупки;
- преимущества фирмы перед ее конкурентами.

Стоит учесть, что если у данной фирмы нет прямых конкурентов, то косвенные конкуренты обязательно найдутся.

7. Стратегия развития.

Необходимо конкретизировать, каким представляется будущее бизнес-проекта по мнению его создателей, а также какими путями будет развиваться бизнес. В рамках данного раздела рассматривают цели, которые планируется достигнуть через год, три года, пять лет, и методы и средства, планируемые для достижения этих целей.

8. Бюджет проекта.

Здесь необходимо указать, в каком диапазоне находится необходимая сумма инвестиций. При просчете инвестиций необходимо учесть затраты на маркетинг, налоги, затраты на поддержание бизнеса до выхода на самоокупаемость.

9. Планируемая прибыль.

Чтобы бизнес-проект заинтересовал инвестора, необходимо доказать финансовую привлекательность проекта. Из бизнес-плана инвестор должен сразу же почерпнуть ответы на вопросы, что он может получить и сколько потерять при самом неудачном раскладе.

Инвестор оценит доходы (реальные и прогнозируемые), выведя отсюда примерную стоимость компании и чувствительность к изменениям на рынке (колебания цен, затратные статьи, изменения конкурентной среды) [3, с. 203].

10. Команда бизнес-проекта.

Обязательно инвестор поинтересуется характеристиками участников сделки: послужным списком учредителей, владельцев, менеджмента; профессионализмом и опытом команды; временем совместной деятельности; что собой представляет бухгалтер, финансовый директор.

Составляя бизнес-план, необходимо исходить из того, что кредиторам предоставляется много аналогичных планов, и что вы должны сразу захватить внимание кредиторов, заставить его просмотреть план до конца, а не отбросить сразу, не дойдя до рассмотрения тщательно подготовленных цифр. Бизнес-план обычно содержит около 10 разделов (таблица 1). Для предприятий малого и среднего бизнеса его размер ориентировочно должен составлять 30-40 страниц (без приложений).

Таким образом, при соблюдении вышеуказанных правил составления грамотного бизнес-плана потенциальный инвестор сможет быстро составить свое мнение о данном проекте и склониться в сторону принятия положительного решения при условии, если он того действительно стоит и базируется на точных расчетах.

Бизнес-план является основой при переговорах с инвесторами и при приглашении новых сотрудников. В принципе, нет каких-либо строго регламентированных правил по оформлению бизнес-плана, однако есть некие моменты, которые необходимо учитывать, чтобы данный довольно серьезный документ был доступным и грамотным. Ведь впоследствии именно от него будет зависеть степень доверия потенциальных инвесторов, к тому же он в обязательном порядке будет проверяться различными инстанциями.

В бизнес-плане обязательно должны присутствовать разделы, в которых отражены основные идеи фирмы, цели, которые перед ней стоят, определяется организационная и производственная структуры, проводится анализ рынка и положение фирмы во внешней среде. В бизнес-плане должно быть четко показано реальное положение дел в фирме [9, с. 4].

Если специалист хочет подготовить хороший бизнес-план, то ему необходимо пройти огромную подготовительную деятельность, а именно:

- сбор и анализ информации о рынке;
- сбор и анализ информации о продукции;
- анализ конкурентоспособности фирмы;
- определение потребностей компании;
- оценка перспектив развития отрасли;
- определение направленности планируемого проекта;
- решение вопросов, касающихся оценки возможных рисков [9, с. 4].

Согласно стандартам UNIDO, бизнес-план может иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- оглавление;
- резюме проекта;
- анализ рынка;
- план маркетинга;
- организационный план;

- производственный план;
- финансовый план;
- анализ рисков;
- приложения.

Бизнес-план может иметь различную структуру. Это зависит от специфики предприятия, от экономической ситуации сложившейся на рынке, от перспектив развития предприятия.

Бизнес-план должен содержать титульный лист, на котором содержится название фирмы, адрес, другие реквизиты фирмы, указывается составитель бизнес плана. Информация на титульном листе быть привлекательной и аккуратной по оформлению.

Резюме самый главный раздел бизнес-плана. Резюме должно быть кратким, не более трех страниц. Резюме пишется в последнюю очередь, когда решены все остальные вопросы. Резюме должно быть понятным не только специалисту, но и обычному бизнесмену [17, с. 12].

Резюме должно заинтересовать инвестора. Если этого не произойдет, существует высокая вероятность того, что он не будет дальше читать бизнес-план. Резюме – это, по сути, сокращенная версия всего бизнес-плана. Порядок изложения информации в резюме является достаточно свободным, однако ее необходимо начинать с главной цели предлагаемого бизнеса и назначения разрабатываемого бизнес-плана.

Резюме должно содержать полное название предприятия и его реквизиты, описание предприятия, его состояние на сегодняшний день, кратко описываются основные потребители, основные финансовые показатели, каково конкурентное преимущество от этого проекта, общая оценка спроса на продукцию [17, с. 12].

Анализ рынка. Данный раздел содержит конкурентный и конъюнктурный анализ. Конкурентный анализ - это понимание конкурентов.

Конкурентный анализ отражает информацию о том, что движет конкурентом, на что он способен. В результате проведенного анализа

конкурента можно попытаться составить представление о том, что собой представляет данный конкурент, как он будет вести себя в конкурентной борьбе.

Положение на рынке зависит от конъюнктуры рынка, т.е. от состояния спроса и предложения. Главная цель изучения конъюнктуры рынка - определить характер и степень его сбалансированности. Суть действия рыночного механизма проявляется в стремлении спроса и предложения к равновесию.

В современном мире, успех предприятия главным образом обеспечивает качественный маркетинг. Именно этому разделу бизнес-плана нужно уделить особое внимание. В данном разделе формулируются цели и задачи маркетинга, прогноз продаж, стратегия продвижения товара на рынке, оценка рыночных возможностей предприятия (Рисунок 2). Информация должна быть понятна широкому кругу лиц (от банкиров до членов совета директоров). Важность данного раздела состоит в том, что он должен показывать намерения руководства фирмы относительно планов распространения товаров, ценообразования и методу продвижения продаж.

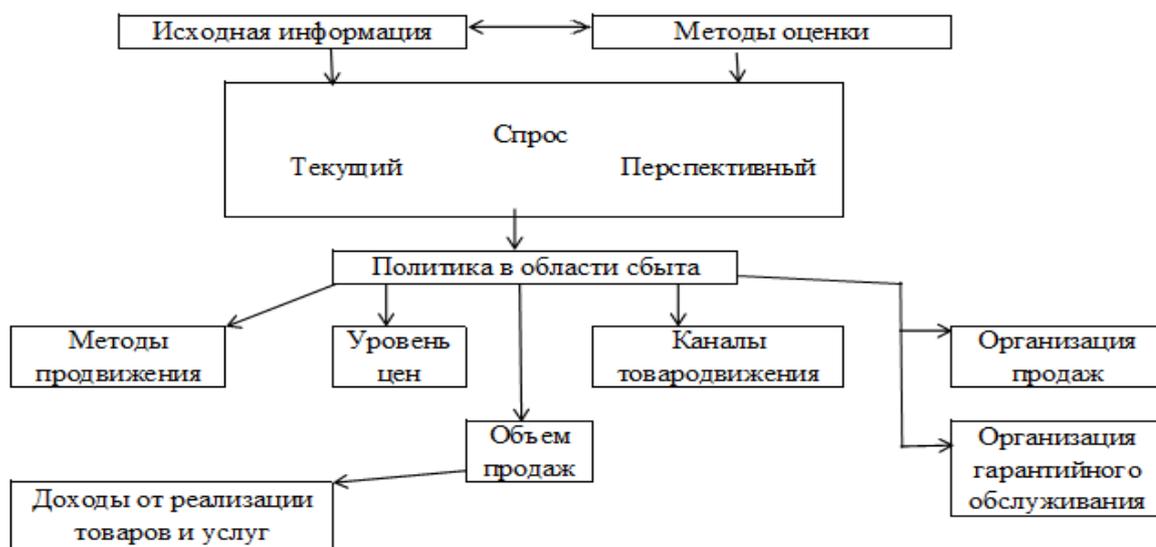


Рисунок 2 - Основные направления исследования рыночных условий [7, с.

Одним из главных элементов плана маркетинга является ценообразование. Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара и фирмы и др. Цена на товар должна быть непосредственно связана с его качеством. Важно, чтобы цена должным образом отражала уровень качества и имиджа фирмы, который она хочет создать для своей продукции. Минимально возможная цена товара, которая соответствует наименьшим издержкам, оценивается на основе себестоимости. Анализа конкурентов определяет необходимый уровень цен. Максимально возможная цена устанавливается только для товаров, выраженных высоким качеством или уникальными достоинствами [7, с. 525].

Так же необходимо описать продукцию и ассортимент, основные характеристики продукта, его привлекательность для клиента.

В современном мире наиболее важный элемент плана маркетинга, это реклама и связь с общественностью. Реклама может быть через средства массовой информации, Интернет, печатные издания или рассылка электронных писем целевой аудитории. Каждый из этих видов рекламы играет огромную значимость для улучшения имиджа фирмы. Выбор способа продвижения товара зависит от финансовых возможностей и целесообразности применения тех или иных методов. [7, с. 525].

Организационный план. В данном разделе определяются основные управленческие должности на предприятии, кто принимает конечные решения, кто кому подчиняется. Так как инвесторы заинтересованы в полноте информации, в данный раздел включается пункт «Персонал». В нем характеризуется штат сотрудников и работа руководства по организации их деятельности. Так же необходимо указать потребность в рабочей силе, какие специалисты и с каким образованием требуются фирме, условия труда и организация оплаты. Освещаются деловые качества ведущих специалистов, предыдущие места их работы, краткие биографические справки. В фирме должны реализовываться личный интерес и профессиональные качества

работников. Данный раздел может помочь в случае необходимости изменения кадрового состава.

Для составления организационного плана необходимо иметь:

- устав предприятия;
- положение о Совете директоров;
- перечень подразделений предприятия и их взаимодействие между собой;
- подробное описание членов группы руководителей и распределение их обязанностей [23, с. 141].

Производственный план включает в себя требования к производственному помещению и применяемому оборудованию, определение потребностей в трудовых ресурсах, описание производственных мощностей и самого процесса производства. Главная задача раздела – убедить инвесторов в том, что предприятие в состоянии реально производить необходимое количество товаров в запланированные сроки, не теряя качества произведенной продукции.

Для написания производственного плана необходимы следующие данные:

- структура производства;
- технологическая схема;
- данные о квалификации персонала;
- объемы внутренних и внешних перевозок;
- основные поставщики сырья, объемы и условия поставок;
- необходимое количество энергии;
- трудоемкость выполнения операций;
- затраты по данным позициям [24, с. 664].

Потребность предприятия в сырье и информация о его поставщиках отражается в совокупности с планами производства продукции и следует дать пояснения, относительно контроля качества производства.

Финансовый план включает в себя составление баланса, прогнозируется прибыль, возможные убытки и процесс движения денежных средств.

Финансовый план не может расходиться с данными из других разделов бизнес-плана. Несоответствия могут свидетельствовать о недобросовестности подхода разработчика к составлению плана. Структура финансового плана состоит из балансовой ведомости, отчета о движении денежных средств и отчета о финансовых результатах.

Балансовая ведомость детально описывает активы и пассивы компании. Она также показывает ликвидность компании и чистую стоимость на конец рассчитываемого периода времени.

Отчет о движении денежных средств показывает платежи фирмы и поступление в фирму денежных средств и денежных эквивалентов и их остатки на начало, и конец отчетного года [24, с. 625].

Отчет о прибылях и убытках отражает объем продаж, издержки, и прибыль организации за определенный период времени. С помощью отчета о прибылях и убытках можно определить размер прибыли.

На основе результатов трех отчетов проводится анализ финансовых ресурсов предприятия и выработка схемы финансирования проекта.

Финансовый план является неотъемлемой частью бизнес планирования. Он призван обобщить материалы, изложенные в описательной части планирования для того чтобы представить их в стоимостном выражении. Необходимо подготовить сразу несколько стандартных документов: прогноз объема реализации, производственный план, план доходов и расходов, анализ безубыточности, баланс денежных поступлений и выплат и т.д [24, с. 664].

В разделе «Анализ рисков» описывается возможность наступления неблагоприятного события. Данные события могут привести к снижению доходов, потери ресурсов. Значимость данного раздела заключается в том, что для инвесторов важно знать, с какими проблемами может столкнуться

фирма и как фирма готова к выходу из рискованной ситуации. В бизнес-плане должны быть учтены возможные изменения рыночной ситуации. Вероятность наступления каждого типа рисков различна. Поэтому в бизнес-плане предполагается хотя бы ориентировочная оценка ущерба от наиболее вероятных рисков [24, с. 664].

Существует качественный и количественный анализ рисков. Задача качественного анализа состоит в том, чтобы оценить вероятность воздействия каждого риска и определить критические риски, которые уже будут пропущены через количественный анализ. Количественный анализ рисков инвестиционного проекта предполагает численное определение величин отдельных рисков и риска проекта в целом. Количественный анализ базируется на теории вероятностей, математической статистике. Главными методами проведения количественного анализа являются статистический, метод экспертных оценок, аналитические методы.

Критическими факторами являются: цена на продукцию, издержки, условия формирования капитала, показатели инфляции и др. Процедуры должны быть направлены на снижение вероятности возникновения риска.

В данном разделе представляются документы, которые служат подтверждением сведений, представленных в бизнес-плане. К таким документам относятся: копии деловых соглашений; статьи из журналов и газет; копии всех относящихся к делу контрактов; список основных поставщиков; технические данные о продукции; необходимые статистические данные; мнения консультантов и экспертов; другие официальные документы, относящиеся к деятельности компании [24, с. 587].

В современное время существуют компьютерные программы, помогающие создать бизнес-планы высокого уровня. В большинстве случаев создание квалифицированного бизнес-плана под силу лишь команде профессионалов. Расплата за не качественный бизнес-план слишком высока.

1.2 Анализ оценки существующих методик разработок бизнес-планирования

Бизнес - план – это целевой программный документ, который представляет собой систему расчетов, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, которые посвящены реализации основной цели предпринимательской деятельности – максимизации прибыли [5, с. 522].

Наиболее известными и применяемыми методиками составления бизнес - планов в России являются:

- методика UNIDO (United Nations Industrial Development Organization);
- стандарты ЕБРР(Европейский банк реконструкции и развития);
- методика TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States).

Модель UNIDO стала одной из самых распространенных в мире, чем и обуславливается его значимость при составлении отечественных документов подобного характера. Состав бизнес - плана по стандартам UNIDO практически ничем не отличается от стандартной формы. Общая структура бизнес - плана по методике UNIDO включает следующие пункты: резюме, идея (сущность) предлагаемого проекта, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план доходов и расходов и приложение. Однако каждый из разделов разбит на большое количество подразделов, что делает такой метод составления бизнес - плана более подробным и идеальным для начинающих предпринимателей [5, с. 522].

Несмотря на то, что UNIDO – самая распространенная в мире типовая методика, она отнюдь не единственная. На российском рынке, помимо нее, достаточно распространены методики по созданию бизнес - плана по стандарту TACIS, а также методика разработки бизнес - планов Европейского банка реконструкции и развития [5, с. 522].

Примерный бизнес - план разработанный по стандарту TACIS (Техническая помощь Содружеству Независимых Государств) включают следующие пункты: регламентирование авторских прав на разработанный план; анализ системы управления компанией; описание кадровой политики и процессов согласования и принятия решений; исследование руководящего состава и их послужного списка. Отличительной особенностью методики TACIS является наличие специальных стандартов, которые учитывают российскую специфику, однако, которые лучше всего рассматривать лишь как руководство по составлению бизнес - плана.

В таблице 1 представлены основные преимущества и недостатки вышеназванных методик.

Таблица 1 - Сравнение методик по составлению бизнес – плана [15, с. 117]

Методика	Преимущества	Недостатки
UNIDO	Самая структурированная и подробная модель по составлению бизнес - плана. Идеально подходит начинающим предпринимателям.	Отсутствует учет рисков и адаптации к российской налоговой системе.
ЕБРР	Предполагает концентрацию внимания на финансовом разделе. Самый краткий (рамочный) стандарт.	Высокий уровень зависимости от квалификации работников и исходной информации. Отсутствие адаптации к российскому рынку.
TACIS	Программа учитывает российскую специфику. Четко определение различных факторов, влияющих на деятельности компании.	Отсутствие рекомендаций по установлению цен на продукцию и объемам ее производства.

Методика ЕБРР - одна из самых общепринятых моделей разработки бизнес - плана.

Модель включает следующие разделы: меморандум о конфиденциальности, резюме, предприятие (история развития компании и ее состояние на момент разработки бизнес - плана), проект, финансирование (графики получения и погашения кредитных средств) и приложение.

Структура бизнес - плана, разработанная Европейским банком, отличается тем, что в ней большое внимание уделяется учету кредитных средств и SWOT - анализу [22, с. 411].

Стандарт ЕБРР является самым емким, но при этом не слишком громоздким, что открывает простор для множества различных идей. Однако этот стандарт требует наличия серьезного опыта по составлению бизнес - планов.

Важно отметить, что данные методики являются универсальными: с их помощью создаются бизнес - планы и осуществляется оценка финансовой и экономической эффективности проекта [22, с. 413].

Известны также методики KPMG и BFM.

Компания KPMG - это международная сеть компаний, которая предлагает консультационные, аудиторские и другие услуги. Бизнес-план, составленный по данной методике, ориентирован не столько на потенциальных инвесторов, сколько на менеджмент организации. Структура бизнес-плана по методике KPMG является более совершенной и более информативной в разрезе интересов руководства компании и его сотрудников [22, с. 415].

Консалтинговая компания BFM Group разработала методику бизнес-планирования, в которой указаны необходимые для бизнес-плана разделы. Компания BFM Group занимается бизнес-планированием и инвестиционным консалтингом, проводит оценку инвестиционной привлекательности компании и оказывает различные юридические услуги.

Также, методика BFM единственная из рассматриваемых методик, которая не концентрирует внимание на необходимости анализа трудовых ресурсов. В современных социо-культурных условиях планирование человеческих ресурсов является одним из обязательных аспектов бизнес-планирования, и этот аспект обязательно должен включать определение общих целей на данный период и приспособление их к требованиям рабочей

силы, оценку уровня текучести кадров, прогноз величины замены, оценка эффективных изменений в рабочем времени и т.д [22 с. 418].

Кроме того, методики КРМВ и ВФМ уделяют особое внимание организационным вопросам. Данный раздел является самым глобальным по содержанию, и самым важным для разработчика бизнес-плана и для возможных инвесторов, так как в нем содержатся такие пункты как:

- организационная структура;
- основные партнеры;
- система налогообложения проекта;
- условия реализации продукции;
- перечень сырья и комплектующих;
- запасы сырья и периодичность закупок;
- запасы готовой продукции;
- формирование складской и транспортной логистики и т.д. [1, с. 31]

Методики КРМВ, UNIDO, ВФМ делают акцент на маркетинговом плане, так как в нем прописаны исследования рынков, отличительные характеристики рынков, стратегии и цели маркетинга, что крайне важно для деятельности любой компании. Без подробного описания данного раздела фирме будет сложно иметь представление о моделях, каналах, инструментах воздействия на объемы спроса. Эта часть бизнес-плана должна быть содержательной, полезной, убедительной. Основная задача - анализ возможных инструментов продвижения продукции на рынок, и выбор наиболее оптимальных [1, с. 31].

Проведенный анализ свидетельствует о том, что каждая из рассмотренных моделей может быть использована компаниями различных направлений деятельности для достижения определенных целей [29, с. 44]. Если сравнивать данные модели, то подходы ЕБРР и ТАСИС акцентируют внимание на финансовой составляющей проекта и придают значимость обоснованию его экономической эффективности, в то время как методика

UNIDO концентрирует внимание на анализе рынка и экономической конъюнктуре.

Одна из вышеупомянутых схем наиболее близка к нашей точке зрения и состоит из 14 этапов, которые можно представить в следующем виде (Рисунок 3).

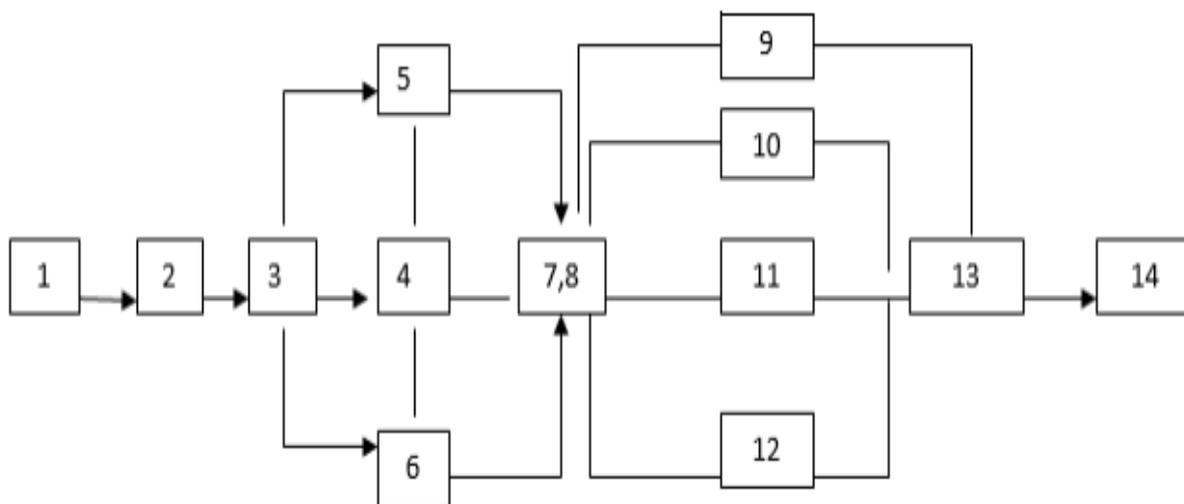


Рисунок 3 - Технологическая схема разработки бизнес-плана

На основании представленной выше схемы можно определить следующую последовательность разработки бизнес-плана:

1 – принятие решения о создании собственного дела или реализации нового бизнес – плана;

2 – анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию задуманного;

3 – выбор изделия или услуги, производство которого(-ой) будут являться целью вашего бизнес – плана;

4 – исследование возможного рынка сбыта;

5 – составление прогноза объемов сбыта (для первого года – ежемесячно, для второго – ежеквартально);

6 – выбор места для коммерческой или производственной деятельности;

7 – разработка плана производства;

8 – разработка плана маркетинга;

9 – разработка организационного плана;

10 – разработка схемы будущей деятельности предприятия;

11 – решение вопросов организации бухгалтерского учета;

12 – решение вопросов страхования;

13 – разработка финансового плана;

14 – написание резюме к бизнес-плану.

Таким образом, бизнес-планы классифицируют по множеству признаков (по преследуемым целям, по объектам бизнеса, по типу, классу и масштабам плана и т.д.). Тем не менее, независимо от вида проектируемого бизнес-плана, можно применить любую из существующих технологий его составления.

Следует отметить, если бизнес-план разрабатывают в целях привлечения внешнего финансирования, то необходимо включать в него элементы качественной рекламы, поскольку он является формой активной презентации бизнес-проекта [1, с. 31].

Анализ деятельности крупных организаций показывает, что качественные, точные бизнес - планы, составленные в соответствии с обозначенными методиками, вполне могут быть сформированы в российских условиях и дают огромный плюс любой организации, работающей на рынке.

Российский опыт бизнес-планирования основан на опыте развитых зарубежных стран. Это связано с тем, что такие понятия как «бизнес», «бизнес-планирование», «предпринимательство» и др. появились в начале 90-х годов XX века, когда в России произошла революция и страна оказалась в совершенно новых, рыночных условиях. Это требовало от российских предприятий гибкости, умение выживать в конкурентной борьбе. Таким образом, возникла потребность в привлечении инвесторов с целью

привлечения финансов, а практического опыта у российских фирм не было [25, с. 50].

Бизнес-план в общем смысле – это документ, который составляется для решения конкретных задач. Он помогает организовать и развить бизнес, подсказывает, где можно допустить ошибку. В его структуру должны входить:

- 1) Титульный лист.
- 2) Резюме.
- 3) Анализ рынка.
- 4) План маркетинга.
- 5) Производственный план.
- 6) Организационный план.
- 7) Финансовый план.
- 8) Анализ рисков.
- 9) Составление хронологической последовательности выполнения мероприятий.
- 10) Предоставление приложений [14, с. 191].

Тщательное изучение всей вышеприведенной информации помогает четко структурировать свою деятельность, осознать свои возможности и ответить на главный вопрос: «Целесообразно ли начинать бизнес?» Проблема заключается в том, что не все начинающие лидеры осознают необходимость составления собственного плана деятельности организации. Это приводит к затруднениям при поиске инвесторов. По статистике примерно 80% новых предприятий терпят неудачи в первые три года своей деятельности, из которых 96% случаев связаны некомпетентностью [14, с. 191].

В таблице 2 представлена информация о стоимости услуг бизнес – планирования в России. Также такой способ не всегда позволяет директору вникнуть в ключевые показатели, отображенные в документе.

Таблица 2 - Стоимость предоставления услуг бизнес – планирования в России [33, с. 200]

Город	Организация	Цена, руб.
Уфа	ООО «Главбух»	15 000
Ставрополь	ООО «Доминанта – С»	30 000
Ижевск	ИП Шаклеин В.А.	10 000
Томск	ООО «Перспектив»	7 000
Казань	ООО «Брокер Финанс»	10 000
Томск	ООО «УчетНалоги Право»	25 000
Красноярск	ООО «Бизнес-План»	150 000
Волгоград	ООО «Ампро»	30 000
Челябинск	ООО «Резалт»	15 000
Москва	ООО «Партнер»	7 000

Особенности бизнес-планирования российского предпринимательства заключается в следующем:

- многие специалисты в области составления бизнес-планов не обладают достаточным опытом и не имеют узких специальных знаний по отдельным отраслям экономики;
- несовершенство законодательной базы в вопросах бизнес-планирования;
- нехватка профессионалов по созданию и продвижению проектов;
- зарубежный опыт не всегда работает в российских условиях ведения бизнеса;
- тонкости юридических вопросов бизнес-планирования и отношения в коллективе;
- руководители абсолютно различных сфер деятельности ещё только учатся вести конкурентную борьбу в условиях меняющейся экономической ситуации, просчитывая каждый свой шаг при принятии ключевых решений для развития и укрепления своего предприятия;
- существует много руководителей компаний, мелких и средних организаций, которые не имеют достаточного опыта ведения бизнеса в условиях рыночной среды, не представляют, какие экономические проблемы могут их ожидать;

- российский менеджмент должен научиться обосновывать свои предложения привлекая инвесторов, уметь способности убеждать и доносить свои идеи, не хуже, чем это делают бизнесмены ведущих развитых мировых держав.

В итоге можно сделать вывод о необходимости изучения основ и правил составления бизнес-плана начинающими предпринимателями и непосредственной государственной роли в этом процессе.

1.3 Бизнес-план как инструмент перспективного развития предприятия

Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Появление экономического кризиса, это не повод не «смотреть вперед», предприятию необходимо двигаться дальше, постигать глобальные цели, в моменты кризиса меняются лишь условия их достижения. Может какие-то планы перерастут в долгосрочную перспективу, а может наоборот, то, что задумывали на 5 лет вперед необходимо осуществлять сейчас. В новых условиях предприятию следует пересмотреть все, что связано с их деятельностью. Условия жизни, подобно спринтерской дистанции, нужно много работать, преодолевая себя, побеждает тот, кто много работал и был готов к этому.

Главной особенностью бизнес планирования в кризисной ситуации – оно должно быть краткосрочным. Составление среднесрочных и долгосрочных проектов не рекомендуется, т.к. в новых условиях происходят быстрые изменения во внешней и внутренней среде, отсюда такие планы требуют частые пересмотры и корректировок.

Силой предприятия выступают люди, которые там работают. В экономическом кризисе людям дается шанс проверить себя и показать весь свой профессионализм, набраться опыта, возможность пересмотреть свои

профессиональные взгляды, увидеть проблемы с разных ракурсов, совершенствоваться в своей области знаний. Также, важна кооперация отделов, т.к. при составлении плана необходимо учитывать абсолютно все риски, которые возникают в компании, нужно обладать достоверной, проверенной информацией о делах в компании. Командная, четкая, слаженная работа путь к устранению проблем любого характера.

В заключении хотелось сказать, что в условиях экономического кризиса важнейшую роль играет принятие управленческих решений со стороны администрации, но грамотное и правильное решения возможно только при составлении бизнес плана.

Некоторые проблемные вопросы бизнес-планирования в предпринимательской среде российских бизнесменов:

- недостаточность внешней информации, отсутствие опыта и навыков работы с ней;
- неумение правильно сформулировать цели и чётко обозначить предстоящие задачи;
- не глубокая и не достаточно качественная работа с планами работ и мероприятий;
- несерьёзность некоторых руководителей структурных отделений и всего персонала к важности бизнес-планирования;
- отсутствие должного контроля за программными мероприятиями, отражёнными в бизнес-плане;
- отсутствие мотивации руководителей различных уровней за точное выполнение сроков бизнес-планирования;
- мало времени выделяется для подготовки, составления и анализ документации.

Рассмотрим тенденции и подходы к бизнес-планированию, доминирование которых можно предсказать уже сегодня, а также укажем моменты при разработке бизнес-проекта, на которые следует обратить особое внимание [10, с. 20].

1. Проблема эффективного бизнес-планирования сегодня освещается в огромном количестве методик, рекомендаций и прочей профильной литературе. Инвестиционные проекты рационально разделить на следующие виды:

- инвестиционная деятельность, направленная на развитие сбыта (модернизация существующих или формирование новых сбытовых сетей);
- инвестиционная деятельность, направленная на развитие производства товаров, проведения работ или оказания услуг;
- инновационная инвестиционная деятельность (сбыт, производство, услуги).

2. В связи с разработкой инновационных маркетинговых решений подход к позиционированию и продвижению товаров и услуг на рынке постоянно претерпевает изменения. Авторы и разработчики инвестиционных проектов сегодня вынуждены обращать особое внимание на процессы структурирования и укрупнения рынка. Скрытая тенденция к монополизации заставляет разработчиков детально разрабатывать новые финансовые планы, привлекая сведения, полученные вследствие инновационного маркетингового прогнозирования.

3. При разработке эффективного инвестиционного проекта необходимо обратить внимание на несколько ключевых позиций.

Инвестиционная деятельность, направленная на развитие сбыта (модернизация существующих или формирование новых сбытовых сетей):

- вопросы, связанные с прогнозированием развития рынка;
- вопросы, связанные с процессом конкурентной борьбы;
- особенности управленческого (фактического) учета движения товарно-материальных ценностей и денежных средств;
- вопросы организации производственного процесса;
- формирование грамотного снабжения предприятия сырьем и комплектующими.

4. Разный подход специалистов к глубине проработки инвестиционных проектов уже в ближайшем времени должен послужить причиной появления нового оценочного критерия – уровня проработки инвестиционного проекта. Такой уровень можно будет оценить (высокий, средний, низкий) по времени и затратам на инвестиционное планирование. Оценка уровня планирования будет являться решающим фактором при рассмотрении проекта инвесторами.

Особенности российского бизнес-планирования заключаются в сочетании значительного опыта планирования с точки зрения административно-командной системы и объективной необходимости коммерческого бизнес-планирования в новых экономических условиях. Методы решения проблем бизнес-планирования в России заключаются в следующем [28, с. 1205]:

- обращаясь в фирму, занимающуюся составлением бизнес-планов и созданием новых предприятий, необходимо учитывать, что такого рода фирмы предлагают типовой вариант бизнес-плана, который подходит не для всех организационно-правовых форм предприятий;
- урегулировать законодательно некоторые стороны предпринимательской деятельности в России;
- организовать подготовку квалифицированных специалистов по разработке, продвижению и реализации бизнес-планов;
- уделить особое внимание юридическим вопросам разработки бизнес-планов и взаимоотношениям с сотрудниками;
- требуются мероприятия по привлечению инвесторов, как внешних, так и иностранных;
- не следует во всем полагаться на зарубежный опыт бизнес-планирования, так как он не всегда учитывает особенности ведения, учета и процедуры финансирования в нашей стране.

Государство осознаёт существующие проблемы начинающих предпринимателей, и реализует политику поддержки, в рамках которой

реализуется программа «Вовлечение молодежи в предпринимательскую деятельность в субъекте Российской Федерации».

Главная задача - профильное обучение, формирование у начинающих предпринимателей навыков ведения бизнеса. Она обеспечивается путем реализации программных мероприятий по следующим направлениям:

1. Углубленное модульное обучение. Включает проведение модульных курсов обучения бизнес-планированию и формированию личных деловых и управленческих качеств человека.

2. Проведение тренингов и мастер-классов с предпринимателями и бизнес – консультантами, повышение управленческих компетенций участников.

3. Организация стажировок на действующих малых предприятиях с целью получения практического опыта работы в предпринимательских проектах, выстраивания бизнес - связей.

4. Организация встреч участников программы с успешными предпринимателями, в том числе с правообладателями франшиз.

5. Самостоятельная работа. Дистанционное обучение. Материалы образовательного курса публикуются на профильном сайте.

Решение стратегической задачи участия начинающих молодых предпринимателей в межрегиональных, общероссийских и международных образовательных мероприятиях обеспечивается путем реализации программных мероприятий по следующим направлениям:

1. Обеспечение участия молодых предпринимателей (до 30 лет) в межрегиональных, всероссийских и международных инвестиционных, выставочных и иных аналогичных мероприятиях – Международном молодежном экономическом форуме в Санкт-Петербурге, Всероссийском образовательном форуме «Селигер», конгрессе молодого бизнеса «Ты – предприниматель» и других;

2. Реализация мероприятий по продвижению и популяризации наиболее успешных предпринимательских проектов участников программы,

а также содействие их выходу на российский и международные рынки [4, с. 214].

Несмотря на существующие программы поддержки, расходы на реализацию программ, способствующих повышению сбалансированности рынка труда по профессионально-квалификационному составу, - например, программ по обучению и переподготовке кадров и оказания целевой помощи соответствующим категориям граждан, значительно ниже среднего показателя по ОЭСР.

Важность формирования культуры начинающих предпринимателей особо точно понимают в таких развитых зарубежных странах как США, Великобритания, Япония, Франция и другие.

2. Организационно-экономическая деятельность предприятия

2.1 Характеристика предприятия

Сфера предоставления фотоуслуг очень обширна: начиная от свадебных фотографов и заканчивая крупными профессиональными фотостудиями. Конечно, каждый фотограф имеет своё портфолио, которое состоит из тысячи фотографий различных жанров. Также накапливается определенный архив фото, который мог бы заинтересовать многих людей.

Фотосалон оказывает следующие услуги:

- семейная съемка;
- детская съемка
- свадебная съемка;
- художественная портретная съемка;
- съемка для каталогов;
- съемка для модельного портфолио;
- съемка для актерского портфолио;
- съемка домашних животных;
- рекламная съемка;
- репортажная съемка с выездом фотографа;
- фотосессия в подарок;
- фотосессия влюблённых;
- съемка «В ожидании чуда» (фотосессии для беременных);
- съемка коллективов;
- индивидуальное обучение студийной съемке и обучение в группах начинающих фотографов.

Рассмотрим ряд услуг фотосалона более подробно.

Фото на документы – фотосалон изготавливает фотографии на все виды документы за 5 минут.

Печать фотографий на любой вид документов, включая загранпаспорта, визы любой страны и т.д.

Печать фотографий – фотосалон печатает фотографии с любых цифровых носителей, в том числе с мобильных телефонов, на глянцевой и матовой бумаге.

Визитки – изготовление визиток различных типов, односторонних, двухсторонних, ламинированных. Фотосалон разрабатывает макет визитов к учетом пожеланий. В штате имеется профессиональный дизайнер.

Печать файлов и ксерокопия – фотосалон изготавливает и печатает прайс-листы, ламинированные таблички, меню для кафе и ресторанов, каталоги продукции, распечатываем файлы различных форматов с любых носителей.

Оригинальные подарки и сувениры – печать фотографий и надписей на футболках, кружках, магнитах брелках, календарях.

Печать на холсте – фотосалон печатает фотографии на холсте и вставляет в рамки. Фото на холсте на данный момент один из самых популярных подарков, который становится популярным в России.

Для свадьбы – можно изготовить печатную продукцию для свадьбы с символикой и фотографиями. Так же можно заказать: свадебные приглашения, этикетки на бутылки, сувениры с фото – магниты, кружки, футболки, брелки и многое другой.

Печать фотоальбомов – фото книги и альбомы для выпускников детских садов, школ и институтов, а так же есть возможность заказать альбом на свой вкус на индивидуальную тематику.

Изготовление плакатов для бессмертного полка.

В настоящее время рынок фото услуг развивается достаточно высокими темпами, и хотя повышенный интерес к услугам фото фирм начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любой семьи. Кроме того, в городе много памятников истории и культуры, а

значит с развитием города будет расти спрос на фотографии, открытки как со стороны населения, так и со стороны гостей города.

Фотосалон оказывает достаточно широкий спектр услуг, который не ограничивается только лишь фото-копировальными услугами.

Цель фотосалона - обеспечение потребителей высококачественной фото и сувенирной продукцией, завоевание не менее 10% рынка фоторекламных услуг, совершенствование услуги в соответствии с развитием НТП.

Задача компании - предоставление широкого спектра услуг и составление эффективного плана рекламной кампании.

Наиболее приемлемой организационной формой предприятия для данного проекта является частное предпринимательство.

На рисунке 4 представлена организационная структура фотосалона.

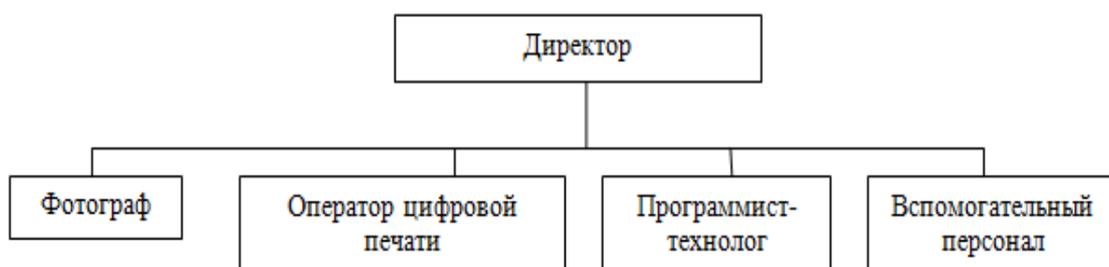


Рисунок 4 – Организационная структура фотосалона

Данная структура относится к линейному типу.

Структурное подразделение фирмы - торговый павильон.

Численность сотрудников составляет 7 человек.

В связи с небольшой численностью трудового коллектива фотосалона применение линейной модели организационной структуры можно считать вполне оправданным.

2.2 Динамика численности и структуры персонала

Персонал фотосалона подразделяется на три основные группы: руководители; специалисты; рабочий и обслуживающий персонал.

Состав персонала фотосалона на сегодняшний день:

1. руководитель – бухгалтер;
2. выездной фотограф;
3. рабочие фотографы в павильоне (2 человека);
4. оператор цифровой печати;
5. программист – технолог;
6. вспомогательный персонал (уборщик).

Изменения количественного состава персонала фирмы приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика численности и структуры персонала фотосалона за период 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Численность персонала, всего, чел.	5	7	7	140	-
В том числе по категориям:					
- руководители, чел.	1	1	1	-	-
- специалисты, чел.	1	2	2	200	-
- рабочие, чел.	3	4	4	133,3	-

Анализируя данные таблицы 3, можно сделать вывод, что изменение в кадровом составе руководителей не было зафиксировано, тогда как штат специалистов и обслуживающего персонала был немного расширен за счет приема в 2014 г. уборщика и в 2015 г. программиста-технолога и одного рабочего.

Качественная характеристика персонала организации по возрасту содержится в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика возрастной структуры персонала фотосалона за период 2014-2016 гг.

Возраст, лет	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
20-35	2	40	4	57,1	4	57,1	200	-
36-45	2	40	2	28,6	2	28,6	100	-
Старше 45	1	20	1	14,3	1	14,3	100	-
Итого	5	100	7	100	7	100	350	-

Структура трудового коллектива фотосалона по возрасту в 2016 г. представлена на рисунке 5.

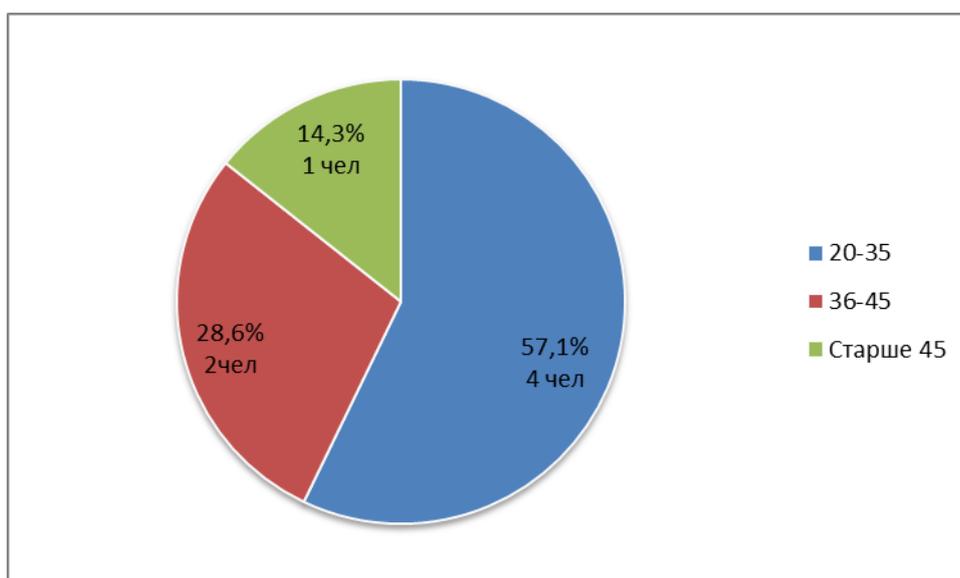


Рисунок 5 - Динамика возрастной структуры персонала фотосалона в 2016 году

Как показал анализ, наибольшую долю в организации образуют работники в возрасте от 20 до 35 лет (4 человека, или 57,1% от общей численности трудового коллектива).

Вторая по численности - группа от 36 до 45 лет (2 человека, или 28,6 %).

В самую малочисленную группу входят всего один человек - уборщики в возрасте старше 45 лет.

Следующий этап исследования - анализ персонала заведения по уровню образования.

Теоретически фотографом стать может каждый человек независимо от образования, если занятия фотографией являются хобби. Но выйти на профессиональный уровень, выучиться на фотографа и освоить секреты мастерства помогут специальные курсы фотографов, студии и фото-школы, где преподают признанные мастера фотографического искусства. Высшее образование по специальности «Изобразительное и прикладные виды искусств» только улучшит навыки начинающих фотографов.

Состав персонала на предприятии на 2016 год в соответствии с уровнем образования выглядит следующим образом, результаты которого объединены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика персонала фотосалона по уровню образования за период 2014-2016 гг.

Образование	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Высшее	1	20	2	28,6	2	28,6	200	-
Среднее специальное	3	60	4	57,1	4	57,1	133,3	-
Начальное	1	20	1	14,3	1	14,3	100	-
Итого	5	100	7	100	7	100	140	-

Более половины всего трудового коллектива (60% в 2014 г. и 57,1% в 2015-2016 гг.) получили средне специальное образование, высшее образование имеют только 20-28,6% соответственно с 2014-2016 годами.

По сравнению с 2014 г. в 2016 г. специалистов с высшим образованием стало на 1 человека больше. В связи с увеличением общей численности персонала возросло и количество сотрудников со средним специальным

образованием (с 3 чел. в 2014. до 4 чел. в 2015-2016 гг.).

Из представленной информации становится понятным, что большая часть персонала предприятия обладает пока незначительным опытом работы, причем ежегодно наблюдается активная для столь малочисленного коллектива динамика движения кадров.

Коллектив растет, однако этого недостаточно для активного расширения возможностей компании - реализации новых идей, освоения перспективных направлений деятельности и т.п.

В таблице 6 представлены основные показатели деятельности фотосалона.

Таблица 6 - Основные экономические показатели фотосалона в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста по годам, %	
				2015/2014	2016/2015
Выручка, руб.	498652	648238	864354	130	133,34
Себестоимость, руб.	152195	197080	325476	129,49	165,15
Затраты на 1 руб. товарной продукции, %	30,52	30,4	37,66	99,61	123,86
Численность персонала, чел.	5	7	7	140	100
Затраты на оплату труда, руб.	245682	342166,3	425846	139,27	124,46
Прибыль от продаж, руб.	346457	451158	538878	130,22	119,44
Чистая прибыль, руб.	277166	360926,4	431102	130,22	119,44
Производительность труда, руб./чел.	99730,4	92605,4	123479,1	92,86	133,34

Исходя из таблицы 6, выручка фотосалона выросла на 30 % в 2015 году и на 33,34 %, за счет расширения рынка сбыта.

Себестоимость услуг изменяется пропорционально объемам продаж. Издержкостность сокращается и если в 2014 году на долю затрат в выручке приходилось 30,52 %, то в 2016 году – 37,66 %.

Численность сотрудников в 2015 году выросла в связи с увеличением объемов.

Динамика показателей прибыли наглядно представлена на рисунке 6.

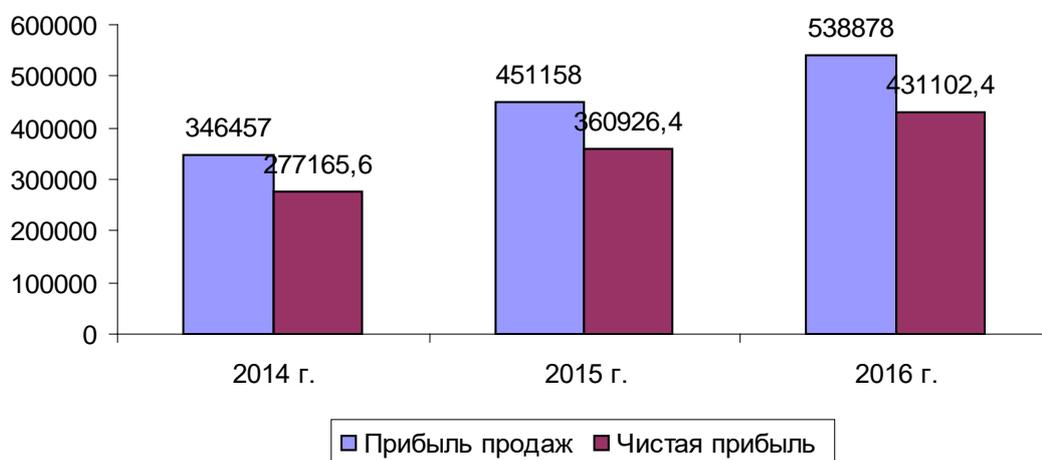


Рисунок 6 – Динамика показателей прибыли фотосалона в 2014-2016 гг., руб.

Как видно из данных рисунка 2.3 показатели прибыли увеличиваются из года в год. Так чистая прибыль фотосалона в 2015 году выросла на 30,22 %, а в 2016 году – на 19,44 %.

На рисунке 7 представлена динамика производительности труда фотосалона.

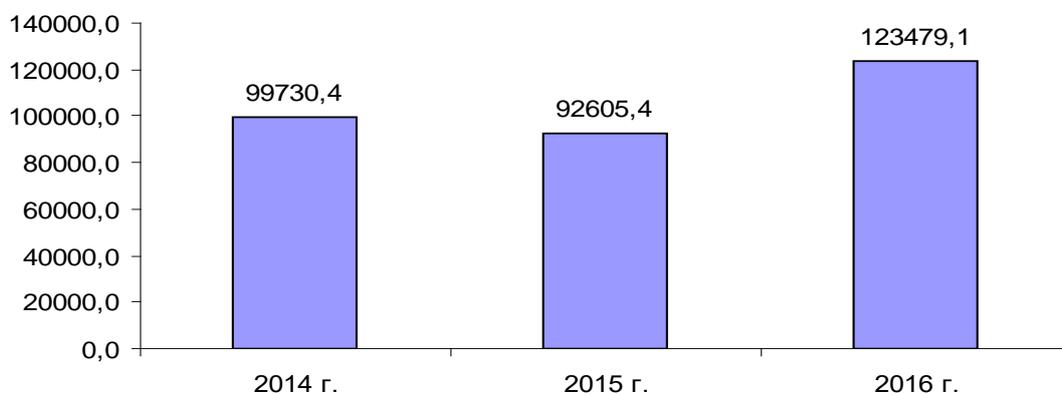


Рисунок 7 – Производительность труда фотосалона в 2014-2016 гг., руб./чел.

Производительность труда сокращается в 2015 году на 7,14 % в результате того, что расширение штата на 2 человека не привело к росту объемов продаж, в то время как уже в 2016 году производительность труда увеличилась на 33,34 %, что говорит о том, что персонала фотосалона принимает активное участие в увеличении его выручки.

Таким образом, эффективность деятельности фотосалона в 2016 году увеличивается. В рамках дальнейшего анализа проведем оценку сильных и слабых сторон предприятия, его конкурентоспособность на рынке фотоуслуг города.

2.3 Конкурентные преимущества предприятия

В данный момент на рынке города работают около 7-ми фирм, предоставляющих фото услуги, причем наиболее крупными и потенциально серьезными конкурентами являются лишь две – три фирмы. Следует отметить, что оборудование практически всех фирм немного устарело, является мало производительным и, зачастую не позволяет получать снимки высокого качества. Кроме того, в городе не существует крупного специализированного центра по предоставлению комплексных недорогих фото услуг.

Основными конкурентными преимуществами данного проекта являются:

- использование нового высокопроизводительного оборудования;
- оборудования большого торгового павильона, который будет предоставлять широкий ассортимент услуг, станет центром цифровой печати;
- основной стратегией конкурентоспособности проектируемой фирмы будет комплексная стратегия по снижению цен, повышению качества и уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширения объема продаж;
- снижение издержек за счет высокой производительности оборудования, повышения качества обслуживания, снижение цен, более

полное удовлетворение потребителей за счет расширения спектра услуг и введения гибкой системы скидок.

В настоящее время рынок фото услуг развивается достаточно высокими темпами, и хотя повышенный интерес к услугам фото фирм начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любой семьи. Кроме того, в городе много памятников истории, а значит с развитием города будет расти спрос на фотографии, как со стороны населения, так и со стороны гостей города.

Потенциальными потребителями фирмы являются как постоянно проживающее население города, так и туристы и гости города. Из всего населения города пользоваться услугами фирмы будут, вероятнее всего, молодежь и молодые семьи, а также прочее трудоспособное население в возрасте до 50-ти лет. В летний период (с конца мая до начала сентября) численность населения увеличивается за счет приезжих. Таким образом, целевым сегментом для фирмы являются все семьи и одинокие, кроме пенсионеров. Исходя из этого, можно приблизительно определить емкость рынка услуг проявки и печати фотографий.

Предполагая, что в связи с низким уровнем доходов населения лишь около 30% потенциальных потребителей смогут позволить себе пользоваться фото услугами, потенциальный объем продаж фотоснимков составит 252 тысяч в год. Учитывая, что в последние годы наблюдаются отрицательные тенденции прироста населения и изменения в возрастной и социальной структуре населения для прогнозирования объемов спроса необходимо ежегодно отслеживать демографический и социальный процессы в городе.

Рынок сбыта фотоуслуг достаточно широк и всеобъемлющ, так как затрагивает по сути все слои общества, и все возрастные категории. В результате чего, можно с уверенностью констатировать, что оказание фотоуслуг бизнес быстрокупаемый и высоко прибыльный. Основным при этом классом потребителей все же будут лица от 30 до 40 лет.

Данная отрасль не является высоко затратной, поэтому каких-то либо объемов инвестиций в отрасль в данном сегменте не наблюдается.

Условно можно выделить следующие виды участников этого рынка: крупные и средние предприятия, имеющие разветвленную торговую сеть и свои лаборатории; небольшие предприятия, имеющие 1-2 приемных пункта и лабораторию; предприниматели, работающие без образования юридического лица, часто не имеющие своего оборудования и выступающие перепродавцами услуги (то есть принимают от населения заказы на проявление и печать и передают их на выполнение предприятиям, имеющим необходимое оборудование).

Значительная доля фотоуслуг приходится на малые предприятия и индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица. В значительной степени это объясняется относительно невысокими первоначальными капиталовложениями. Стоимость оборудования, необходимая для начала соответствующего производства, составляет в настоящее время 600-900 тыс.рублей.

По оценке специалистов средние и крупные предприятия, оказывающие фотоуслуги, используют оборудование, фотопленку, фотобумагу и реактивы следующих фирм.

В настоящее время используется преимущественно оборудование таких фирм, как Fuji, (15-20%), Agfa (10-15%), Konica (до 10%), другие (Noritsu (Япония), Sanmarco (Италия), Rutz (Германия) - более 50%.

Основные производители фотопленки и фотобумаги - Kodak (50-55%), Fuji (10-15%), Konica (15-20%), Agfa (10-15%).

Производители реактивов: Kodak (55-60%), Konica (до 10%), Agfa (до 10%), Fuji (до 10%).

Относительно разнообразный ассортимент фототоваров представлен только в специализированных магазинах. Небольшие предприятия, оказывающие фотоуслуги, обычно продают фотопленку только той фирмы, которую потом и обрабатывают.

Для повышения конкурентоспособности предприятия стремятся к снижению издержек производства, увеличению перечня выполняемых услуг, расширению сервисной сети. В крупных городах развитие этого рынка будет связано с использованием нового вида оборудования, так называемого «технолаба». Высокая производительность такой лаборатории позволяет значительно снизить себестоимость и цену услуги.

Сдерживающими развитие рынка фотоуслуг факторами являются низкий уровень доходов населения, высокая стоимость фотоматериалов.

Наиболее низкие цены устанавливают частные предприниматели.

Сдерживающим развитие рынка фактором является низкий уровень доходов населения.

Рынок фотоуслуг характеризуется развитой конкурентной средой, значительным количеством участников рынка.

Барьеры входа на этот рынок низкие. Дальнейшее развитие рынка будет связано с распространением в крупных городах высокопроизводительного оборудования, в небольших городах - расширением сети минифотолабораторий, пунктов приема заказов населения на проявку фотопленки.

Одновременно рынки фотохимических товаров, фотопленки и фотобумаги, а также рынок оборудования для фотоуслуг являются олигопольными. В последние годы в крупных городах наблюдается усиление присутствия фирмы «Кодак» и, вероятно, как следствие этого, существенный рост цен на фототовары этой фирмы. Кроме того, рост цен в известной степени обусловлен таможенно-тарифной политикой России. В последнее время экспортеры и исполнители услуг, организации по производству кинофильмов все чаще ходатайствуют перед Правительством Российской Федерации о снижении таможенных пошлин на кино-, фототовары.

В последние годы значительную конкуренцию рынку фототоваров и фотоуслуг стал составлять видеорынок.

В настоящее время на рынке фото услуг в городе работают 7 фирм,

которые предоставляют услуги по проявке и печати фотопленок, услуги фотосалонов (2-3 фирмы), услуги цифрового реставрирования, редактирования и печати фотографий. Для оценки сравнительных преимуществ фирм-конкурентов можно использовать метод сегментации рынка по основным конкурентам.

Основными конкурентами фотостудии являются: «Центр К»; «Кодак»; «Яркий мир»

Подробный анализ конкурентов проведем по следующим критериям:

- обеспеченность транспортом,
- автостоянка,
- время работы,
- реклама,
- уровень сервисного обслуживания,
- разнообразие услуг.

Оценка критериев будет производиться по 5 - бальной шкале. То есть каждый критерий получит оценку от 0 (самая слабая позиция) до 5 (самая сильная позиция).

Таблица 7 - Детальный анализ конкурентов

Параметры	«Центр К»	«Кодак»	«Яркий мир»
Обеспеченность транспортом	Отлично(5)	Отлично(5)	Отлично(5)
Автостоянка	Есть(5)	Есть(5)	Есть(5)
Время работы	10:00-20:00(5)	9:00-19:00(5)	10:00-18:00(3)
Реклама	Есть(5)	Нет(4)	Есть(5)
Уровень сервисного обслуживания	Высокий(5)	Высокий(5)	Высокий(5)
Разнообразие услуг	Большое количество разнообразных услуг(5)	Недостаточно разнообразны(3)	Среднее количество разнообразных услуг(4)

Из таблицы можно сделать следующий вывод: главным конкурентом является студия «Центр К». Фотостудия может позиционировать себя за счет

эффективной рекламной политики и уделять большее внимание потребностям клиента, сделать своим преимуществом высокий уровень сервисного обслуживания.

Эту информацию удобно представить в виде таблицы 8

Таблица 8- Сегментация рынка по основным конкурентам

Факторы конкурентоспособности	Главные конкуренты			
	Фотосалон	Центр-К	Кодак	Яркий мир
1.Товары				
1.1.Качество	4	5	4	3
1.2.Ассортимент	5	5	3	4
1.3.Уровень послепродажного обслуживания	5	4	3	3
1.4.Гарантийный срок	5	4	4	4
2.Услуги				
2.1.Качество	5	5	3	4
2.2.Время исполнения заказов	5	5	4	4
2.3.Ассортимент	5	5	4	3
2.4.Уровень обслуживания	5	5	4	4
3.Цена				
3.1.Продажная	5	4	3	3
3.2.Процент скидки с цены	5	3	2	2
4.Продвижение товаров на рынке				
4.1.Реклама	5	4	3	3
4.2.Индивидуальная продажа				
4.2.1.Стимулирование потребителей	5	4	3	2
4.2.2.Демонстрационная торговля	5	3	3	2
4.2.3.Показ образцов товаров	5	4	3	2
4.2.4.Подготовка персонала сбытовых служб	4	4	3	3
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	73	64	50	46

Из приведенной таблицы видно, что наиболее сильным конкурентом выступает фирма Центр-К, хотя интегральная оценка проектируемой фирмы выше, что связано с предполагаемым введением скидок на продукцию, повышением уровня обслуживания и продажей дорогостоящих товаров в рассрочку.

Слабыми сторонами фирмы являются: слабый охват рынка, недостаточность опыта работы и более низкая норма прибыли за счет более низких цен.

В таблице представлены наиболее серьезные конкуренты, занимающие наиболее значительные доли рынка сбыта. В соответствии с экспертными оценками фирмы Центр-К и Кодак занимают около 50% рынка сбыта. Таким образом, в данной ситуации рынок фото услуг можно охарактеризовать как рынок олигополии, так как на рынке существует лишь несколько крупных фирм-лидеров. Основной стратегией конкурентоспособности проектируемой фирмы будет комплексная стратегия по снижению цен, повышение качества и уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширения объема продаж.

В таблице 9 представлен SWOT-анализ внутренней и внешней среды фотосалона.

Таблица 9 - SWOT-анализ внутренней и внешней среды фотосалона

Цель стратегии.	Слабые стороны	Сильные стороны
1	2	3
Стратегия концентрированного роста		
Обеспечение роста производства и реализации продукции за счет влияния на сам продукт	<ul style="list-style-type: none"> 1. Это в большей степени поступательная, чем революционная стратегия; 2. Существуют ограничения, в пределах которых на одном рынке может иметь место рост; 3. Подчиненность изменениям в предпочтениях потребителей и поворотам к спаду в экономике; 4. Накладывает ответственность за удержание уровня нововведений в области собственных продуктов 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Базируется на известных способностях и возможностях организации; 2. Может эффективно развивать имеющиеся навыки для создания конкурентных преимуществ; 3. Высокая чувствительность к потребностям рынка и возможность завоевать репутацию в этой области; 3. Невысокий риск; 4. Легко управляемый постепенный рост
Стратегия интегрированного роста		
Обеспечение роста производства и реализации продукции за счет расширения путем добавления новых структур	<ul style="list-style-type: none"> 1. Возникают новые возможности экономии, которые могут быть реализованы (лучшая координация и управление, снижение расходов на погрузку-разгрузку и транспортировку, лучшее 	<ul style="list-style-type: none"> 1. В вертикальной интеграции заложена тенденция к росту пропорции постоянных затрат. 2. Вертикальная интеграция может привести к меньшей гибкости в принятии решений в связи с изменениями внешней среды. 3. Существует необходимость

Продолжение Таблицы 9

1	2	3
	использование площадей, мощностей, более легкий сбор информации о рынке, сокращение	поддерживать в равновесии начальные
	переговоров с поставщиками, меньшие расходы на осуществление сделок и выгоды от стабильных связей). 2. Вертикальная интеграция должна гарантировать организации поставки в более жесткие сроки и, наоборот, продажу ее продукции в периоды низкого спроса.	и конечные этапы основной деятельности компании. 4. Интеграция использует ресурсы капитала. Они имеют альтернативную цену в том случае, если третьи стороны используют свои собственные ресурсы. Это значит, что стратегия интеграции должна принести отдачу, как минимум, равную альтернативной цене капитала. В противном случае вариант будет нежизнеспособным.
Стратегия диверсифицированного роста		
Обеспечение роста производства и реализации продукции за счет новых продуктов и рынков	1. Для стратегического успеха диверсификация необходима больших масштабах; 2. Требуется знаний и опыта, чтобы хорошо управляться с новыми продуктами или услугами; 3. Могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию; 4. Это природная стратегия — для получения прибылей необходимо время.	1. Может быть необходима для того, чтобы фирма могла выжить и течение продолжительного времени; 2. Вести к синергии; 3. Способствовать эффективному использованию избытка средств; 4. Предоставляет организации более широкий набор продуктов или услуг.
Стратегия сокращения		
Сокращение производства в целях перегруппировки сил	Характеризуется снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей	Ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер

К сильным сторонам фотостудии можно отнести:

- месторасположение фотосалона (фотосалон расположен со стороны проезжей части, по близости с УФМС)
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- качество (высокие технологические и творческие результаты);
- техника (лучшие профессиональные камеры и аксессуары, постоянное их обновление);
- время (после съемки фотографии будут обрабатываться в кратчайшие сроки и без ущерба качеству);
- стабильность качества (высокое качество даже в сложных съемочных условиях);
- надежность;
- креативность(постоянный поиск интересных творческих идей, творческий подход к поставленной задаче).

К слабым сторонам фотостудии можно отнести:

- возможность недостатка финансовых ресурсов;
- высокая стоимость оказываемых услуг;
- ограниченность рынка сбыта для данного вида услуг.

Угрозами для фотостудии являются:

- сокращение спроса на внутреннем рынке;
- приход новых потенциальных конкурентов;
- нежелание людей производить дополнительные затраты, т.к. у многих есть личные фотоаппараты;

Возможности для фотостудии заключаются в:

- совершенствовании ИТ для оказания услуг;
- самосовершенствовании (посещение семинаров лучших российских и зарубежных фотографов);
- появлении новых предпринимателей (потенциальных корпоративных клиентов);

- сотрудничестве с рекламными агентствами и фирмами, организующими праздники и другие развлекательные мероприятия;
- возможности в расширении номенклатуры оказываемых услуг.

Следовательно, деятельность фотосалона должна быть нацелена на сокращение издержек, модернизацию оборудования и перспективное решение существующих проблем, путем совершенствования качества услуг, систем менеджмента и маркетинга, используя собственные сильные стороны и возможности.

В рамках третьей главы предложим направления расширения услуг фотосалона.

3. Мероприятия по совершенствованию бизнес-планирования

3.1. Проблемы применения бизнес – планирования на предприятии

На сегодняшний день нестабильность факторов окружающей среды требует от предприятий детального прогнозирования своей стратегической и текущей деятельности, учета угроз и возможностей дальнейшего развития и достижения поставленных целей. Современность требует от менеджмента любой организации умение принимать соответствующие управленческие решения. Важным элементом стратегического планирования, который в решающей степени может предвидеть реакцию предприятия на требования внешней среды и поддерживать его соответствующее поведение на рынке, является бизнес-планирование. Его можно рассматривать как действенный инструмент современного менеджмента, благодаря которому предприятия могут определить цели и задачи своего функционирования, разрабатывать систему мероприятий по улучшению результатов деятельности или предотвращению нежелательных явлений.

Бизнес-планирование - это современный и довольно популярный термин сегодня в бизнес-среде. Но разработка бизнес-планов и ведения деятельности в русле постоянного бизнес-планирования с учетом всех нюансов данного понятия (постоянный мониторинг рынка, состояния конкурентной среды, составление планов для внедрения любых изменений и т.д.) на отечественных просторах находятся на ощутимом расстоянии от европейских практик развитых стран.

Многие бизнесмены, которые проработали не одно зарубежное издание по разработке бизнес-планов и стараются придерживаться рекомендаций, изложенных в них, сталкиваются с рассмотренными там, и неизвестными на Западе трудностями. В отличие от западных стран, деловое планирование в Российской Федерации имеет ряд особенностей.

Российское законодательство сегодня не закрепляет обязательность разработки бизнес-плана. Последний является новым документом для большинства российских предприятий. Несмотря на стремление страны повысить стандарты качества продукции, услуг и принципов ведения бизнеса, широко распространена позиция, отрицающая целесообразность разработки развернутого бизнес-плана, которая предусматривает, в качестве альтернативы, краткое технико-экономическое обоснование. Иногда считается, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть компенсировано знанием «глубин» отечественного бизнеса и интуицией.

Для такого состояния дел в Российской Федерации существует много предпосылок. Неконкурентоспособность российских бизнес-планов объясняется целым рядом ложного отношения к этому вопросу прежде всего со стороны заказчиков бизнес-планов (под заказчиком понимается юридическое или физическое лицо, владеющее определенной бизнес-идеей и стремится к ее реализации). Для этого необходимо найти инвестора, которого можно привлечь именно качественным бизнес-планом. Этот документ владелец идеи может поручить разработать своим внутренним специализированным подразделениям, чаще всего в мелком и среднем бизнесе просто отсутствуют, или же заказать у сторонней организации, которая предлагает такие услуги, имея высококвалифицированных опытных специалистов в сфере бизнес-планирования и консалтинга. Рассмотрим именно последнюю ситуацию и, следуя из российской практики, проблемы и основные ошибки заказчиков бизнес-планов.

Прежде всего, самая распространенная проблема заключается в объеме работ, заказчик желает получить от разработчиков. Заказчик считает, что бизнес-план у него уже есть и все, что необходимо, это консолидировать цифры в таблице, которые потом будет легко анализировать инвестору. Но в большинстве случаев при детальном ознакомлении специалиста с объемом работ оказывается, что заказчик только представил описание своей идеи, а для того, чтобы финансовый план был убедительным, нужно еще серьезно

поработать. То есть на практике бизнес-среда сталкивается с проблемой недостаточной осведомленности руководителей в вопросах бизнес-планирования и откуда берутся цифры, способные поразить инвестора.

Рассмотрим еще один проблемный аспект бизнес-плана, а именно анализ рисков. Несмотря на тот факт, что данный пункт входит в структуру бизнес-плана практически каждого стандарта, чаще всего к этому пункту подходят без особой ответственности, вставляя в документ шаблонный экземпляр, даже не корректируя его с учетом специфики бизнес-проекта. Такой подход является крайне непрофессиональным. Разработчик обязан выявить все возможные риски, то есть возможные обстоятельства, способные привести к существенному ухудшению показателей проекта. Затем по каждому риску разрабатываются мероприятия, направленные на его предотвращение или компенсацию его негативного влияния. В завершение проводится количественная оценка последствий негативного развития событий и расчет финансовых показателей при таком сценарии.

Следует отметить также один из основных и чаще всего решающих аспектов специфики бизнес-планирования в России - цена. Качественный, достоверный бизнес-план создается высококвалифицированными специалистами под конкретный проект с учетом целого ряда индивидуальных особенностей. Такой документ является катализатором развитию предприятия или основным рычагом стартапов. Конечно, его цена не низкая, как и аналогичные консалтинговые услуги. Именно поэтому заказчики часто выбирают не весь документ, а некоторые его части, которые являются для них наиболее сложными и важными при анализе. Такое положение дел и является причиной возникновения всех перечисленных ошибок и неверного отношения к определенным структурным подразделениям бизнес-плана.

Несмотря на отсутствие законодательных актов, которые прямо обязывают разработку бизнес-планов, сегодня в Российской Федерации принято значительное количество указов, которые формируют деловую

среду предприятия. Функционирование в ней предполагает необходимость разработки бизнес-плана для получения финансирования проекта. Повышение осведомленности предпринимателей и управленцев и заимствования зарубежного опыта по бизнес-планированию приведет российский бизнес на новый более высокий уровень развития.

3.2 Пути решения проблемы бизнес – планирования

По способу организации производства салон фотоуслуг относится к мелкосерийному производству, так как, организация производства зависит от планируемого объема продаж.

В новом фотосалоне планируется предоставлять следующие услуги:

- печать фотоснимков размером от 2х3 см до 30х45см, как с цифровых, так и с обычных фотокамер;
- печать фотоснимков с видеокассет и цифровых видеокамер;
- реставрация и редактирование фотоснимков, разработка открыток, приглашений, виньеток, визиток и т.д.;
- изготовление визиток, бейджей, виньеток, открыток, календарей и т.д.;
- съемка в фото студии;
- продажа сопутствующих товаров (фотоаппаратов, фотоальбомов и т.д.);
- предоставление услуг фотографа на всевозможные мероприятия.

Планируется также предоставление сервисных услуг: гарантийное обслуживание фотоаппаратов, продажа в рассрочку и заказ дорогостоящих товаров по каталогу. В настоящее время на рынке работают фирмы, предоставляющие аналогичные услуги, однако основными недостатками конкурентных товаров и услуг являются стабильно высокие цены на фото услуги и сопутствующие товары, а также низкое качество продукции.

Основными преимуществами проектируемой фирмы являются:

возможность снижения себестоимости и цен, повышение качества за счет использования малого оборудования, расширения ассортимента услуг. Проектируется оборудование большого торгового павильона, который будет предоставлять широкий ассортимент услуг и станет центром цифровой печати.

Проектируется использование следующего производственного оборудования:

- машина для проявки пленок и печати фотографий «Frontier 525»;
- кассовый аппарат;
- три компьютера;
- фотокамера и оборудование для фотосалона;
- принтер;
- кондиционер;
- слайд-сканер;
- мебель.

Необходима производственная площадь – 30 кв. метров, помещение под офис и торговый зал – 70 кв. метров. Помещение планируется взять в аренду. Стоимость аренды 500 руб./м²

Было выявлено, что наиболее выгодным месторасположением будет являться центр города, и наиболее его оживленные улицы. Недостатком такого размещения является непосредственная близость от конкурентов. Предполагается взять помещение размером 100 кв. метров в аренду. Договор аренды предусматривает выполнение капитального ремонта помещения и наружного ремонта здания и ежемесячную арендную плату в размере 50 тысяч рублей. Договор заключается сроком на 3 года.

Производственный процесс печати фотоснимков состоит из следующих операций:

- прием заказа (2 мин.);
- проявка фотопленки (13 мин.);
- печать фотоснимков (в зависимости от количества из расчета 0,02 мин

на фотоснимок);

- контроль качества, оформление и выдача заказа (5 мин.).

Съемка в фотосалоне занимает от 7 до 20 минут в зависимости от количества и сложности съемки. Услуги цифровой печати в зависимости от сложности могут занимать от 10 минут до нескольких часов.

Все оборудование, необходимое для работы фотосалона удобно представить в таблице 10.

Таблица 10 - Необходимое основное и вспомогательное оборудование, его стоимость

Наименование оборудования	Количество единиц	Цена за единицу, руб.
Основное оборудование:		
Машина для проявки пленок и печати фотографий Frontier 525	1	1200000
Компьютер Pentium IV	3	30000
Фотокамера и оборудование для фотосалона	1	30000
Слайд-сканер	1	15000
Вспомогательное оборудование:		
Принтер	1	20000
Кондиционер	1	20000
Мебель		30000
Кассовый аппарат	1	3000
Итого, стоимость основного и производственного оборудования		1408000

Производственная мощность зависит от производительности машины для печати и проявки фотоснимков и составляет по технической документации 3000 фотографий в час. Таким образом, производственная мощность составит приблизительно 8000 тысяч фотоснимков в год (с учетом режима работы по 8 часов в день).

Расчет амортизационных отчислений по месяцам в 1-й год реализации проекта по каждой группе основных средств представлен в таблице 11. Во 2-й и 3-й год работы расчет амортизации аналогичен.

Таблица 11 - Амортизационные отчисления

Наименование основного средства	Первоначальная стоимость, руб.	Срок полезного использования, мес.	Норма амортизации, %	Амортизационных отчислений в месяц	Всего амортизационных отчислений за 1-ый год, руб.
Машина для проявки пленок и печати фотографий Frontier 525	1200000	180	0,56	6667	80004
Компьютер	90000	36	2,78	2500	30000
Фотокамера и оборудование для фотосалона	30000	48	2,08	625	7500
Слайд-сканер	15000	36	2,78	417	5004
Принтер	20000	60	1,67	333	3996
Кондиционер	20000	72	1,39	278	3336
Технические средства	33000	84	1,19	393	4716
ИТОГО	1408000	-	-	11213	134556

Проектируется, что основными поставщиками расходных материалов и сопутствующих товаров будут фирмы: Фотопринт, Fuji, Kodak, Konica

Фирмы Fuji, Kodak и Konica будут поставлять сопутствующие товары (фотоальбомы, рамки и т.д.).

Таблица 12 - Анализ поставщиков товара

Наименование характеристик	Поставщик
Наименование поставщика	Фотопринт
Наименование продукции и цена поставщика (руб.).	а. Фотобумага - 1,00 б. Фотохимия - 0,40 в. Цифровой фотоаппарат – 3000
Качество всей продукции	Высокое
Срок поставки всей продукции	1-го числа каждого месяца
Основные достоинства поставщика	Низкие цены, высокое качество товара, своевременная доставка, широкий ассортимент товара, дополнительные услуги по разгрузке и т.д.

Фирма Фотопринт будет поставлять основные расходные материалы для печати фотоснимков и проявки фотопленок. Планируется, что поставки

расходных материалов, фотоаппаратов и прочей фото продукции будут осуществляться один раз в месяц.

Программа производства и реализации услуг на первые три года представлена в таблице 13, в остальные годы расчет аналогичный.

Таблица 13 - Программа производства и реализации продукции

Показатели	1-ый год	2-ой год	3-ий год
Фотоснимки			
Объем продаж, тыс. шт.	35	45	50
Цена, руб.	6	6,5	7
Выручка от реализации товара, тыс. руб.	210	92,5	350
Цифровые фотоаппараты			
Объем продаж, тыс. шт.	0,22	0,20	0,19
Цена, руб.	6000	7000	7500
Выручка от реализации товара, тыс. руб.	1290	1400	1425
Сопутствующие товары			
Объем продаж, тыс. шт.	0,09	0,10	0,11
Цена, руб.	150	200	250
Выручка от реализации товара, тыс. руб.	13,5	20	27,5
Прочие услуги			
Объем реализации.	100	180	200
Цена, руб.	13000	13500	14000
Выручка от реализации услуги, тыс. руб.	1300	2430	2800
Выручка всего	2813,5	3942,5	4602,5

С целью упрощения расчетов затрат на расходные материалы вся продукция фирмы была условно разделена на 4 группы: фотоснимки, цифровые фотоаппараты, сопутствующие товары и прочие услуги. К группе «фотоснимки» относятся все виды фотографий всех форматов, которые условно сведены к одному 10x15 см по цене 4,5 рублей за снимок. Основной калькуляционной единицей в группе «цифровые фотоаппараты» является фотоаппарат «Самсунг». К группе «сопутствующие товары» относятся продажа фотоальбомов, рамок и т.д. К прочим услугам относятся все виды услуг цифровой печати, а также предоставление услуг профессионального фотографа. Себестоимость каждого конкретного вида продукции рассчитывается путем корректировки себестоимости группы на конкретные потребительские и технические характеристики каждой единицы. Расход

материалов рассчитывался исходя из норм расхода по технической документации.

Расчеты производились исходя из средних цен на материалы и товары у предполагаемых поставщиков на момент разработки бизнес-плана.

Таблица 14 - Калькуляция затрат на расходные материалы

Статьи затрат	Затраты на единицу, тыс руб.			Объем продаж, тыс. шт.			Всего, тыс. руб.		
	1-ый год	2-ой год	3-ий год	1-ый год	2-ой год	3-ий год	1-ый год	2-ой год	3-ий год
Фотоснимки									
Бумага	1,00	1,10	1,20	35	45	50	35	49,5	60
Химический состав	0,40	0,60	0,80				14	27	40
Конверт	0,05	0,15	0,25				1,75	6,75	12,5
Всего затрат	1,45	1,85	2,25	35	45	50	50,75	83,25	125,5
Цифровые фотоаппараты									
Материалы	3000	3250	3500	0,22	0,20	0,19	660	650	665
ТЗР	0,3	0,40	0,90				0,066	0,08	0,171
Всего затрат	3000,3	3250,4	3500,9	0,22	0,20	0,19	660,0667	650,08	665,171
Сопутствующие товары									
Материалы	50	65	70	0,09	0,10	0,11	4,5	6,4	7,7
ТЗР	0,36	0,40	0,65				0,0324	0,04	0,0715
Всего затрат	50,36	65,7	70,95	0,09	0,10	0,11	4,5324	6,44	7,7715
Прочие услуги									
Материалы	11,45	14,9	15,14	0,10	0,18	0,20	1,145	2,682	3,028
ТЗР	1,2	1,8	2,3				0,12	0,324	0,46
Всего затрат	12,65	16,7	17,44	0,10	0,18	0,20	1,265	3,006	3,488
ИТОГО	-	-	-	-	-	-	716,614	742,776	801,932

Таким образом, из данной таблицы видно, что на первый год затраты на расходные материалы составляют 716614 рублей. Из них на оказание услуг профессионального фотографа - 1265 рублей, на продажу сопутствующих услуг – 4532 рублей, на продажу фотоаппаратов – 660066 рублей и на печать фотоснимков – 50750 рублей.

У предприятия могут возникнуть некоторые риски, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Общие риски

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентов	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов
Производственные риски (недостаточное качество печати и фотосъемки)	Частые ошибки персонала, недобросовестность, невыход на работу
Ошибки в подборе кадров	Частые ошибки персонала

Перечень рисков представлен в таблице 16.

Таблица 16- Финансово-экономические риски

Простые риски	Веса W_i
Неустойчивость спроса	1/6
Снижение цен конкурентами	1/6
Увеличение производства у конкурентов	1/6
Рост налогов	1/6
Неплатежеспособность потребителей	1/6
Рост цен на транспорт	1/6

Рассмотрим таблицу 17 – социальные риски.

Таблица 17 - Социальные риски

Простые риски	Веса W_i
Трудности с набором квалифицированной силы	1/3
Недостаточный уровень зарплаты	1/3
Квалификация кадров	1/3

Оценка проводилась по 100-бальной системе тремя экспертами нашей фирмы (0- риск несущественен, 25 – риск скорее всего не реализуется, 50 – о

наступлении события ничего сказать нельзя, 75 – риск скорее всего появится, 100 – риск наверняка реализуется).

Оценка рисков представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка рисков

Простые риски	Эксперты			Vi средняя вероятность	Балл Wi*Vi
	1	2	3	(1+2+3)/3	
Неустойчивость спроса	0	0	25	8	1,4
Снижение цен конкурентами	100	75	50	75	12,5
Увеличение производства у конкурентов	75	100	75	83	13,9
Рост налогов	50	75	50	58	9,7
Неплатежеспособность потребителей	25	0	0	8	1,4
Рост цен на транспорт	75	50	75	67	11,1
Трудности с набором квалифицированной силы	0	0	0	0	0
Недостаточный уровень зарплаты	50	0	25	25	4,2
Квалификация кадров	0	0	0	0	0

Для рисков, балл которых $Wi*Vi > 10$ необходимо разрабатывать мероприятия противодействия.

Таблица 19 - Мероприятия по снижению рисков

Простой риск	Мероприятия, снижающие отрицательное воздействие риска
Снижение цен конкурентами Увеличение производства у конкурентов Рост цен на транспорт	Улучшение сервиса и расширение ассортимента предлагаемых услуг Увеличение рекламной компании Заказ чартерных рейсов

Имущество застраховано в компании «Альфа-Страхование» на с ежегодной страховой выплатой– 10%

Расчет потребности в капитальных вложениях представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Капитальные вложения

Наименование показателей	Всего по проектно-сметной документации
Капитальные вложения	1 700 000
в том числе:	
строительно-монтажные работы	63 580
Оборудование	1 408 000
прочие затраты	228 420

Источники средств представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Источники средств на начало реализации проекта (тыс. руб.)

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
1. Собственные средства	1 300 000
Взнос в уставный капитал	-
Собственные средства, всего	1 300 000
2. Заемные средства	
Кредит банка	300 000
Заемные средства, всего	300 000
Итого	1 600 000

Потребность в капитале по данному проекту составила 1700 000 руб. из них на закупку оборудования 1408 000 руб., а на оборотные активы 292 000 руб. В качестве источников финансирования выступают собственные и заемные средства. Собственные средства – 1400 000 руб.

Для покупки оборудования, а также для покрытия первоначальных затрат будет взят кредит в Сбергательном банке, в размере 300 тыс. руб., под ставку 23% годовых. Расчет выплат по кредиту представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Расчет выплаты процентов по кредиту

Год	Сумма кредита на начало года, руб.	Выплата основной суммы, руб.	Выплата процентов, руб.	Общий платеж, руб.	Остаток кредита на конец года, руб.
1	300 000	100 000	69 000	169 000	200 000
2	200 000	100 000	46 000	146 000	100 000
3	100 000	100 000	23 000	123 000	0
ИТОГО	0	300 000	138 000	438 000	0

Для отнесения затрат на конкретный вид продукции необходимо накладные издержки распределить по каждому виду, за базу распределения затрат выбрана доля выручки от реализации каждого вида услуги в общей выручке:

- Цифровые фотоаппараты – 33,78%;
- Фотоснимки – 6,65%;
- Сопутствующие товары – 2,25%;
- Прочие услуги – 57,32%.

Расчеты распределения затрат приведены в таблице 23.

Таблица 23 - Распределение косвенных затрат по видам услуг

Показатели	Цифровые фотоаппараты	Фотоснимки	Сопутствующие товары	Прочие услуги	Итого затрат за год, руб.
1	2	3	4	5	6
Расходы на содержание офиса	12160,8	2394	810	20635,2	36000
Арендные платежи	202680	39900	13500	343920	600000
Расходы на рекламу	13512	2660	900	22928	40000
% по кредиту					
- 1-ый год;	23308,2	4588,5	1552,5	39550,8	69000
- 2-ой год;	15538,8	3059	1035	26367,2	46000
- 3-ий год.	7769,4	1529,5	517,5	13183,6	23000

Продолжение Таблицы 23

1	2	3	4	5	6
Амортизационные отчисления	45453,02	8947,97	3027,51	77127,5	134556
Затраты на ремонт	21477,32	4228,07	1430,55	36444,06	63580
Расходы на оплату труда	393280,3	77421,9	26195,4	667342,4	1164240
Итого затрат за 1-ый год	711871,6	140140,5	47415,9	1207948	2107376
Итого затрат за 2-ой год	704102,2	138611,1	46898,4	1194764,3	2084376
Итого затрат за 3-ий год	696332,8	137081,5	46381	1181580,7	2061376

В таблице 24 представлены затраты на производство и сбыт продукции.

Таблица 24 - Затраты на производство и сбыт продукции (потребность в оборотном капитале)

Показатели (руб.)	Всего в месяц за 1-ый год	Всего за 1-ый год	Всего за 2-ой год	Всего за 3-ий год
1	2	3	4	5
Фотоснимки				
Прямые затраты всего	4229,2	50750	83250	125500
Постоянные (общие) затраты всего	11678,4	140140,5	138611,1	137081,5
Всего общих затрат на производство и сбыт продукции	15907,6	190890,5	221861,1	262581,5
Цифровые фотоаппараты				
Прямые затраты всего	55005	660067	650080	665171
Постоянные затраты всего	59322,6	711871,6	704102,2	696332,8
Всего общих затрат на производство и сбыт продукции	114327,6	1371938,6	1354182,2	1361530,8
Сопутствующие товары				
Прямые затраты всего	377,7	4532	6440	7772
Постоянные затраты всего	3951,3	47415,9	46898,4	46381
Всего общих затрат на производство и сбыт продукции	4329	51947,9	53338,4	54153
Прочие услуги				
Прямые затраты всего	105,4	1265	3006	3488

Продолжение Таблицы 24

Постоянные затраты всего	100662,3	1207948	1194764,3	1181580,7
Всего общих затрат на производство и сбыт продукции	100767,7	1209213	1197770,3	1185068,7
Общие затраты на производство и сбыт услуг всего	235331,9	2823990	2827152	2863334
Общие затраты на производство и сбыт услуг без амортизации	224118,9	2689434	2692596	2728778

Рассчитаем точку безубыточности для объема производства оказываемых услуг, т.е. объем производства, при котором выручка равна затратам. Расчеты представлены в таблице 25.

$$V_{кр} = \frac{Пост.З \times B}{B - Перемен.З} \quad (1)$$

Таблица 25 - Расчет точки безубыточности

Услуга	Выручка за месяц, руб.	Постоянные затраты в месяц, руб.	Переменные затраты в месяц, руб.	Точка безубыточности, руб.
Фотоснимки	17500	11678,4	4229,2	15400
Фотоаппараты	107500	59322,6	55005	121481,6
Фотопленки	1125	3951,3	377,7	5948,36
Прочие услуги	108333	100662,3	105,4	100760,3

Изобразим графически точку безубыточности предприятия на рисунке 8.

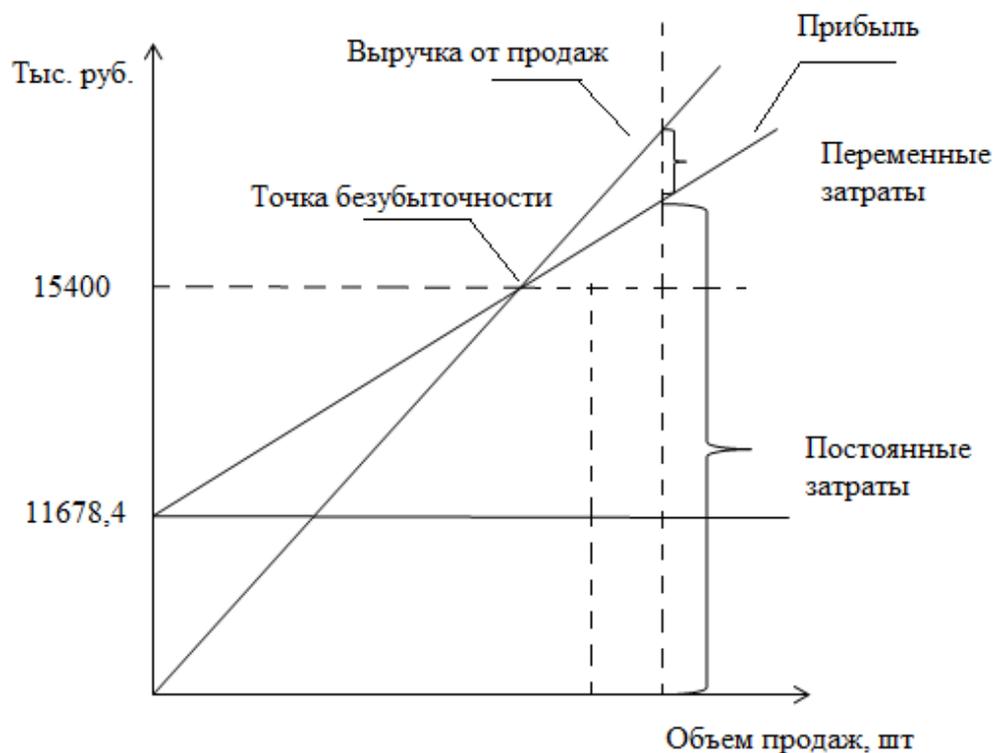


Рисунок 8 - Графическое определение точки безубыточности в 1 год реализации проекта (фотоснимки)

Следующий этап разработки финансового плана связан с оценкой финансовых результатов производственной и сбытовой деятельности в рамках инвестиционного проекта. Результаты расчетов финансового результата проекта представлены в таблице 26.

Таблица 26 - Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности

Показатели, руб.	1-ый год	2-ой год	3-ий год
Общая выручка от реализации услуг	2813500	3942500	4602500
Общие затраты на производство и сбыт услуг	2689434	2692596	2728778
Амортизационные отчисления	134556	134556	134556
Финансовый результат (налогооблагаемая прибыль)	-10490	1115348	1739166
Налог на доходы физических лиц	-	144995	226092
Чистая прибыль	-	970353	1513074
Погашение основного долга	100000	100000	100000
Прибыль после погашения основного долга	-100000	870353	1413074

В таблице 27 представлен план денежных поступлений и выплат по каждому виду деятельности (инвестиционной, операционной, финансовой), для оценки финансовой реализуемости проекта.

Таблица 27 - План денежных поступлений и выплат за 3 года

Показатели	Год			
	0	1	2	3
Инвестиционная деятельность				
Приобретение оборудования	- 1408000	0	0	0
Приобретение материалов	-228420	0	0	0
Сальдо инвестиционной деятельности	- 1636420	0	0	0
Накопленное сальдо инвестиционной деятельности	- 1636420	- 1636420	- 1636420	-1636420
Операционная деятельность				
Общая выручка от реализации услуг	0	2813500	3942500	19182570
Общие затраты на производство и сбыт услуг	0	2689434	2827152	4602500
Амортизационные отчисления	0	134556	134556	134556
Прибыль (убыток) до налогообложения	0	-10450	1115348	1739166
Налог на доход физических лиц (НДФЛ)	0	-	144995	226092
Чистая прибыль	0	-	970353	151074
Чистая прибыль + амортизация	0	134556	1104909	1647630
Накопленное сальдо операционной деятельности	0	134556	1239465	2887095
Финансовая деятельность				
Кредит	300000	0	0	0
Собственные средства	1400000	0	0	0
Погашение основного долга	0	-100000	-100000	-100000
Сальдо финансовой деятельности	1700000	-100000	-100000	-100000
Накопленное сальдо финансовой деятельности	1700000	1600000	1500000	1400000
Общее накопленное сальдо	63580	87686	1103045	2650675

Исходя из данных представленных в таблице 27, можно определить период окупаемости, он составит 18 месяцев, т.к. сальдо накопленное операционной деятельности превысит сумму, вложенных инвестиций в середине второго года работы фирмы.

Для определения эффективности проекта рассчитаем также чистую текущую стоимость, внутреннюю норму прибыли и рентабельность проекта по формуле 2.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+i)^i} - I \quad (2)$$

$$NPV = \frac{134556}{1+0,16} + \frac{1104909}{(1+0,16)^2} + \frac{1647630}{(1+0,16)^3} - 1700000 = 292691 \text{ руб.}$$

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)}(r_2 - r_1) = 74,21\%$$

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^k \frac{CF}{(1+i)^n}}{\sum_{n=0}^k \frac{I_n}{(1+i)^n}} = 1,08$$

Период окупаемости проекта:

$$PP = \frac{|-1700000|}{|-1700000| + 134556} = 1,5 \text{ года}$$

После проведения расчета показателей эффективности можно сделать вывод, что проект является прибыльным, т.к. чистая текущая стоимость проекта за три года составит 292 691 руб., внутренняя норма доходности 74,21% и рентабельность инвестиций за три года равна 1,08, период окупаемости составляет 1,5 года.

Заключение

Бизнес-план представляет собой систему методично сформулированных мероприятий (экономических, технических, организационных и социальных), направляемых на достижение запланированной цели, сбалансированных по целям и ресурсам, взаимосвязанных во времени и в пространстве. Это компактный документ, который включает предпосылки, условия, конкретную программу действий, определяет финансово-экономические условия и результаты проекта.

В самом технологическом процессе бизнес-планирования предусмотрена возможность определения оптимального управленческого решения, отталкиваясь от потенциала самого предприятия и возможностей внешней среды. Бизнес-планирование в весьма большой мере необходимо малым и средним предприятиям, т.к. они функционируют в условиях наличия неопределенности и обладают меньшим допуском на совершение ошибки.

При составлении бизнес-плана важно помнить, что самый большой риск при открытии собственного дела – наличие информации не соответствующей действительности. При написании бизнес-плана для поиска инвестора предприниматель старается подчеркнуть привлекательность проекта, зачастую приукрашивая действительность и в конечном итоге проект может оказаться выгодным только на бумаге, поэтому составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана - в интересах обеих сторон.

Используя бизнес-планирование, можно быстро выявить природу отклонений и с наименьшими затратами (финансовыми и временными) произвести необходимую корректировку стратегии для достижения такого состояния будущей реальности предприятия, которого оно желает добиться.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать следующий вывод. Бизнес-план является важным этапом в деятельности предпринимателя. Он

позволяет определить четкую цель и пути ее достижения, а также возможные сложности и риски. Но бизнес-план является объемным документом, в котором проведены планы и расчеты на долгий период. В настоящее время не у всех инвесторов имеется время на прочтение бизнес-плана. К тому же нестабильная ситуация на рынке не позволяет доверять всем расчетам, приведенным в нем. Поэтому у инвесторов интерес к бизнес-планам постепенно теряется, и предпринимателю приходится искать новые пути для привлечения инвестиций и заинтересованности инвесторов в своих проектах. Появилась необходимость комплексно подходить к привлечению инвестиций. Нельзя полностью отказываться от бизнес-плана, но возможно он не заинтересует инвестора, и тогда есть необходимость представлять свой проект при личной встрече с инвестором. Появившиеся в настоящее время возможности, в частности использование интернета, позволяют инвесторам самим искать те проекты, в которые они хотели бы вложить свои средства. И это тоже является дополнительной возможностью для предпринимателей к привлечению потенциальных инвесторов. Главное – правильно представить свой проект, чтобы инвестор видел в нем выгоду. Это позволит привлечь необходимые инвестиции и, возможно, добиться намеченной цели.

В настоящее время для повышения конкурентоспособности требуется постоянное развитие предприятия, расширение производства, введение новшеств и усовершенствование рабочего процесса. Для эффективной работы предприятия следует помнить, что грамотное планирование играет важную роль и помогает в осуществлении целей предприятия.

Бизнес-план представляет собой систему методично сформулированных мероприятий (экономических, технических, организационных и социальных), направляемых на достижение запланированной цели, сбалансированных по целям и ресурсам, взаимосвязанных во времени и в пространстве. Это компактный документ, который включает предпосылки, условия, конкретную программу действий, определяет финансово-экономические условия и результаты проекта.

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

- величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора;

- является ли целью написания бизнес плана получение банковского кредита;

- разрабатывается ли бизнес-план для получения государственной поддержки в виде налоговых льгот, частичного финансирования из государственных источников, в форме гарантий Правительства по кредитам, либо для преобразования государственных предприятий;

- планируется ли вложить собственные средства в создание нового или развитие уже существующего бизнеса.

Грамотно составленный бизнес-плана позволит предприятию спланировать и более эффективно выстраивать свою дальнейшую деятельность.

Список использованных источников

1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/online>, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.03.2017)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/online>, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 23.03.2017).

2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

3. Ашурзода Л.М. Бизнес-план в системе стратегического планирования / Л.М. Ашурзода // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2016. - № 11 (62). - С. 30-35.
4. Барановская Н.С. Концептуальный подход к цепному внутрифирменному планированию на промышленных предприятиях и комплексах / Н.С. Барановская, Э.Ф. Хандамова // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. - 2016. - Т. 8. - № 1. - С. 24-29.
5. Бекирова О.Н. Особенности бизнес-планирования малого предпринимательства / О.Н. Бекирова, М.С. Агафонова, А.А. Плетнев // Международный студенческий научный вестник. - 2015.- № 4-2. - С. 213-214.
6. Белозеров В.С. Роль бизнес-плана в современных условиях / В.С.
7. Бойко С.С. Понятие планирование и его необходимость на предприятии / С.С. Бойко, С.Ю. Серова // Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. - 2016. - № 10 (39). - С. 145-148.
8. Брежнева О.В. Инновационное бизнес-планирование в современных рыночных условиях / О.В. Брежнева // Экономические науки в России и за рубежом. - 2014. - № XIV. - С. 20-21.

9. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. – 192 с.
10. Воробьева С.А. Особенности бизнес-планирования на отечественном промышленном предприятии / С.А. Воробьева // Современные проблемы науки и образования.- 2014. - № 6. - С. 522.
11. Гайсина Г.Н. Совершенствование процесса бизнес-планирования на предприятии в современных условиях / Г.Н. Гайсина, А.Т. Курбангалиева // Вестник научных конференций. - 2015. - № 3-3 (3). - С. 43-44.
12. Горбань Ю.С. Особенности и технология разработки бизнес-плана в условиях кризиса и нестабильности развития экономики / Ю.С. Горбань, М.В. Колесников // Транспорт: наука, техника, управление. - 2016. - № 7. - С. 51-53.
13. Давлетшин Р.Р. Бизнес-планирование в коммерческой деятельности / Р.Р. Давлетшин // Экономика и социум. - 2015. - № 2-2 (15). - С. 3-5.
14. Захлевная К.И. Роль и значение бизнес-плана в инвестиционной деятельности / К.И. Захлевная // Вестник Института мировых цивилизаций. - 2016. - № 12. - С. 20-24.
15. Иванова Д.А. Проблемы бизнес-планирования экономических субъектов и пути их решения / Д.А. Иванов, Э.Н. Щеголева // Вестник магистратуры. - 2015. - № 6-2 (45). - С. 62-64.
16. Каруна С.Н. Бизнес-план как инструмент привлечения инвестиций / С.Н. Каруна // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2016.- № 1 (11).- С. 95-99.
17. Каширина Е.А. Бизнес-план как инструмент антикризисного управления / Е.А. Каширина // Системное управление. - 2016. - № 1 (30). - С. 54.
18. Маркова Г.И. Роль бизнес-плана в планировании развития предприятия / Г.И. Маркова, Х.Ю. Куулар // Экономика и социум. - 2016. - № 4-1 (23). - С. 1205-1208.

19. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 240 с

3. Материалы периодических изданий

20. Агибалова Ю.Е. Бизнес-планирование как инструмент эффективной деятельности на региональном рынке / Ю.Е. Агибалова // Стратегия устойчивого развития регионов России. - 2015. - № 26. - С. 47-51.

21. Бадалян В.В. Технологические схемы разработки бизнес-планов на современных предприятиях / В.В. Бадалян, Т.А. Салтанова // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - Т. 2. - № 6. - С. 30-34.

22. Белозеров В.С. Роль бизнес-плана в современных условиях / В.С. Белозеров // Экономика и социум. - 2016. - № 5-1 (24). - С. 285-289.

23. Белозеров В.С. Структура и основные разделы бизнес-плана / В.С. Белозеров // Экономика и социум. - 2016. - № 6-1 (25). - С. 200-205.

24. Габибова М.Ш. Важность бизнес-планирования для создания своего дела / М.Ш. Габибова // Экономика и социум. - 2014. - № 4-2 (13). - С. 312-315.

25. Егорова З.Р. Разработка бизнес-плана создания бизнеса / З.Р. Егорова // Молодой ученый. - 2016. - № 13 (117). - С. 410-413.

26. Заводян В.А. Особенности организации бизнес-планирования в современных организациях / В.А. Заводян // Экономические науки в России и за рубежом. - 2015. - № XIX. - С. 10-13.

27. Камбарова С.Р. Концептуальные положения современной системы планирования на предприятиях / С.Р. Камбарова // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2016. - № 2. - С. 53-61.

28. Никитина И.С. Использование современных систем бизнес-планирования в управлении деятельностью предприятия / И.С. Никитина // Перспективы интеграции науки и практики. - 2014. - № 1. - С. 140-143.

29. Татаров К.В. Роль и место бизнес - плана в деятельности современных организаций / К.В. Татаров // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 4-1 (75). - С. 176-178.

4.Многотомные издания

30. Адамчук А.М. Принципы и методы планирования на промышленных малых и средних предприятиях / А.М. Адамчук, Д.Е. Баркин // В сборнике: Молодежь и научно-технический прогресс Сборник докладов IX международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 4 томах. - 2016. - С. 19-24.

5.Отдельный том из многотомного издания

31. Ванчухина Л.И. Отраслевые особенности оценки эффективности реализации бизнес-плана инвестиционного проекта / Л.И. Ванчухина // Интернет-журнал Науковедение. - 2016. - Т. 8. - № 2. - С. 20.

32. Вахтин А.Н. Планирование на предприятии / А.Н. Вахтин, Ю.П. Усова // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - 2015. - Т. 3. - № 3. - С. 48-53.

33. Габдулхакова Г.Р. Текущее планирование на малых предприятиях / Г.Р. Габдулхакова // NovaInfo.Ru. - 2016. - Т. 1. - № 57. - С. 189-195.

34. Горбунов Р.Н. Этапы разработки и методика обоснования разделов бизнес-плана / Р.Н. Горбунов, К.Л., Ястребов, Г.Е. Дыкусов // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. - 2015. - Т. 2. - С. 111-119.

35. Каллагов Б.Р. Эволюция содержания внутрифирменного планирования на предприятиях промышленности региона / Б.Р. Каллагов, М.В. Цуциева, З.Б. Тедеева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2015.- Т. 2. - № 11. - С. 241-246.

6.Электронные издания

36. Зайдикова К.А. Планирование на предприятии в современных условиях [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/>