


**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра экономики и кадастра
Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Экономика предприятий и организаций»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М. 

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЬЯНСАВТОГРУПП – УРАЛ»»**

Выполнил:

Гольшева А.Б., группа Э-41 

Научный руководитель:

к.ф.н., доцент Погодина Г.В. 

Самара
2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты бизнес-планирования.....	5
1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования	5
1.2 Этапы разработки и основное содержание разделов бизнес-плана.....	26
1.3 Финансовый план как ключевой инструмент экономического обоснования бизнес-проекта.....	36
2. Анализ деятельности ООО «АльянсАвтоГрупп-Урал»	44
2.1 Общая характеристика предприятия.....	44
2.2 Оценка экономических показателей деятельности предприятия	51
3. Экономическое обоснование бизнес-плана развития предприятия.....	58
3.1 Концепция развития.....	58
3.2 Организационный план.....	59
3.3 Финансовый план	62
Заключение.....	66
Список использованных источников	68

Введение

Для открытия нового предприятия либо для его развития и изменения деятельности требуются средства, в виде кредитов или прямых инвестиции, помимо этого, проект может быть реализован из расчета собственного капитала компании. Однако прежде чем инвестировать средства в тот или иной проект большая часть кредиторов, инвесторов, административных органов выдвигает требование, а именно - подробное рассмотрение бизнес-плана. Максимальную заинтересованность представляют экономические показатели бизнес-плана: выручка, прибыль, затраты, фондовооруженность, фондоёмкость и другие.

При написании отчета использовались теоретические, эмпирические и математические методы.

Цель выпускной квалификационной работы - рассмотрение основных экономических аспектов бизнес-плана и разработка экономических показателей бизнес-плана развития предприятия.

Данная работа выполнена на примере предприятия ООО «ААГ-Урал», которое является объектом исследования.

Предметом исследования являются экономические показатели деятельности предприятия.

ООО «ААГ-Урал» является крупным транспортным предприятием, учредителем общества является АО «УТТ», доля в уставном капитале 100%, также учредительная компания является главным инвестором общества.

Основной бизнес ООО «ААГ-Урал» - предоставление транспортных услуг: перевозки грузов и опасных грузов; услуги технологическим транспортом на объектах нефтяных промыслов; пассажироперевозки; прочие. Предприятие оказывает услуги легковой, грузовой, а также спецтехникой, в количестве 256 транспортных средств.

Предприятие имеет более 100 контрагентов, самым крупным из которых является ПАО НК «Роснефть».

Предприятие имеет сложную организационную структуру, состоящую из 4 участков и нескольких спецотделов, всего в компании работает около 500 человек.

Для достижения цели в ВКР решаются следующие задачи:

1. Рассмотрение теоретических аспектов бизнес-плана и его структуры

2. Рассмотрение экономических аспектов бизнес-плана

3. Изучение общей характеристики предприятия ООО «ААГ-Урал»

4. Расчет основных технико-экономических показателей предприятия и анализ их динамики

5. Разработка рекомендации по деятельности работы ООО «ААГ-Урал»

Данный план позволит улучшить работу организации путем сокращения издержек и оптимизации деятельности предприятия.

1. Теоретические аспекты бизнес-планирования

1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования

Бизнес планированием принято считать процесс разработки бизнес плана, охватывающего весь цикл реализации бизнес-идеи от ее формирования до непосредственного воплощения.

На современном этапе в сложившихся условиях руководители и специалисты должны исходить из реалий экономической среды. С переходом к рыночным отношениям у многих специалистов и руководителей сложилось впечатление, что настоящая политика является «антиплановой», но это в корне не верно. Вопреки сложившемуся мнению, перед фирмами встали задачи более четкого формирования целей и задач, и разработки методов их реализации. При этом значимость функции планирования ни коим образом не уменьшается, а напротив становится еще более сложным процессом оценки принимаемых решений, учета рисков и формирования плана действий.

Планирование деятельности организации, в рыночных условиях, конечно же существенно отличается по целям и содержанию от долгосрочных и краткосрочных планов предприятий, применявшихся в плановой экономике.

Сформировавшуюся систему планирования можно условно разделить на две подкатегории - это непосредственно производственное планирование и разработка бизнес-плана. Производственное планирование включает в себя все сферы деятельности организации, в свою очередь, бизнес-планирование охватывает конкретный инвестиционный проект. Таким образом, успешность внедрения новшеств на производстве также зависит от результатов деятельности по бизнес-планированию.

Бизнес-план представляет собой целостный документ с установленными целями, программой. Бизнес-план сегментирован на разделы, в которых представлены расчеты, в том числе техническое и экономическое обоснования эффективности реализации проекта, а также разработанный план мероприятий для

достижения поставленной цели и совершенствования осуществления предпринимательской деятельности.

Нормативные требования к осуществлению бизнес-планирования в организации отсутствуют. Общераспространённым является мнение о том, что бизнес планирование, это лишь подготовка пакета документов к определённому коммерческому проекту.

Однако, по нашему мнению, бизнес-планирование является намного более широким понятием и осуществляется на всем этапе существования организации, от формирования первоначальной стратегии до внесения корректировок в функционирование компании и создания новых направлений деятельности.

Бизнес-планирование осуществляется на основе многопрофильного анализа финансовой, производственной и организационной среды фирмы.

Таки образом, бизнес-планирование (деловое планирование) является самостоятельным видом деятельности, непосредственно связанным с предпринимательской.

Залогом успешного развития в рыночных условиях служит постоянная оценка собственных перспектив, сильных и слабых сторон, состояния целевых рынков и их конкурентной среды, аккумулирование актуальной финансовой информации и т.д.

Но не менее важно уметь предусмотреть и источники получения требуемых ресурсов, в том числе материальных, трудовых, денежных, интеллектуальных и прочих для укрепления позиции на рынке. Также, при этом, следует производить оценку эффективности использования того или иного вида ресурса в процессе функционирования организации.

В условиях плановой экономики возможности предприятий по планированию были крайне невелики, вся деятельность сводилась к выполнению заданий уже подготовленных наверху планов.

На сегодняшний день, в связи с отсутствием на большинстве предприятий установленных планов, нет и необходимости в нормативном закреплении основ их разработки. Деятельность планирования в организации, зачастую подменяется решениями и мнением собственника о направлениях деятельности и конкретному

вопросу. Такие решения, как правило, не ориентированы на перспективное развитие. В некоторой степени объясняют сложившуюся ситуацию сами условия хозяйствования (малочисленность управленческого состава на мелких предприятиях, авторитет определенного руководителя крупного предприятия и т.д.)

Если квартальная и годовая финансовая отчетность представляется в соответствии с Приказами Министерства финансов РФ, а статистическая по актам Службы государственной статистики, то установленных требования к бизнес-планам – не существует. Ошибки, просчеты и соответственно убытки невозможно отследить и оценить до составления квартального баланса. Но даже полученная информация не может быть применена для стабилизации и улучшения состояния при отсутствии основательных аналитических обзоров и оценки квартального баланса.

Отчасти, это явилось причиной, по которой значительная часть компаний находится в трудном финансовом состоянии, а некоторые и вовсе стали неплатежеспособными. Относится это и к организациям сфер торговли, общественного питания и иных услуг, для которых не характерна проблема неплатежей.

Планирование являет собой управленческую функцию более высокого порядка нежели принятие решений и не может быть заменено текущими управленческими воздействиями какими бы они ни были своевременными и целесообразными.

Резюмируя, можно сказать, что бизнес-планирование представляет собой собственную объективную оценку предпринимательской активности организации и, в тоже время, служит значимым инструментом в реализации проектно-инвестиционных решений на основе анализа потребностей рынка и современных условий хозяйствования.

Как правило, бизнес-планирование нацелено на решение стратегических, и тактических задач, стоящих перед организацией.

Требую значительных усилий, процесс планирования гарантирует и большие выгоды:

- заставляет руководящий состав организации мыслить перспективно;
- создает основу для принятия целесообразных управленческих решений;
- восполняет недостаток в информационной среде фирмы;
- обеспечивает информированность о рисках предпринимательской деятельности и соответственно способствует их нивелированию;
- способствует координации действий в ведении бизнеса;
- позволяет прогнозировать возможные изменения внешней рыночной среды и разработать соответствующий план мероприятий.

При разработке и формировании пакета информационных материалов по бизнес-планированию необходимо учитывать ту сторону организации, которая обеспечивает ее долю на рынке и конкурентоспособность. Наряду с этим, обязательному учету подлежит и страхование рисков. Бизнес планирование предусматривает определение общей калькуляции себестоимости продукции / услуг с учетом прогнозируемых долгосрочных показателей.

Во время становления рыночных отношений выявилось несколько различных мнений о том, что бизнес-планирование пришло на смену внутрихозяйственному планированию. Но длительная практика показала, что эффективность деятельности организации достигается только при совместном их осуществлении. Механизм делового рыночного планирования представляет собой совокупность теории, методологических основ и непосредственно практики планово-управленческой деятельности, который, в обязательном порядке, должен учитывать специфику российских рыночных экономических отношений. В настоящее время существенно изменились направления, методы и инструменты в хозяйствовании, основой которых являются законы рынка, спроса и предложения. Такие условия определяют необходимость объединения всех этапов реализации предпринимательских проектов в деловом планировании (или бизнес-планировании), от выбора стратегических целей до ее соответствующей реализации на рынке.

Бизнес-планирование включает в себя: выбор и обоснование выбора направления деятельности организации, этапы реализации крупнейших проектов, финансовую оценку результатов и издержек, сам этап формирования и разработки

бизнес-плана, контроль точного выполнения запланированных мероприятий и результативные этапы, связанные с корректировкой плановых показателей и уточнение эффективности реализации бизнес-проекта в соответствии с фактическими данными.

В последние годы явно прослеживается тесная взаимосвязь между бизнес-планированием организации и социально-экономическими планами фирмы в Российской Федерации. Однако неверным будет их отождествлять. Каждый из этих планов занимает отдельное место во внутрифирменном планировании и в системе рыночного хозяйствования, так же разительно отличается и предмет плана.

Во-первых, стоит отметить главное отличие бизнес-планирования. Оно заключается в том, что бизнес-план в отличие от корпоративного (внутрифирменного) планирование не включает весь комплекс целей и направлений деятельности предприятия, а прорабатывает одну из наиболее важных задач, таких как новый вид деятельности или бизнес-проект. Бизнес-план ориентирован, преимущественно, на разработку новой стратегии или тактики развития организации, в то время как социально-экономическое планирование может включать различные виды совместной деятельности, осуществляемые в настоящее время или в перспективе.

Во-вторых, бизнес-планирование ориентировано, как правило, на осуществление инновационных проектов, которые имеет установленные сроки реализации, по истечении которых бизнес-план прекращает свое действие. Внутрифирменные планы, напротив, реализуются непрерывно и на всех уровнях управления. По завершении и итогам выполнения текущего плана производят корректировку и начинают реализацию очередного корпоративного плана. Также следует отметить, что бизнес-планирование осуществляется не только в конкретных временных границах, но также имеет и более узкие пространственные границы, нежели внутрифирменный план.

В-третьих, бизнес-планы необходимы в основном для привлечения внешних инвесторов и кредиторов, в то время как корпоративный план, в большей степени, предназначен для собственного использования. Основным назначением бизнес-

планирования является воплощение какого-либо организационного проекта, а, следовательно, и привлечение на это финансовых, материальных и иных производственных ресурсов. Поэтому бизнес-план, в отличие от внутрифирменного, содержит более детальное обоснование многих финансовых показателей, конкретизацию рисков и их степени, не только внутри организации, но и во внешней среде, на рынке, в том числе в кредитно-финансовых и банковских структурах.

В-четвертых, в разработке бизнес-планов непосредственно принимает участие руководящий состав фирмы, тогда как внутрифирменное планирование возложено на профессиональных менеджеров-экономистов функциональных звеньев компании и работники плановых подразделений фирмы. Личное участие представителей руководства в разработке бизнес-планов обеспечивает не только постановку реальных стратегических целей и чет возможностей, но и его дальнейшее безукоризненное выполнение.

В-пятых, в Российской Федерации в настоящее время не разработаны собственные методики разработки бизнес планов, которые бы учитывали специфику отечественных рыночных отношений. В научной литературе описывается, как правило, зарубежный опыт бизнес-планирования. Однако даже в данной ситуации, на предприятиях Российской Федерации недостаточно распространено использование имеющегося опыта внутрифирменного планирования. В связи с этим, следует комплексно подходить к проблемам и развитию теорий и практик не только отдельно взятого бизнес-планирования, но и всей системы внутрихозяйственного планирования организаций Российской Федерации различных организационно-правовых форм и форм собственности.

Бизнес-план кратко и ёмко аккумулирует информацию о представляемом бизнес-проекте и планируемых инвестициях. Бизнес-план должен содержать описание прогнозируемых перспектив и результатов, раскрывать вопросы обеспечения производственными ресурсами (сырьем, рабочей силой, финансовыми средствами и др.), произведена оценка рисков и финансовых результатов.

Целями создания бизнес-плана являются:

- представление информации банкиру или иному инвестору о выгоде, которую он приобретает, сотрудничая с вами (процент) и возможных сроках кредитования (инвестирования);
- возможность для инвестора или банкира оценить целесообразность вложения средств в данный проект;
- представляет собой пошаговое руководство для лиц, осуществляющих бизнес-идею.

Традиционно, бизнес-планирование преследует достижение двух видов целей: основных и сопутствующих. Главной, или основной, целью бизнес-планирования часто является создание новых предпринимательских объектов либо развитие и совершенствование деятельности уже существующих.

Для Российской Федерации все же главной целью бизнес-планирования остается привлечение инвестиций на реализацию проекта и создание новых рыночных продуктов (товаров, услуг, инновационных технологий) и организаций.

При этом целью создания новой компании, определенной бизнес-планом, как правило, является достижение экономических показателей или же построение организационных объектов новой направленности.

Общей же целью бизнес плана считается планирование хозяйственной деятельности предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективу соотнесенное с потребностями рынка и ресурсными возможностями фирмы.

Сформулированная цель бизнес-плана в дальнейшем определяет его вид: целевой или программный.

Бизнес-планы, в рамках действующих объектов предпринимательства, разрабатываются и создаются для осуществления инвестиций или внедрения инноваций. Целями таких бизнес-планов являются повышение коммерческой эффективности деятельности предприятия, повышение рентабельности продукции, преодоление убыточности предприятия, недопущение банкротства и иные меры финансового оздоровления.

Если бизнес-планирование осуществляется для социального объекта, то его целями предположительно будут совершенствование предоставления социальных услуг и расширение перечня предоставляемых социальных услуг.

Варианты целей бизнес-планов по созданию новых предпринимательских объектов и бизнес-планов действующих коммерческих фирм (см. рис. 1).

Цели бизнес-плана	Создание нового коммерческого объекта (организации)	Экономическое обоснование целесообразности создания и развития фирмы (стратегий, концепции, проектов)
		Обоснование возможностей реализации предпринимательской идеи
		Определение возможных источников финансирования (способов концентрирования финансовых ресурсов)
		Аргументирование выбора места, размера, организационно-правовой формы создаваемого предприятия
Действующая коммерческая фирма		Обоснование целесообразности нового направления деятельности
		Обоснование на включение проектов в государственные (региональные) программы и возможности получения средств из центральных источников
		Обоснование необходимости внедрения инноваций
		Обоснование эффективности инвестиционных проектов
		Финансовое оздоровление
		Обоснование необходимости создания совместных производств с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности
		Формирование имиджа предприятия

Рисунок 1 – Цели бизнес-плана

Конечно же составление бизнес-планов не является обязательным условием осуществления предпринимательской деятельности. Другое дело, что именно с утвержденным бизнес-планом у предпринимателя появится больше шансов в поиске деловых партнеров, заключении крупных сделок, кредитовании и соответственно занятии определенного места на рынке.

Целями разработки бизнес-плана могут являться:

1. Привлечение инвестиционных ресурсов, в том числе кредитных средств;
2. Прогнозирование перспективного состояния дел фирмы на основе анализа, влияющих факторов, и определение желаемых целей и состояний;
3. Вычисление возможностей (степени реальности) достижения желаемых результатов;
4. Обоснование целесообразности реорганизации функционирования уже существующего предприятия и создание нового;
5. Оптимизация деятельности фирмы, подразумевающая создание условий для реализации наиболее успешного прогнозируемого варианта развития предприятия;
6. Донесение информации до сотрудников компании о необходимости и возможности достижения показателей, намеченных в плане;
7. Обеспечить безопасность управления – нивелировать прогнозируемые риски или уменьшить возможные негативные последствия;
8. Контролировать выполнение предпринимательского проекта, отслеживать выполнение мероприятий, выявлять допущенные ошибки и корректировать план действий.
9. Документировать этапы реализации проекта, в целях подтверждения успешных или, напротив, ошибочных действий управленческого состава.

Важно отметить, что цели и задачи бизнес-плана не являются тождественными понятиями. Если цель представляет собой желаемый результат реализации бизнес-плана, то задачи — это решение тех проблем, которые препятствуют достижению запланированного результата (ов).

Задачи, обозначенные в бизнес-плане, делятся на тактические и стратегические.

Стратегические задачи, как правило, решают вопрос о привлечении капитала в реализацию проекта – поиск инвесторов, источников финансового обеспечения внутри фирмы, возможности эмиссии ценных бумаг и прочие.

Тактические задачи в основном связаны с реализацией конкретного раздела плана, например, важнейшей является формирование номенклатуры выпускаемых товаров (услуг), а также выработка стратегических и тактических особенностей поведения предприятия на рынке: оценка возможных рисков и их негативных последствия, и соответствующие коррективы плана; формирование маркетингового плана компании (изучение рынка, продвижение продуктов, стимулирование продаж); оценка жизнеспособности фирмы и ее устойчивости в сложившейся конкурентной среде рынка.

Особое место занимает комплекс задач, связанный с обеспечением финансовой устойчивости фирмы: оценка совокупных издержек, уровня их минимизации, а также задач по максимизации прибыли.

Параллельно решаются задачи укомплектованности кадрами необходимой квалификации.

Унифицированными плановыми задачами современного предприятия, в условиях конкретного рынка являются:

1. Определение вида продукции, направления деятельности, выбор ниши на отечественном или зарубежном рынке;
2. Определение прогнозируемых показателей рыночного спроса на предлагаемые товары (услуги);
3. Формирование перечня ресурсов и их количества для реализации проекта;
4. Обоснование стоимости ресурсов и источников финансирования;
5. Подсчет издержек производства и реализации продукции (услуг);
6. Финансовое обоснование рыночной цены продукта и политики ценообразования;
7. Раскрытие правил распределения прибыли между участниками проекта;
8. Определение показателей эффективности производства и планируемых результатов, возможные пути совершенствования деятельности по реализации бизнес-проекта.

На начальных стадиях разработки бизнес-планов на те или иные бизнес-проекты достаточно ориентировочных показателей на основе выполнения

укрупненных расчетов экономистами-менеджерами. В дальнейшем станет необходимым проведение специалистами более детализированных и уточненных расчетов основных планово-экономических показателей. Само содержание бизнес-плана, его структурные компоненты и степень детализации определены взаимодействием таких факторов, как вид и объем выпускаемой продукции (услуги), показатели рыночного спроса и предложения, уровень развития организации и масштабы производства, источники финансирования бизнеса и платежеспособность предприятия и т.д. Согласно отечественной практике, наиболее значимыми для предварительного технико-экономического обоснования бизнес-проекта являются:

1. Исходные данные организации и условий реализации бизнес-проекта;
2. Сформированность рынка сбыта продукции (услуги) и производственные мощности предприятия;
3. Требуемые ресурсы и материальные факторы производства;
4. Инфраструктурные условия, в том числе месторасположение организации и транспортные связи.
5. Основные проектно-конструкторские документы;
6. Уровень организационной обеспеченности проекта и накладных расходов;
7. Потребности в трудовых (человеческих) ресурсах и возможности их привлечения;
8. Обоснование планирования сроков реализации бизнес-плана;
9. Финансово-экономическая оценка реализации бизнес-идеи.

Перечисленные показатели бизнес-плана определяют не только содержание, но и саму поэтапную последовательность выполнения нормативных планово-экономических расчетов. Следовательно, для эффективной разработки бизнес-плана необходима достоверная исходная информация, в том числе маркетинговая, производственная, финансовая и другая планово-экономическая информация. В этой связи рассмотрим примерную структуру действующих зарубежом бизнес-планов, которые раскрывают более детально как исходную информацию, так и разрабатываемые на ее основе плановые показатели.

В процессе бизнес-планирования могут принимать участие как сторона разработчика, так и инвесторы, которые не менее заинтересованы в эффективности его реализации и преумножении вложенных средств.

Бизнес-планы разрабатываются как для отдельных операций (проектов, мероприятий), так и в целом для хозяйственной деятельности фирмы. Во втором случае, бизнес-план составляется на ближайшие один-два года.

Следует также заметить, что наличие бизнес-плана не только описывает план действий, но и служит визитной карточкой предприятия, предъявляемой, как правило, в целях получения кредитного финансирования и в других ответственных случаях.

Основной задачей бизнес плана все же является концептуальное описание предпринимательского предложения, обоснование технической возможности и экономической целесообразности реализации проекта, характеризуемого набором количественных параметров и показателями результативности.

Бизнес-план призван решить следующие конкретные виды задач:

1. Уточнение правовых аспектов, нормативов и ограничений, требований органов государственной власти и муниципальных органов;
2. Проведение анализа исходных данных и информации – ситуационного плана, показателей технического состояния предприятия, социальных и демографических условий и другое;
3. Учет возможных потерь при развитии данного бизнеса и их объемы, компенсационных выплат, а также упущенной выгоды при досрочном прекращении аренды муниципальных объектов коммерческими организациями;
4. Формирование инвестиционной программы предпринимательского проекта с ее анализом и возможными вариантами;
5. Определение форм и условий реализации бизнес-проекта;
6. Прогнозирование условий производства продукции (услуг) компаниями на данной территории, прогнозирование уровней получения прибыли, а также финансовых отчислений в бюджет (налоги, сборы, выплаты и др.);

7. Определение показателей экономической, коммерческой и бюджетной эффективности бизнес-проекта, а также его экологической и социальной результативности;

8. Разработка маркетинговой стратегии;

9. Формирование плана финансирования и организации функционирования предпринимательского объекта;

10. Определение условий, форм, нормативных сроков проектирования и строительства объекта (товара, услуги);

11. Уточнение типов коммерческих рисков и условий страхования;

12. Подготовка резюмирующей части, где в кратком виде излагаются основные параметры и показатели предпринимательского предложения, его преимущества, предполагаемые доходы, структура по источникам финансирования и размеры инвестиционных и эксплуатационных затрат, размеры и сроки отчислений в городской бюджет и внебюджетные фонды.

Все задачи, решаемые бизнес-планом тесно взаимосвязаны и не могут быть решены в отдельности. Центральным звеном бизнес-планирования является финансовое обоснование необходимых ресурсов для стратегических задач. Посредством бизнес-плана существует наибольшая возможность преумножения капитала предприятия.

Наличие бизнес-плана обуславливает выполнение двух крайне значимых для организации функций: внешней и внутренней. Представители внешней деловой среды получают возможность узнать о сущности и основных аспектах реализации конкретного предпринимательского новшества (нововведения).

Во внутренней среде бизнес-план становится как бы механизмом самоорганизации и направлен на:

Первое - оперативное и стратегическое управление реализацией бизнес-плана и непосредственный контроль исполнения запланированных мероприятий.

Второе направление внутренней функции бизнес-планирования состоит в том, что осуществление бизнес-проекта предоставляет возможность предприятию проанализировать и контролировать, а также оценивать эффективность действий по

реализации идеи. В бизнес-плане предусмотрены показатели успешности реализации проектной идеи. Отслеживание достижения показателей успеха одновременно является механизмом контроля и оценки эффективности организации в целом.

В современной практике бизнес-плану вменены ряд функций:

Разработка стратегии бизнеса, так как именно в период создания фирмы и при выработке новых направления деятельности чаще всего прибегают к разработке бизнес-планов.

Непосредственное планирование показателей реализации и развития предпринимательского проекта и эффективности деятельности предприятия в целом.

Наличие бизнес-плана в отечественной практике является обязательным условием для предоставления кредитных средств на его реализацию. А как известно, в сложившихся рыночных отношениях Российской Федерации, невозможно реализовать какой бы то ни было крупный проект без привлечения кредитных средств.

Бизнес-план, как уже отмечалось ранее, осуществляет функции по информированию потенциальных инвесторов о целях и параметрах реализации проекта, на основе чего инвесторы принимают решение о размещении собственных активов на конкретном предприятии.

Бизнес-план также позволяет скоординировать усилия работников организации, повысить уровень информированности и предстоящих мероприятиях, усилить мотивацию сотрудников к осуществлению предпринимательской деятельности и достижению целей, обозначенных планом.

При разработке бизнес-планов (проектов) необходимо строго соблюдать основополагающие принципы планирования, которые определяют предпосылки для успешного функционирования фирмы в конкретной экономической среде: потребность, непрерывность, эластичность (гибкость), системность, детализация, экономичность, оптимальность и эффективность, взаимосвязь уровней менеджмента, вовлеченность.

Классификация бизнес-планов осуществляется по следующим основаниям:

- тип плана — по основным направлениям деятельности, в которых осуществляется проект;
- класс — по содержанию, структуре и предметной области бизнес-плана;
- масштаб — по размерам предпринимательского проекта, количеству вовлеченных участников и степени влияния на внешнюю и внутреннюю среду;
- длительность — по временной продолжительности реализации проекта;
- сложность — например, по степени финансовой, технической или иного вида сложности;
- вид — по характеру предметной области бизнес-плана.

Типами могут быть - организационный бизнес план, социальный или экономический бизнес-планы, смешанного типа, технический бизнес-план и др.

Классы выделяют: монопроекты (конкретный проект различных типа, масштаба, вида); мультипроекты (комплексный проект, включающий в себя ряд монопроектов и требующий соответственного системного и многопрофильного управления); мегапроекты (объединяют как монопроекты, так и мультипроекты, примерами могут быть, программы развития отраслей, регионов и т.д.)

По масштабу - мелкие, средние, крупные, очень крупные бизнес-проекты. Такое разделение бизнес планов весьма условное. Масштабы проектов можно конкретизировать до — межгосударственных, международных, национальных, межрегиональных и региональных, межотраслевых и отраслевых, корпоративных, ведомственных, проектов одной организации.

Длительность - краткосрочные (сроком реализации 3 лет), среднесрочные (сроком реализации от 3 до 5 лет) и долгосрочные бизнес-планы (сроком реализации свыше 5 лет).

Сложность - простые, сложные, очень сложные в реализации бизнес-проекты.

Вид бизнес-плана - научно-исследовательский, организационный, инновационный, учебно-образовательный, смешанный и другие.

Превалирующее большинство всех бизнес-планов носит инвестиционный (затратный) характер. Величина инвестиций, необходимых для осуществления

бизнес-проекта, коррелируется всеми перечисленными основаниями их классификации (прежде всего, масштабом, длительностью реализации и сложность бизнес-проекта).

Самими распространёнными являются бизнес-планы инвестиционные, задача которых состоит в преумножении вложенных средств в реализацию проекта.

Бизнес-планы разрабатываются для организационных, инновационных, социальных и экономических проектов, имеющих свою специфику и особенности как по типам проектов, так и по их видам.

Инновационные проекты могут быть - разработка нового вида продукции, исследования в области менеджмента и (или) маркетинга, разработка нового технического проекта или проекта разработки и внедрения программного обеспечения. Инновационные проекты характеризуются следующими особенностями: первоочередной целью бизнес плана является четкое определение перспективной цели, а отдельные цели должны быть уточнены по мере реализации проекта и достижения промежуточных результатов; сроки завершения и временной период реализации проекта определены заранее, установлено требование по их точному соблюдению (но с возможностью корректировки по результатам полученных промежуточных итогов осуществления бизнес-проекта); планируемые расходы на реализацию проекта часто, в большей степени, зависят от выделенных ассигнований, нежели от действительного прогресса бизнес-проекта; основные ограничения инновационного бизнес-плана связаны с лимитированной возможностью использования производственных мощностей (оборудования и соответствующих специалистов).

Организационные проекты подразумевают реформирование организации, реализация концепций новых систем менеджмента, создание новой фирмы или проведение какого-либо международного мероприятия (форума). Для организационных бизнес-проектов характерно следующее: цели бизнес-проекта установлены и конкретизированы изначально, однако количественные и качественные результаты реализации проекта сложно поддаются вычислению и определению, так как они связаны с улучшением системы организационного плана;

срок и продолжительность реализации бизнес-проекта закрепляются на начальном этапе; ресурсы, как правило, предоставляются по мере возможностей; затраты на проект фиксированы и подвержены тщательному контролю на экономичность, также как и предыдущие требует несения коррективов по мере реализации плана.

Экономические проекты - приватизация организаций, формирование аудиторской системы, введение новой системы налогов или схемы налогообложения. Экономические проекты имеют ряд присущих им особенностей: основополагающие цели бизнес проекта предварительно закрепляются, но требуют корректирования по мере прогресса в реализации плана; то же относится и к срокам осуществления проекта; финансовые и материальные ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости, но в рамках возможностей фирмы; расходы определены заранее, непосредственно контролируются их экономичность и конкретизируются по мере прогресса в реализации плана. Это означает, что экономические результаты должны быть достигнуты в установленные сроки при нормативно закреплённых расходах, а ресурсы, как правило, предоставляются на основании потребностей.

Социальные бизнес-проекты — реформирование систем социального обеспечения и здравоохранения, социальная защита малообеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных катаклизмов и потрясений. Социальные бизнес-проекты отличаются тем, что: цели бизнес-плана только предполагаются и должны корректироваться по ходу реализации проекта и достижения промежуточных результатов, затруднена количественная и качественная оценка проекта; сроки и продолжительность реализации проекта во многом зависят от вероятностных факторов и, обычно, только намечаются, а впоследствии уточняются; проектные расходы ограничены бюджетными ассигнованиями; финансовые, материальные и человеческие ресурсы предоставляются по мере потребности в рамках возможного.

С переходом к рыночным отношениям и возросшей ролью управленческого планирования, появляется, своего рода, искусство составления бизнес-планов. В

соответствии с чем происходит и унификации (стандартизация) требований, предъявляемых к бизнес-планам организаций.

Информация, представленная в бизнес-плане, является первым, что узнает о предприятии потенциальный инвестор. Следовательно, крайне необходимо, чтобы оформление бизнес-плана (проекта) соответствовало имиджу преуспевающей организации: быть привлекательным, однако неброским.

Детализация и конкретика в плане должна соответствовать целям бизнес-плана и не включать лишних элементов: наглядный характер материалы и его четкая структура, лаконичность. В соответствии, с зарубежной практикой оптимальным (стандартным) считается объем бизнес-плана (проекта) около 40 страниц. Наряду с этим в ряде случаев требуются более развернутые бизнес-планы объемом до 70—80 страниц. Также может быть произведено и уменьшение постраничного объема бизнес-проекта до 30 страниц, если того требует обеспечение полноты и конкретики в изложении материалы.

Бизнес-план не должен содержать второстепенной и справочной информации. А если она предусмотрена, то выносится в приложение. Распространенной является практика запроса дополнительной информации о плане инвесторами, поэтому наличие приложений увеличивает гибкость проекта (плана). Объем приложений ограничению не подлежит.

Требования к стилю изложения материалов заключаются в их простоте и отсутствие языковых и терминологических барьеров, т. е. обеспечение доступности в рассмотрении бизнес-проекта. Бизнес-план должен быть разработан для широкого круга лиц, а не только для специалистов. Помимо этого, стоит ограничить объем технических подробностей. Бизнес-план должен сформировать заинтересованность у потенциальных партнеров. В этой связи необходимо учитывать двойственный характер бизнес-плана как планового документа и как маркетингового инструмента.

Разумное дозированное описание самой технологии делового предложения.

Соблюдение требований краткости и ёмкости информации. Рекомендуется использовать метод свертывания информации: данные классифицируют по определенным основаниям (категориям, показателям) и представляют в

аналитическом (табличном) или графическом виде. Такой систематизированный вид представления информации позволяет сравнить результаты и повысить эффективность восприятия.

Объективная оценка рисков и проблем, ограничивающих возможности реализации бизнес-проекта.

Бизнес-план должен быть основан на достоверной информации представлять собой честный аналитический обзор, основанный на реалистичных предположениях. Прогнозируемая информация, представленная в плане, должна быть обоснованной и подкреплена ссылками на источники информации, например, исследования рынка (опросы), статистические данные по хозяйственной отрасли, социально-экономические и демографические показатели, а также экспертные заключения и отзывы лиц, которые намерены вести бизнес с данной организацией. Лишь малая часть инвесторов или кредиторов согласится рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план, как системный документ, позволяет инвесторам и кредиторам оценить качество и глубину лидерства предприятия и отметить управленческие способности достижения поставленных целей.

Финансовые расчеты, представленные в плане, должны быть предельно точными и достоверными.

Обязательное раскрытие существующих рисков компании, так как доверие к фирме может быть серьезно подорвано, если указанные риски и проблемы не будут раскрыты самостоятельно, а информацию о наличии указанных проблем потенциальный инвестор получит от третьих лиц.

Не следует употреблять несущественные или неопределенные утверждения. Например, утверждения такого рода как «продажи удвоятся на следующий году» или «будет введена новая продуктовая линия» следует вырезать и представить конкретизированные подробные пояснения. Утверждения должны быть четкими и подкрепленными маркетинговой информацией, статистикой и другими официальными сведениями.

Бизнес-план должен быть полным и включать организационную стратегию использования преимуществ компании и преодоления возможных трудностей;

многочисленное количество инвесторов предпочитают одно- или двухстраничное краткое содержание бизнес-проекта (резюме), которые позволяют им увидеть главные особенности, преимущества и недостатки проекта. Помимо этого, существуют четыре жизненно важных блока ключевых вопросов, включенных и решаемых в бизнес-плане, на которые в особенной степени обращают внимание инвесторы: управленческий состав, текущие и прогнозируемые финансовые показатели фирмы, номенклатура товаров и услуг, маркетинговый план. Данные раздел должны иметь четкого и подробное обоснование для инвесторов.

При подготовке бизнес-плана стоит учесть требования и стандарты компаний и лиц, которые предположительно получают этот документ;

Оформление бизнес-плана должно быть упрощенным (не сложным) и привлекательным. Количество экземпляров должно быть достаточным.

Как отмечалось ранее, строго определенной структуры бизнес-плана в настоящий момент не установлено, но среди наиболее употребимых вариантов структуры бизнес-планов стоит выделить:

Первый вариант:

1. Резюме.
2. Организация (предприятие).
3. Продукт (товар, услуга).
4. Описание рынка сбыта.
5. Описание конкурентной среды и преимуществ.
6. Маркетинговый план.
7. Производственная характеристика и план.
8. Организация, управление, кадры.
9. Финансовые обоснования и прогнозы.
10. Оценка рисков и страхование.

Второй вариант структуры бизнес плана:

1. Резюме.
2. Описание месторасположения фирмы.

3. Цели деятельности (миссия) предприятия.
4. Фактору внутренней и внешней среды, описание сред.
5. Отраслевая специфика и создаваемая фирма (проект).
6. Описание потенциального вида деятельности (бизнеса).
7. Продукция (товары, услуги).
8. Анализ рынка сбыта.
9. Анализ конкурентной среды и определение конкурентных преимуществ.
10. Мероприятия по организации внешнеэкономической деятельности фирмы.
11. Маркетинговая стратегия и план.
12. Прогнозирование продаж.
13. Производственный план.
14. Организационный план и управленческие характеристики.
15. Оценка рисков.
16. Финансовый план.
17. Стратегия финансирования.

Состав и содержание основных элементов структуры бизнес плана остается неизменной, при внешне кажущемся различии.

Объем, состав, структура, степень детализации бизнес-плана зависят от определенных факторов:

- специфика конкретного вида предпринимательской деятельности;
- размеры организации;
- цель разработки и реализации бизнес-плана;
- общая стратегия фирмы;
- перспективы увеличения создаваемой организации;
- характеристики предполагаемого рынка сбыта;
- конкурентная среда.

Бизнес-план может служить внутрифирменным стратегическим документом, а в других случаях имеет статус информационного, оценочного, перспективного, вариантного и так далее документа. Бизнес-план может охватывать как всю организационную структуру фирмы, так и быть отдельным для филиала, дочернего

предприятия или даже конкретного структурного подразделения. Принимаемый и утверждаемый бизнес-план, по своим параметрам и силе выше внутрифирменного годового плана хозяйствования, а соответственно является основанием для корректировки и уточнений основного плана. Правильно определенные цели и задачи бизнес-планирования в организации обосновывают и поэтапную схему разработки бизнес-плана (проекта).

1.2 Этапы разработки и основное содержание разделов бизнес-плана

Процесс разработки бизнес-плана подразделяют на несколько этапов:

Подготовительный этап. На данном этапе определяются цели разработки документа, его назначение, ответственных исполнителей разделов и нормативные сроки, выявляют необходимость привлечения специалистов из других компаний, график работ, выделяемый бюджет.

Подготовительный этап осуществляется пошагово:

- формирование перечня целей разработки бизнес-плана;
- определение используемых источников информации и сведений;
- выделение целевой аудитории;
- формирование структурного образа документа.

Второй этап связан с непосредственной разработкой разделов бизнес-плана и их компоновкой в единый бизнес-документ. Данный этап можно разбить на два последовательных шага: поиск и отбор необходимой информации; написание разделов бизнес-плана.

Перед началом работы над бизнес-планом, разработчику необходимо собрать всю требуемую и важную информацию. По собранным данным, разработчик еще до написания основного документа сможет примерно оценить жизнеспособность задуманного предприятия и его концепции.

Сведения, необходимые для качественной разработки бизнес-плана возможно получить в специализированных организациях, либо произвести собственные исследовательские изыскания. Источниками информации также могут являться

всевозможные правительственные отчеты, публикации отраслевых издательств и ассоциаций, научно-периодическая литература, информация сети интернет и др.

Выполнение второго шага данного этапа требует непосредственного участия инициаторов проекта (будущих исполнителей), чтобы он смог реально оценить возможности реализации проекта, увидел слабые и сильные стороны организации, положения дел в направлениях деятельности своего предприятия.

Следующий этап заключается в проведении обсуждения бизнес-плана. Руководителями, ведущими специалистами организации, приглашенными консультантами и самими авторами разделов готовится экспертное заключение, на основе всех собранных отзывов и мнений о содержании бизнес-плана. После формирования заключения и совместного обсуждения бизнес-план отправляется на доработку или составление нового варианта, после чего снова обсуждается в установленном порядке. Когда, по мнению комиссии, план более не нуждается в корректировке его утверждают. На заключительном этапе выполняют окончательную редакцию бизнес-плана, проводится утверждение руководителем организации и передача всем заинтересованным сторонам и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.).

Постраничный объем бизнес-плана, как правило составляет 40-50 страниц и занимает порядка 250-300 часов на разработку. Сокращенный вариант, популярный в настоящее время, имеет объем 4-10 страниц и нацелен на обеспечение заинтересованности, после чего изъявившим желание предоставляется расширенный пакет документов о предлагаемом проекте.

Конкретно установленной структуры и содержания разделов в настоящее время не установлено. Однако, по нашему мнению, общая структура бизнес-плана должна включать следующие основные разделы:

1. Резюме, находящееся в самом начале документа и служащее кратким отражением основных идей и параметров бизнес-проекта. Однако, его составление осуществляется в последнюю очередь. От того насколько грамотно составлено резюме зависит заинтересованность потенциальных инвесторов к содержанию самого плана. Поэтому следует писать резюме достаточно ярким, броским, описать

в красочных выражениях, какие преимущества и выгоды получают инвесторы, если примут участие в финансировании вашей бизнес-идеи.

Резюме включает:

- определение целей проекта;
- краткую характеристику организации;
- лаконичное изложение наиболее привлекательных возможностей реализации бизнес-идеи из всех остальных;
- необходимые объемы привлекаемых инвестиций и кредитных ресурсов;
- характеристика основных финансовых показателей, описывающих эффективность бизнес-проекта;
- предполагаемый срок инвестирования и порядок возврата привлеченных средств;
- информация о номерах и датах получения сертификатов и патентов;
- указание на факты, подтверждающие надежность предприятия, предоставляемые юридические и экономические гарантии.

2. Титульный лист бизнес-плана является также очень значимым элементом в формировании заинтересованности к бизнес-идее. Чем качественней и грамотнее он оформлен, тем благоприятнее впечатление произведет и сам проект. Специалист, занимающийся бизнес-планами регулярно, сразу может оценить качество его составления. На титульном листе, как правило, должны присутствовать:

- полное наименование организации;
- срок реализации бизнес-плана;
- данные о составителях: Ф.И.О. и должности;
- указание месторасположения офисов и контактных данных компании;
- дата разработки бизнес-плана.

3. В меморандуме о конфиденциальности защищаются авторские права разработчиков на созданный бизнес-план. Он может размещаться на титульном листе, если он приемлемо краткий, или на следующей за титульным листом странице. Меморандум содержит напоминание о том, что знакомящееся с бизнес-

планом лицо гарантирует нераспространение содержащейся в документе информации без предварительного согласия автора. Также меморандум может содержать запрет на копирование полностью или отдельных частей бизнес-плана, запрет на передачу его третьим лицам. Помимо этого, может быть включено требование о возврате бизнес-плана автору, в случае отсутствия заинтересованности.

4. Содержание (оглавление) бизнес-плана. Является необходимой структурной единицей, обеспечивающей удобство работы с бизнес-планом.

5. Описание целей предлагаемого проекта. Данный раздел бизнес-плана содержит:

- характеристику товаров или услуг ради производства которых задумывается весь проект и описание их преимуществ;
- расчетная стоимость предлагаемого товара/услуги;
- расчетную оценку затрат, требуемых на производство товара/оказание услуги;
- расчетную величину прибыли, которую будет приносить отдельная единица товара/оказание услуги (рентабельность);
- вопросы сервисного обслуживания Вашего товара, если он относится к техническим изделиям.

В данном разделе достаточно подробно описывается производимая предприятием продукция (товар или услуга), указываются ее преимущественные и отличительные черты, конкурентоспособность, безопасность и экологические характеристики, рассматривается концепция ценообразования и степень готовности к запуску производства.

6. Анализ и оценка рынков сбыта предлагаемой продукции. Указанный раздел бизнес-плана должен содержать:

- описание сегмента потенциальных потребителей продукции (товаров/услуг);
- размеры рынка и перспективные, прогнозируемые, тенденции его развития;
- оценку конкурентной среды;

- анализ собственных сильных и слабых конкурентных качеств организации;
- определение объемов спроса и емкости рынка;
- анализ факторов воздействия на развитие организаций в данной бизнес-среде;
- описание результатов самостоятельного исследования рынка;
- прогнозируемые объемы продаж;
- описание планируемой стратегии маркетинга компании (в том числе стратегии сбыта, продвижения и рекламы товара, политики ценообразования, методик стимулирования продаж и т. д.).

Изучение конкурентов является сложным и трудоёмким этапом в составлении бизнес-плана. Он требует внимательного изучения и объективной оценки работы ваших конкурентов, понимания специфики работы в данной отрасли. На основе чего позволяет реализовать в своем бизнесе лучшие практики конкурентов.

Целью анализа рынка будет разъяснение того как предполагаемый бизнес-проект может воздействовать на рынок и того, как он станет реагировать на складывающуюся рыночную обстановку, целях обеспечения сбыта продукции.

7. План маркетинга. В данном разделе решаются задачи маркетинговой стратегии предприятия - определение потребительских качеств товаров и услуг, описание методов их продвижения. Информация, представленная в разделе должна убедить потенциального инвестора в существовании постоянного рынка сбыта и, главное, способности лиц, реализующих проект, его реализовать на рынке. В этом разделе бизнес-плана необходимо описать то:

- каким образом исполнитель собирается продавать свой товар – через собственные фирменные магазины или через посреднические компании;
- каким образом будут определяться цены на товары;
- каков будет уровень прибыльности на вложенные средства;
- каким образом будет организована реклама и объемы финансирования рекламной компании;

– каким образом будет обеспечиваться постоянный рост продаж – посредством расширения территорий рынка сбыта, или за счет использования новых форм привлечения покупателей;

– каким образом будет организована служба сервисного обслуживания, и какой объем финансирования для этого требуется;

– каким образом будет обеспечиваться хорошая репутация предложенных товаров/услуг и самой организации в глазах общественности;

– сведения об экспертной оценке патентной чистоты данных товаров в резиденциях тех стран, где будет реализовываться продукция.

Маркетинговая стратегия включает:

– выбор технологий и результаты исследований сегментации рынка;

– политику и стратегию ценообразования, прогнозные показатели изменения цен на товары/услуги предприятия;

– стратегические основы удержания и расширения доли рынка;

– стратегии разработки и выпуска новых товаров/услуг;

– обоснование выбора ресурсной стратегии;

– определение и выбор оптимальных методов и способов распространения товаров/услуг;

– выработка стратегии стимулирования сбыта продукции;

– рекламная стратегия;

– выбор основной перспективной стратегии развития организации.

8. В разделе «План производства» должны описываться основные производственные и иные рабочие процессы. Тут же рассматриваются вопросы, оснащения производственными площадями, их расположением, рабочим оборудованием, персоналом. В этом разделе должны найти отражение вопросы, каким образом и в какой срок может быть увеличен или сокращен объем выпуска продукции/услуг. Немаловажным элементом данного раздела бизнес-плана также будет схема потоков на предприятии, характеризующая: откуда и каким образом будут поступать необходимые виды сырья и комплектующие для изделий; в каких

цехах и каким образом они будут обрабатываться до состояния готовой продукции и каким образом эта продукция будет отгружаться (поставляться) с предприятия. Особое внимание следует уделить контролю производственного оснащения и организации производственных процессов.

Основополагающий производственный план включает в себя:

- описание общего подхода к организации производства;
- перечень необходимых сырья, материалов и ресурсов, а также источников их получения и условий поставки;
- характеристика технологических процессов производства;
- перечень и описание необходимого оборудования и его производственной мощности.

– установленные требования в отношении квалификации трудовых ресурсов (необходимость в производственном, инженерно-техническом и административном персонале, гарантируемые условия труда, организационная структура и состав подразделений, порядок обучения работников, планируемые изменения в структуре персонала по мере развития фирмы).

План обновления выпускаемой продукции (ассортимента товаров/услуг) должен содержать:

- описание научных методов, технологий, подходов, систем и принципов, применяемых при разработке стратегического плана обновления ассортимента или качеств выпускаемой продукции;
- обязательное технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта;
- показатели конкурентоспособности, качества и ресурсоёмкости продукции предприятия и основных конкурентов;
- план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

План производства и реализации продукции состоит из разделов, посвященных вопросам:

- расчета производственных мощностей подразделений организации;
- разработки оперативно-календарных планов;

- самого плана реализации продукции (товаров/услуг);
- анализа использования и оценки эффективности производственных мощностей предприятия;

В план развития производства включаются отдельные планы, такие как:

- план повышения технической оснащенности производства;
- план повышения эффективности организации производства;
- план социального развития персонала;
- план мероприятий по охране окружающей среды и поддержанию экологии;
- план формирования инвестиционных производственных проектов.

9. Организационный план. В данном разделе бизнес-плана отражены все предусмотренные организационные связи с деловыми партнерами и учредителями, а также обосновываются принципы организации производственной деятельности. В организационном плане фиксируются следующие моменты:

- организационно-правовая форма собственности организации;
- организационная структура предприятия;
- распределение обязанностей и полномочий;
- основные сведения о деловых партнерах;
- описание факторов внешней среды бизнеса;
- трудовые ресурсы предприятия;
- сведения о руководящем составе.

Управление организацией включает:

- информирование об основных участниках предприятия (предприниматель и его деловые партнеры, состав инвесторов, члены совета директоров, ключевые сотрудники);

- организационную схему организации, отражающую внутренние связи и распределение ответственности в рамках предприятия;

- порядок подбора и подготовки работников, порядок оплаты труда персонала.

Организационные мероприятия по реализации бизнес-плана предусматривают:

- разработку, обсуждение и согласование с последующим утверждением программ реализации отдельных стратегических планов;
- организацию учета и системы контроля выполнения утвержденных планов;
- разработку и утверждение программ мотивации выполнения планов в установленные сроки, соблюдения требуемого качества продукции и намеченных затрат;
- оперативное управление процессом реализации стратегических планов в случаях изменений во внешней и внутренней среде организации.

Календарный план или график реализации бизнес-проекта описывает основные этапы выполнения и соотнесенные с ними требуемые финансовые и производственные ресурсы, а также определяет временные рамки выполнения отдельных мероприятий в рамках плана.

План ресурсного обеспечения производства содержит:

- анализ эффективности использования по каждому виду производственных ресурсов;
- расчетные сведения о потребностях в различных видах производственных ресурсов;
- план материально-технического обеспечения производственной среды организации;
- информационное обеспечение управления производством на предприятии;
- нормативное и методическое обеспечение производственной среды предприятия.

10. Финансовый план.

Финансовый раздел бизнес-плана обобщает материалы предыдущие части и представляет их в стоимостном выражении. Главной задачей финансового плана является доказательство финансовой эффективности проекта на всем протяжении его реализации. При составлении финансового плана необходимо составить прогноз с интервальной разбивкой не по годам, а ежемесячно. В случае, если окупаемость

проекта планируется составляет несколько лет, то лишь по первому году необходимо представить месячную разбивку, а последующие – поквартально. При этом необходимо точно и ярко отметить точку «возврата средств», т.е. начала отдачи вложенных средств и планируемый срок полного возврата инвестируемых денежных средств. Этот раздел бизнес-плана, как правило, должен содержать:

- планы доходной и расходной частей;
- планы денежных поступлений и планы выплат;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- график достижения точки безубыточности;
- финансовую стратегию получения средств на реализацию проекта (описание источников поступления средств и их целевое использование);
- оценку рисков и страхование.

В финансовый план должны быть включены следующие элементы:

- прогнозные сведения об объемах реализации;
- баланс денежных поступлений и расходов;
- финансовый бюджет организации;
- прогнозируемый баланс;
- операционный бюджет фирмы;
- данные об управлении ценными бумагами, рисками, страхованием;
- основные показатели, характеризующие эффективность бизнес-проекта (установленный срок окупаемости, рентабельность, чистый приведенный доход, внутренняя норма доходности и другие).

11. Оценка рисков.

В разделе, посвященном оценке рисков отражаются наиболее вероятные риски, которым подвержена реализация проекта. Также в данном разделе дается ответ на вопросы о том, как эти риски минимизировать или уменьшить возможные потери. Ответ состоит из двух частей. Первая – описание разработанных мер профилактики рисков, вторая – раскрытие программ страхования внешнего и самострахования.

12. В приложения бизнес-плана вносятся все документы, которые не являются предметом планирования, но на которые имеются ссылки в остальных разделах, это могут быть:

- копии контрактов, лицензии, сертификаты и прочее;
- копии источников исходных данных;
- прейскуранты цен поставщиков;
- таблицы с расчетами финансовых показателей, не включенные в основные разделы.

В данный раздел также включаются документы, подтверждающие или дополняющие информацию о биографии управленческого персонала, результатах исследований рынка, заключения аудиторских компаний, изображения продукции, план производственных площадок, договоры и др.

Профессионально разработанный бизнес-план является той платформой с которой начинается любой успешный бизнес-проект. Конечно же, в разработке бизнес-плана повышенное внимание уделяется финансовой части, которая основана на анализе и оценке денежных потоков, производимых финансово-хозяйственной деятельностью организации, расчете основных показателей эффективности производства.

1.3 Финансовый план как ключевой инструмент экономического обоснования бизнес-проекта

Финансовый план является одним из важнейших разделов бизнес-проекта, так как именно он станет главным критерием принятия решения о реализации инвестиционного проекта. Финансовый план позволяет осуществлять контроль на всех этапах реализации бизнес-плана, отразить финансовые затраты, издержки, источники их покрытия и источники получения дохода, вычислить ожидаемые финансовые результаты.

Указанный раздел инвестиционного проекта представляет собой наиболее объемную и трудоемкую часть. При разработке данного раздела решается комплекс

вопросов, появившихся на этапе финансового анализа. А финансовый анализ проекта производится с самого начала разработки бизнес-плана. Каждый раздел бизнес-плана имеет отсылочные нормы к финансовому разделу, т.е. содержит цифры и иные данные, по которым рассчитывается соответствующая позиция в финансовых планах.

От того насколько конкретизировано и верно будет произведено финансовое обоснование проекта зависит принятие инвестиционного решения. В целях оценки затрат и результатов проекта, проводятся прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия по реализации инвестиционного проекта.

В финансовый раздел инвестиционного проекта включаются следующие пункты:

- анализ финансового состояния организации за последние три (а лучше пять лет) года его работы.

- анализ финансового состояния организации на момент подготовки бизнес-проекта.

- прогнозные показатели прибыли и движения денежных средств.

- оценка финансовой эффективности бизнес-проекта.

Следует кратко охарактеризовать каждый пункт финансового раздела инвестиционного проекта.

Финансовый анализ предыдущей работы фирмы и ее текущего состояния обычно сводится к расчетам и интерпретации основных финансовых коэффициентов, отражающих ликвидность, платежеспособность, оборачиваемость и рентабельность производственной деятельности организации. Изначально производится расчет финансовых коэффициентов, характеризующих отдельные плановые периоды, затем проводится анализ данных коэффициенты во времени и выявляются тенденции в их динамике. Инвестор, прежде чем направлять собственные средства на реализацию конкретного проекта проанализирует текущее функционирование организации с целью оценки будущего состояния и перспектив развития, произведет оценку эффективности вложенных инвестиций. Показатели (коэффициенты), используемые для анализа и оценки бизнес-проекта, не

исчерпываются рассмотренным, поскольку не существует строгого набора, который полностью бы отвечал поставленным задачам и удовлетворял всем заявленным целям финансового анализа.

В зависимости от длительности периода, различают три основных типа финансовых планов: краткосрочный – подготовлен максимум на один год (подходит для фирм с быстрым оборотом капитала); среднесрочный – подготовлен на плановый период от одного до пяти лет (этот план составляют после детальных исследований, разработок); долгосрочный – подготовлен на период более пяти лет. (составляют после определения долгосрочных финансовых целей фирмы, ее структуры капитала, деятельности по расширению).

Также могут составляться финансовые планы: основной, содержащий расчеты себестоимости, структуру доходов и затрат, налоговых платежей; вспомогательный план, направленный на помощь в создании основного плана.

В общем виде стратегический финансовый план можно представить, как документ, отражающий следующие направления:

1. Инвестиционную политику организации, включающую:
 - политику финансирования основных средств;
 - политику обеспечения финансирования нематериальных активов;
 - политику долгосрочных финансовых вложений.
2. Управление оборотными капиталами:
 - управление непосредственно денежными средствами;
 - управление дебиторской задолженностью (т.е. осуществление кредитной политики предприятия);
 - менеджмент запасов.
3. Дивидендная политика фирмы.
4. Финансовое прогнозирование:
 - прогноз доходов фирмы;
 - прогноз расходов фирмы;
 - прогноз общей потребности в капитале;
 - бюджет фирмы.

5. Учетная политика предприятия.

6. Система управленческого контроля.

Текущие планы представляют собой детализацию и конкретизацию положений стратегического плана. В то время как стратегический план приводит примерные перечни финансовых ресурсов, их объемы и направления использования, текущие планы согласовывают каждый вид вложений и источники их финансирования, проводят оценку эффективности каждого источника средств и в общем финансовая оценка направлений деятельности фирмы, нацеленных на получение прибыли.

Оперативные планы по сути является краткосрочным тактическим планом, который непосредственно связан с достижением целей организации (например, планы производства, планы закупки сырья и материалов и т.д.). Оперативные планы ходят в состав годового или квартального бюджета организации.

В целях учета возможных факторов неопределенности, а также связанных с ней рисков рекомендуется готовить сразу несколько вариантов финансовых планов: наиболее вероятный, пессимистический, оптимистический варианты.

Именно оперативные финансовые планы служат инструментом управления денежными потоками фирмы.

Финансирование, предусмотренных планом мероприятий, необходимо осуществлять за счет поступающих средств. Данная установка требует повседневного контроля формирования финансовых ресурсов предприятия. В целях контроля над поступлением денежных средств (выручки) на расчетный счет и контроля расходования наличных финансовых средств фирмы необходимо организовать оперативное финансовое планирование, дополняющее текущее. Рамках составления оперативного финансового плана допускается использование исключительно объективной информации о тенденциях состояния отраслевого рынка, уровнях и прогнозах инфляции, планируемых технологических и организационных изменениях на предприятии.

Оперативное финансовое планирование включает в себя следующие пункты: своевременное составление и исполнение платежного календаря фирмы; расчеты

потребностей в краткосрочных кредитных средствах; формирование кассовых заявок.

Главными составляющими оперативного плана считаются:

1. Таблица доходов и расходов.
2. Прогнозные расчеты и значения объемов выручки.
3. Прогнозный баланс активов и пассивов.
4. Расчеты точки безубыточности.
5. Прогнозы притока и оттока денежных средств в фирме.
6. Инвестиционный план, кредитный и валютные планы.

Полученные результаты доходной и расходной частей сводятся по форме «Баланс доходов и расходов». К документам финансового планирования также относится и баланс предприятия.

Баланс предприятия представляет собой сводную таблицу, отражающую источники капитала и средств его размещения. Отчетный баланс предприятия послужит основой для анализа финансовых показателей - первой стадии финансового планирования. Для этого, как правило, используется внутренний баланс, так как он отражает реальное состояние дел фирмы и предназначен для внутрифирменного пользования. Наряду с внутренним составляют внешний баланс, предназначенный для публикации. При этом, зачастую, внешний баланс содержит сведения, преуменьшающие размер прибыли организации в целях уменьшения налогооблагаемой базы, создания резервного капитала и других. Для более эффективного финансового планирования формируют также план финансовых потоков.

Доходная часть отражает доходы от основных видов деятельности предприятия, операционные доходы (вкл. разного рода поступления, прибыль, полученную от совместной деятельности и другие), чрезвычайные доходы (т.е. поступления, возникающие как следствие чрезвычайных обстоятельств в хозяйственной деятельности) и внереализационные доходы. Таким же образом отражаются расходы фирмы.

Помимо этого, неотъемлемой частью краткосрочного и долгосрочного финансового планирования является бюджетирование.

Любой бизнес-план сопровождается составлением бюджета (сметы расходов и доходов), который является количественным воплощением плана, характеризующим доходы и расходы на конкретный период и определяющим потребность в ресурсах для достижения заданных планом целей.

Бюджеты могут составляться для: организации и ее подразделений.

Бюджет превосходит финансовый план с точки зрения строгости бухгалтерского учета и требований обязательности его исполнения. Составление бюджета имеет смысл только в том случае, когда он реализуется на практике, т.к. формально декларированная смета доходов и расходов не имела бы ценности.

Организациями разрабатываются основной (генеральный) бюджет, содержащий стоимостное выражение будущей прибыли, денежных потоков и поддерживающие планы. Основной бюджет являет собой установленное финансово-количественное выражение совокупности маркетинговых и производственных планов, обеспечивающих оперативное финансовое управление организацией.

Балансом предприятия называется финансовый документ, состоящий из двух частей – активов и пассивов. В первой части баланса отображают стоимость всех нематериальных и материальных ценностей фирмы (оборудований, производственный и офисных зданий, интеллектуальной собственности и других). В пассиве баланса отражаются собственные и (или) заемные источники финансирования этих ценностей (в том числе кредитные средства, акционерный капитал и т.д.). По балансу предприятия можно сразу определить примерную стоимость самой фирмы.

Отчет о прибылях и убытках содержит финансовую характеристику уровня рентабельности уже существующей организации или предполагаемый уровень рентабельности для нового предприятия. Этот документ позволит понять какова будет чистая прибыль предприятия, после исполнения всех расходных обязательств.

Отчет о движении наличности является доказательством платежеспособности организации, он содержит сведения о том, обладает ли или будет обладать фирма

достаточными денежными средствами для выполнения взятых на себя финансовых обязательств. На этот документ следует обратить особое внимание, при оценке состояния фирмы, т.к. именно он отражает движение привлеченных инвестированных средств на банковском счету. Также, данный отчет является обязательным для предприятий, реализующих сезонную продукцию или предоставляющих товары в кредит.

Расчетом главных финансовых показателей заканчивается оценка бизнес-проекта. Ведь результат привлечения инвестиций не зависит от того насколько детально вы исследовали конкурентную среду, выделили ваши конкурентные преимущества или красочно привели описание будущего продукта или услуги, а полностью зависим от показателей рентабельности предпринимательского проекта.

В первую очередь необходимо рассчитать такие показатели, которые представлены ниже.

Срок окупаемости проекта (инвестиций). Данный показатель поможет оценить рациональность и целесообразность реализации инвестиционного проекта. Он показывает конкретный срок, в течении которого инвестиции будут покрыты. Приведем расчетную формулу:

$$PP = \frac{I_0}{P}, \quad (1)$$

где, I_0 – стоимость первоначальных инвестиций;

P – чистый денежный поток через год после начала реализации проекта.

Дисконтированный период окупаемости инвестиций (учитывает конкретный момент времени). Рассчитывается по формуле:

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0, \quad (2)$$

где, n – число периодов;

CF_t – приток денег в определенный период времени t ;

r – коэффициент дисконтирования;

I_0 – стоимость первоначальных инвестиций.

Индекс рентабельности отражает уровень прибыли на единицу затраченных средств. Рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i}}{Inv}, \quad (3)$$

где NCF_i – чистый поток денег для i -го периода;

r – ставка дисконтирования;

Inv – стоимость первоначальных инвестиций.

Если $PI > 1$ – следовательно вложение капитала эффективно.

Расчет точки безубыточности позволяет определить сколько требуется продать товара или услуг по определенной цене, чтобы фирме выйти в ноль. Данный экономический показатель отражает ситуацию, при которой размер прибыли равен размеру затрат. Рассчитывается по формуле:

$$BEP = \frac{TFC}{C} = \frac{TFC}{P-AVC}, \quad (4)$$

где, TFC – размер постоянных затрат;

AVC — размер переменных затрат на единицу продукции;

P —установленная цена единицы продукции;

C – прибыль с единицы продукции.

Расчет чистой приведенной стоимости позволяет оценить бизнес-проект посредством расчета стоимости будущих денежных потоков исключив инвестиционные потоки. При этом требуется учитывать дисконтированный срок возврата инвестиций. Рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Inv, \quad (5)$$

где NCF_i – чистый поток денежных средств для i -го периода;

Inv – стоимость первоначальных капиталовложений;

r – стоимость привлеченного капитала или ставка дисконтирования.

Если NPV имеет положительное значение, значит вложение капитала является эффективным.

2. Анализ деятельности ООО «АльянсАвтоГрупп-Урал»

2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «АльянсАвтоГрупп – Урал» - это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством РФ по взаимному и добровольному соглашению граждан, является автотранспортной организацией. Автотранспортное предприятие — организация, осуществляющая перевозки автомобильным транспортом, а также хранение, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава.

Основными задачами автотранспортного предприятия являются: организация и выполнение перевозок в соответствии с планом и заданиями; хранение, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава; материально-техническое снабжение предприятия; содержание и ремонт зданий, сооружений и оборудования; подбор, расстановка и повышение квалификации персонала; организация труда, планирование и учет производственно-финансовой деятельности.

Полное наименование исследуемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью «АльянсАвтоГрупп-Урал».

Сокращенное наименование фирмы – ООО «ААГ-Урал».

Фирма зарегистрирована по адресу: 461042, РФ, Оренбургская область, г. Бузулук, ул. Московская, 2.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Согласно Федеральному закону "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ члены общества отвечают по обязательствам только в размере внесенных ими вкладов и не отвечают личным имуществом. ООО «ААГ-Урал» образовано полностью как частная компания. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак. Общество вправе осуществлять внешнеэкономическую деятельность в порядке, установленном действующим законодательством РФ. Деятельность общества не ограничивается оговоренной в Уставе. Сделки,

выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие действующему законодательству, признаются действительными.

Основной целью деятельности ООО «ААГ-Урал» является получение прибыли, удовлетворение потребностей заказчиков, расширение в регионе, создание новых рабочих мест, сокращение безработицы.

Для достижения поставленной цели компания в установленном законодательством порядке, как в России, так и за рубежом осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные федеральными законами.

Основной задачей деятельности общества – удовлетворение потребности заказчиков в услугах аренды автотранспорта и перевозки нефтепродуктов.

Основным предметом деятельности ООО «ААГ-Урал» является предоставление услуг перевозки грузов и пассажиров. Дополнительными видами деятельности компании является:

Основными видами деятельности являются:

- перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 человек;
- перевозки пассажиров на коммерческой основе легковым автомобильным транспортом;
- перевозки грузов автомобильным транспортом грузоподъемностью свыше 3,5 тонн;
- хранение нефти, газа и продуктов их переработки;
- осуществление оптовой и розничной торговли нефтепродуктами, горюче-смазочными материалами;
- осуществление коммерческой и посреднической деятельности внутри страны и за рубежом;
- аренда (лизинг) легковых автомобилей;
- аренда (лизинг) прочего автомобильного транспорта и оборудования;
- предоставление прочих услуг, связанных с добычей нефти и газа;
- предоставление прочих услуг;

– любые иные виды деятельности, за исключением запрещенных законодательными актами Российской Федерации в соответствии с целью своей деятельности.

Предприятие в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Схема организационной структуры управления ООО «ААГ-Урал» отражает взаимосвязь и соподчиненность всех структурных подразделений и должностных лиц предприятия, распределение работников по уровням и звеньям управления (см. рис. 2).



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ААГ-Урал»

Фактически, это пирамида, каждым уровнем которой управляет более высокий уровень. Из структуры предприятия видно, что главным является управляющий

директор, который имеет в своем подчинении заместителя директора и три отдела (плановый, экономический и управленческий). Экономическому отделу подчиняется секретарь, а управленческому - бухгалтерия, заместитель управляющего директора контролирует несколько отделов, в том числе отдел эксплуатации, который управляет четырьмя участками.

Структура персонала предприятия - это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Все работники по степени участия в производственной деятельности разделяются на промышленно-производственный и непромышленный персонал.

Промышленно-производственный персонал непосредственно участвует в создании материальных ценностей: в производстве и его обслуживании (это работники основных цехов, вспомогательных и обслуживающих труд подразделений, аппарата заводоуправления, научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделов и служб предприятия).

Непромышленный (непроизводственный) персонал – занят в обслуживании бытовой, социально-культурной сфере (медицинские, санитарные, жилищно-коммунальные службы), школах, детских садах, подсобных хозяйствах.

По характеру выполняемых функций выделяют категории промышленно-производственного персонала (ППП):

1. Рабочие – непосредственно участвуют в производственном процессе. Разделение труда по характеру участия в производственном процессе классифицирует рабочих на основных и вспомогательных.

2. Руководители – выполняют функцию управления:

- высшего уровня – генеральные директора, зам. директора;
- среднего уровня – начальники смены, участка, цеха;
- низового уровня – мастер, бригадир.

3. Специалисты (работают в службах заводоуправления, цехах) заняты инженерной подготовкой, ведут исследования, разрабатывают технологию, организацию производства и труда:

- высшего уровня – главный специалист, начальник управления, отдела, сектора, их заместители;
- среднего уровня – инженеры, экономисты, юристы и другие;
- низового звена – младшие специалисты, техники, хронометристы, распределители работ.

4. Служащие выполняют техническое обслуживание производства (копировальщики, чертежники, счетоводы, делопроизводители).

- Старший служащий – бухгалтер, статистик.
- Младший служащий – секретарь, курьер

Положения о подразделениях регламентируют основные задачи, функции и порядок взаимоотношений данного подразделения с другими, обязанности, права и ответственность руководителя подразделения. Должностные инструкции определяют права, обязанности и ответственность каждого работника, порядок взаимоотношений. Рассмотрим среднюю оплату труда по категориям трудовых ресурсов (см. табл. 1).

Таблица 1 – Категории персонала ООО «ААГ-Урал»

Категории персонала	Количество	Тарифная ставка, руб.	Надбавка, 15%	Всего на 1 чел.	Всего, руб.
Руководители	11	24830,18	3724,53	28554,71	314101,80
Специалисты	12	18874,00	2831,10	21705,10	260461,20
Служащие	29	6149,83	922,47	7072,30	205096,75
Рабочие	424,25	8801,20	1320,18	10121,38	4293993,45
Итого:	476,25	-	-	-	5073653,20

Анализ таблицы 1 и позволяет подвести итоги по категориям трудовых ресурсов организации. В аппарате управления организацией ООО «ААГ-Урал» задействовано 3 штатных единицы, среди которых заместитель управляющего директора, главный инженер и юрист, общий месячный доход которых составляет 128 413,60 рублей. В структурных подразделениях, таких как делопроизводство и отдел по управлению персоналом работает 1 (секретарь) и 2 (ведущие специалисты

по кадрам и труду) штатные единицы соответственно. Общий месячный доход этих подразделений равен 58 414, 25 рублей.

Предприятие сформировано из структурных подразделений (автоколонн, цехов, участков, служб и отделов), являющихся производственными звеньями предприятия. Эти подразделения не имеют законченной отчетности и самостоятельного баланса, не наделяются правами юридического лица и не могут самостоятельно распоряжаться производственными фондами и оборотными средствами, а также вести расчеты с другими предприятиями и организациями. ООО «ААГ-Урал» имеет 4 участка в г. Бузулуке, г. Сорочинске, п. Первомайский, г. Бугуруслане.

Рассмотрим количество штатных единиц предприятия по структурным подразделениям (табл. 2).

Таблица 2 – Структурные подразделения ООО «ААГ-Урал»

Структурное подразделение	Количество штатных единиц	Всего (тарифная ставка + районный коэффициент 15%), руб.
Административно-управленческий персонал	3	128 413,60
Делопроизводство	1	12 414,25
Отдел по управлению персоналом	2	46 000,00
Планово-экономический отдел	3	74 313,00
Отдел эксплуатации автотранспортных средств	2	35 172,75
Производственно-технический отдел	2	43 104,30
Отдел материально-технического обеспечения и горюче-смазочных материалов	6	98 299,70
Отдел охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды безопасности дорожного движения, гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций	2,5	44 255,45
Ремонтно-механические мастерские, г. Бузулук	14,5	168 378,20
Участок № 1, г. Бузулук	153,3	1 504 812,13
Участок № 2, г. Сорочинск	44	477 446,46
Участок № 3, п. Первомайский	92	913 089,13
Участок № 4, г. Бугуруслан	151	1 527 954,22
Итого по участкам	454,8	4 591 680,15
Всего	476,3	5 073 653,20

Проанализировав структурные подразделения предприятия (см. табл. 2) можно заметить, что на участке №1 задействовано 153,3 штатные единицы, что в

3,5 раза больше, чем на участке №2, но при этом всего лишь на 2,25 единицы больше, чем на участке №4, а на участке №3 в штате 92 единицы. Зарплата с надбавками на участках составляет: участок №1 - 1504812,13 руб. , участок №2 - 477 446,46 руб., участок №3 - 913089,13 руб., участок №4 - 1527954,22 рублей. Месячная зарплата с расчетным коэффициентом 15% по участкам составила 4 591 680,15 рублей, по всем структурным подразделениям - 5 073 653,20 рублей.

Предприятие владеет различными видами транспортных средств, которые распределены между участками организации (см. табл. 3).

Таблица 3 – Расстановка автотранспортной техники

Тип транспортных средств	Бузулук	Бугуруслан	Сорочинск	Первомайский	Всего
КАМАЗ-43118 EW-25-M1.104 Экскаватор одноковшовый	-	3	-	-	3
КАМАЗ 43118-10	40	24	-	18	82
Камаз 43118-15 с КМУ 58492R	9	6	-	5	20
Камаз КС-55733	10	6	-	8	24
78031 Камаз ППУА 1600/100	8	4	10	5	27
Трактор Б10М.0101Е	8	19	16	-	43
УРАЛ 44202-0311-41 АДПМ	-	-	1	-	1
ПАЗ 32053	16	-	-	6	22
ШЕВРОЛЕ НИВА	-	34	-	-	34
Итого	91	96	27	42	256

Из анализа таблицы 3 следует, что всего на предприятии задействовано 256 единиц автотранспортной техники. Наибольшее количество техники работает на участке г. Бугуруслан (96 единиц), наименьшее - на участке п. Первомайский (42 единицы).

Основными заказчиками ООО «ААГ-Урал» являются ОАО «Оренбургнефть» и ООО «Бугурусланнефть», ООО «Барьер», ООО «Schlumberger» и другие организации.

2.2 Оценка экономических показателей деятельности предприятия

Технико-экономические показатели работы предприятия - это система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятия и комплексное использование ресурсов. В своей совокупности эти показатели отражают общее состояние дел на предприятии в производственно-технической, хозяйственно-финансовой, инновационной, коммерческой, социальной сферах. Каждый показатель в отдельности обобщенно характеризует одну из сторон его внутренней или внешней деятельности. Технико-экономические показатели применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции и услуг, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов и прочее.

Анализ основных технико-экономических показателей включает в себя: сопоставление различных показателей предприятия между собой; сопоставление одноименных показателей предприятия за различные временные периоды; сопоставление плановых и фактически достигнутых показателей предприятия.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ААГ-Урал» в 2015-2016 гг. (см. табл. 4 и 5).

Таблица 4 - Основные технико-экономические показатели ООО «ААГ-Урал»

Показатель	2015		2016	
	План	Факт	План	Факт
Выручка, тыс. руб.	589515	584987	580033	552649
Себестоимость, тыс. руб.	550476	584340	551123	549743
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	9963	9963	10248	9801
Среднемесячная зарплата 1 работника, тыс. руб.	23,34	23,34	24	22,69
Среднесписочная численность работников, чел.	427	427	427	432
Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	1,38	1,37	1,36	1,28
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	2368	2368	5600	5633
Фондоотдача	248,95	247,04	103,58	98,109
Фондоемкость	0,0068	0,0068	0,0069	0,0051
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	5,5457	5,5457	13,115	13,039

Таблица 5 – Динамика технико-экономических показателей ООО «ААГ-Урал»

Показатель	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
	По плану	По факту	По плану	По факту
Выручка, тыс. руб.	-9482,00	-32338,00	98,39	94,47
Себестоимость, тыс. руб.	647,00	-34597,00	100,12	94,08
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	285,00	-162,00	102,86	98,37
Среднемесячная зарплата 1 работника, тыс. руб.	0,66	-0,65	102,83	97,22
Среднесписочная численность работников, чел.	0,00	5,00	100,00	101,17
Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	-0,02	-0,09	98,55	93,43
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	3232,00	3265,00	236,49	237,88
Фондоотдача	-145,37	-148,93	41,61	39,71
Фондоемкость	0,00	0,00	101,47	75,00
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	7,57	7,49	236,49	235,12

Как видно из таблиц 4 и 5, выручка от реализации за 2015 год по факту была выполнена на 99, 23% от планируемого, а себестоимость возросла на 6,15%, где по плану отклонение составило 647 000 рублей и -34 597 тыс. рублей. В 2016 произошло снижение этих показателей относительно 2015 года на 5,47% и 5,82% соответственно.

Среднегодовая оплата труда не изменялась за анализируемый период. В 2015 году среднемесячная зарплата 1 работника составляла 23 336 рублей, в 2016 году уменьшилась на 5,45% - 1310 рублей. Динамика выручки оказалась отрицательной как по плану, так и по факту на 9482 и 32338 рублей, что соответствует 98,39% и 94,47% темпов роста.

Рассмотрев экономические показатели, сделаем вывод, что фондоотдача показывает уровень эффективности использования основных производственных фондов предприятия, иными словами, показатель отражает, сколько рублей дохода приходится на рубль стоимости основных фондов. Проанализировав эффективность использования основных производственных фондов, можно прийти к выводу, что в 2016 году на 1 рубль стоимости основных фондов приходится 98,11 руб. выручки, что почти в 2,5 раза меньше, чем в 2015 году. Показатель фондоотдачи в 2015 году был выполнен на 99,23%, что на 2 рубля меньше заявленного плана, а в 2016 понизился до 94,72%, что на 5 рублей меньше планируемого. Отклонение по факту

составило -148, 93, а темп роста почти 40%. Понижение фондоотдачи объясняется уменьшением выручки и значительным увеличением стоимости основных средств.

Фондоемкость - финансовый коэффициент, обратный фондоотдаче, показатель характеризует стоимость производственных основных фондов, приходящуюся на 1 руб. продукции. В 2015 году показатель составил 7 копеек, а в 2016 снизился до 5 копеек, соответственно, чем меньше этот показатель, тем эффективнее используется оборудование предприятия. Темп роста по плану составил 101,47% и 75% фактически. Уменьшение показателя во времени является положительной тенденцией в развитии предприятия.

Фондовооруженность предприятия ООО «ААГ-Урал» в 2016 году увеличилась почти в 2 раза относительно 2015 года. Такая тенденция объясняется увеличением стоимости основных производственных фондов. В 2016 году на 1 работника анализируемого предприятия приходится 13039,4 рублей стоимости основных производственных фондов.

Темп роста показателя составил 235,12%, что на 1,37% меньше плана.

Среднегодовая выработка 1 работника в 2015 году составила 1370 руб./чел. и 1280 руб./чел. в 2016 году, фактическое отклонение составило 90 рублей и темп роста равен 93, 43 %.

Численность персонала за анализируемый период изменилась незначительно. В 2016 году штат был увеличен на 5 человек.

Плановый показатель темпов роста численности отличается от фактического на 1,17%. Текучесть кадров низкая, т.к. на предприятии созданы благоприятные условия для работы.

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, высокий уровень производительности труда имеют огромную значимость для роста объема услуг и повышения эффективности работы, то есть от этого зависит своевременность выполнения всех работ и конечный результат производства - объем, себестоимость, прибыль и рентабельность.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов ООО «ААГ-Урал» (табл. 6).

Таблица 6 - Структура трудовых ресурсов ООО «ААГ-Урал»

Персонал	2015		2016	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
Управляющий директор	1	0,2	1	0,2
Заместитель управляющего директора по безопасности	1	0,2	1	0,2
Заместитель управляющего директора по эксплуатации	1	0,2	1	0,2
Отдел эксплуатации	2	0,5	2	0,5
Участок № 1 (г. Бузулук)	112	26,2	117	27,1
Участок № 2 (г. Сорочинск)	44	10,3	44	10,2
Участок № 3 (п. Первомайский)	95	22,2	95	22,0
Участок № 4 (г. Бугуруслан)	140	32,8	140	32,4
Главный инженер	1	0,2	1	0,2
Производственно-технический отдел	2	0,5	2	0,5
Отдел материально-технического обеспечения и горюче-смазочных материалов	6	1,4	6	1,4
Отдел по охране труда и безопасности	2	0,5	2	0,5
Ремонтно-механические мастерские	12	2,8	12	2,8
Секретарь	1	0,2	1	0,2
Юрист	1	0,2	1	0,2
Отдел по управлению персоналом	3	0,7	3	0,7
Планово-экономический отдел	3	0,7	3	0,7
Итого	427	100	432	100

Как видно из таблицы 6, общее число работников за период 2015-2016 гг. увеличилось, в 2016 г. произошло повышение численности штата на 5 человек и на 0,9% к итогу за счет увеличения числа работников, занятых на участке № 1 (г. Бузулук). Наибольший удельный вес в структуре рабочей силы предприятия ООО «ААГ-Урал» занимают работники участка № 4 в 2015 г. – 32,8%, в 2016 г. – 32,4%. Наименьший удельный вес занимает несколько категорий и должностей персонала предприятия: управляющий директор, заместители по безопасности и эксплуатации, главный инженер, секретарь и юрист как в 2015 году, так и в 2016.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить согласно количеству отработанных дней и часов одним сотрудником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (см. табл. 7).

Таблица 7 - Фонд рабочего времени в ООО «ААГ-Урал»

Показатель	2015	2016
Среднесписочная численность работников, чел.	427	432
Отработано всеми работниками, чел.-дней	93 513	98 928
Отработано всеми работниками, чел.-часов	645 239,7	702 388,8
Отработано 1 работником, дн.	219	229
Отработано 1 работником, ч	1511,1	1625,9
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	6,9	7,1
Соответствие фактического фонда рабочего времени плановому, %	91,63	97,86

По данным таблицы 7 можно сделать вывод, что плановый фонд рабочего времени значительно отличается от фактического в 2015 году, а именно на 8540 чел.-дней и 8,37 % соответственно. В 2016 году наблюдается рост этого показателя по сравнению с предыдущим годом на 6,23%. Не смотря на то, что плановый фонд рабочего времени уменьшился на 965 чел.-дней, фактический фонд был выполнен на больший процент, а именно на 97,86%.

Оценка динамики фонда рабочего времени представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика фонда рабочего времени в ООО «ААГ-Урал»

Показатель	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность работников, чел.	-5	101,17
Отработано всеми работниками, чел.-дней	-5415	105,79
Отработано всеми работниками, чел.-часов	-57149,1	108,86
Отработано 1 работником, дн.	-10	104,57
Отработано 1 работником, ч	-114,8	107,60
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	-0,2	102,90

За анализируемый период отклонение в среднесписочной численности работников предприятия составило 5 человек, а темп роста при этом 101,17%. Отклонение в показателе отработанных всеми чел.-дней и чел.-часов 5415 и 57149,1 соответственно, темпы роста 105,79% и 108,86%. Количество отработанных дней увеличилось на 10, что на 4,57% возросло от предыдущего периода. Средняя продолжительность дня увеличилась на 0,2 часа и темп роста составил 102,9%.

Производительность труда - это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, живого труда, который измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда и ее динамику определим в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 - Показатели производительности труда в ООО «ААГ-Урал»

Показатель	2015	2016
Выручка, тыс. руб.	584 987	552 649
Среднесписочная численность работников, чел.	427	432
Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел.	1370	1279,3
Отработано всеми работниками, чел.-дней	93 513	98 928
Среднедневная выработка, тыс. руб./чел.-день	6,26	5,59
Среднедневная выработка 1 работника, тыс. руб./чел.-день	0,015	0,013
Отработано всеми работниками, чел.-часов	645 239,7	702 388,8
Среднечасовая выработка, тыс. руб./чел.-час	0,91	0,79
Среднечасовая выработка 1 работника, тыс. руб./чел.-час	0,002	0,0018

Таблица 10 - Показатели производительности труда в ООО «ААГ-Урал»

Показатель	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	-32338,00	94,47
Среднесписочная численность работников, чел.	5,00	101,17
Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел.	-90,70	93,38
Отработано всеми работниками, чел.-дней	5415,00	105,79
Среднедневная выработка, тыс. руб./чел.-день	-0,67	89,30
Среднедневная выработка 1 работника, тыс. руб./чел.-день	0,00	86,67
Отработано всеми работниками, чел.-часов	57149,10	108,86
Среднечасовая выработка, тыс. руб./чел.-час	-0,12	86,81
Среднечасовая выработка 1 работника, тыс. руб./чел.-час	0,00	90,00

Согласно сведениям таблиц 9 и 10, можно дать оценку производительности и трудоемкости компании в 2015-2016 годах. Общество с ограниченной ответственностью «АльянсАвтоГрупп-Урал» сократило штат, уменьшило количество сотрудников организации и, соответственно, результатом явилось то, что снизилось общее количество отработанных чел.-дней и чел.-часов соответственно. Один сотрудник в 2016 г. отработал 229 дня, то что на 10 суток

более, нежели в предыдущем году. В 2016 году работники отработали каждый в среднем по 1625,9 часа, в то время как в 2015 году этот показатель составлял 1511,1 часов, в том же году было предложено услуг на одного среднегодового работника 1370000 рублей, темп роста при этом составил 93,38%. Этот показатель выше чем в 2016 году на 7,1% из-за увеличения численности работников. Среднечасовая выработка уменьшилась на 120 руб./чел.-час, а темп роста показателя составил 86,81%, данный показатель на 1 работника уменьшился на 0,2 руб./чел.-час, темп роста снизился на 10%.

Конечным результатом деятельности любого предприятия является получение либо прибыли, либо убытка.

Для анализа и оценки уровня и динамики показателей прибыли составлены таблица 11, в которой использованы данные бухгалтерской отчетности организации из формы № 2.

Таблица 11 - Финансовые результаты ООО «ААГ-Урал»

Показатель	2015	2016	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	584987	552649	-32338	94,47
Себестоимость, тыс. руб.	584340	549743	-34597	94,08
Прибыль от реализации, тыс. руб.	647	2906	2259	449,15
Рентабельность продаж, %	0,11	0,53	0,42	481,82

По данным таблицы 11 можно сделать вывод, что выручка от реализации продукции (работ, услуг) за анализируемый период уменьшалась и в 2016 году достигла 552649000 рублей, темп роста 94,47%. Хотя выручка в отчетном году уменьшилась на 32338 рублей, прибыль от продаж выросла на 2259000 рубля, темп роста показателя составил 449,15%. Это связано с уменьшением себестоимости услуг на 34597000 рублей, темп роста 94,08%.

Следует отметить, что рентабельность продаж предприятия ООО «ААГ-Урал» увеличилась незначительно на 0,42 % и составила в 2016 году 0,53%, хотя темп роста внушительный 481,82%, но этого все равно не достаточно. Произошло это благодаря повышению прибыли от продаж.

3. Экономическое обоснование бизнес-плана развития предприятия

3.1 Концепция развития

В настоящее время ООО «ААГ-Урал» является лидером на рынке транспортных услуг в Оренбургской области. Предприятие лидирует по ассортименту и объему продаж, который, в том числе, обеспечивается исполнением контрактов с государственными заказчиками (перевозка нефтепродуктов спецтехникой).

В данной ситуации лидерства наиболее удачной стратегией развития является удержание доли рынка в основном виде деятельности, а также диверсификация в смежные области. Обеспечить диверсификацию предлагается посредством создания в структуре предприятия нового подразделения - цеха по косметическому обслуживанию автомобилей (мойка и химчистка салонов, ремонт автомобилей, пошив и ремонт тентов).

Для целей экономического обоснования бизнес-проекта были установлены следующие плановые показатели:

ценовой сегмент – средний;

доля рынка 40 %;

временной горизонт планирования – 2 года;

объем необходимых инвестиций – 5,4 млн. руб.;

источник инвестиций – внешние заимствования;

срок окупаемости – 5 месяцев;

уровень рентабельности инвестиций – 350 %.

После получения финансирования планируется приобрести необходимое оборудование, мебель и инвентарь, получить разрешительную документацию. Планируемый срок завершения подготовительных работ по открытию цеха – 2 месяца с момента получения финансирования.

Возможные инвесторы – юридические лица. Инвестиции предполагаются на возвратной основе.

Оценка потребности в инвестиционных ресурсах приведена в таблице 12.

Таблица 12 – Потребность в инвестициях

Наименование статей вложений	Сумма, тыс. руб.
Оборотные средства	2960
Оборудование	1074
Мебель	511
Инвентарь	851
Итого	5396

В таблице 13 представлены план реализации услуг и их стоимость.

Таблица 13 – План реализации услуг

Наименование услуги	Средняя стоимость услуги, руб.	Выручка, тыс. руб.	
		В месяц	В год
Мойка автомобиля	1000	4500	54 000
Изготовление тентов	3000	355	4260
Химчистка	400	420	5040
Ремонт тентов	550	1925	23 100
Итого	-	7200	86 400

Уровень загрузки производственных мощностей планируется на уровне 75%.

3.2 Организационный план

Предлагаемая организационная структура предприятия приведена на рисунке 5, организационная схема управления – на рис.6. За основу этих структур принят опыт других автомоек, успешно работающих на рынке.

К административному персоналу отнесем директора, бухгалтера, администратора, менеджера. Нормы управляемости – в непосредственном подчинении у каждого руководителя 3-5 человек.

Штатное расписание и фонд оплаты труда работников цеха приведем в таблице 14. Как видно из таблицы, среднемесячная заработная плата персонала составит порядка 26,6 тыс. руб.

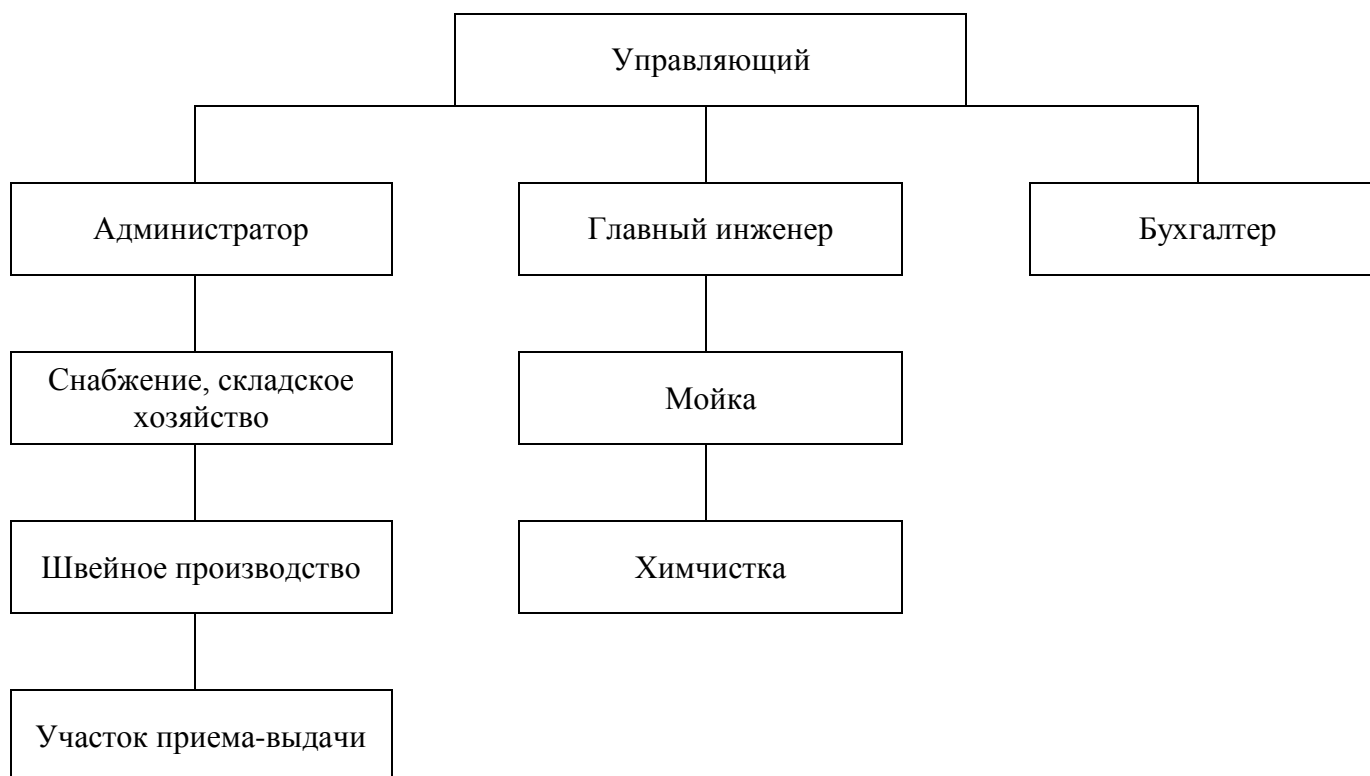


Рисунок 5 – Организационная структура цеха-автомойки



Рисунок 6 – Организационная схема управления персоналом

Таблица 14 – Штатное расписание и фонд оплаты труда работников цеха

Должность	Кол-во штатных единиц	Оклад, тыс. руб.	Кол-во месяцев работы	Коэффициент выходов	Стимулирующие выплаты, тыс. руб./г.	Компенсационные выплаты, тыс. руб./г.	ФОТ, тыс. руб./г.
Управляющий	1	50	12	0,92	5	30	642
Бухгалтер	1	43	12	0,9	5	10	534,4
Администратор	1	43	12	0,92	5	10	544,72
Главный инженер	1	43	12	0,92	5	10	544,72
Заведующий производством	1	35	12	0,92	5	6	452,4
Швея высшей категории (старшая)	2	30	12	0,9	-	3	654
Заведующий сменой	3	28	12	0,92	-	5	942,36
Оператор	3	25	12	0,9	-	3	819
Техник	3	23	12	0,9	2		769,2
Механик-наладчик оборудования	1	30	12	0,92	-	5	336,2
Рабочий-упаковщик	1	25	12	0,9	3	3	309
Уборщик помещений	1	20	12	0,9	3	3	255
Электромеханик	1	30	8	0,9	-	3	219
Швея-моторист	3	25	8	0,9	-	-	360
Приемо-сдатчик	2	23	8	0,9	2	-	343,2
Менеджер по закупкам и рекламе	1	30	12	0,9	10	-	384
Итого	26	-	-	-	-	-	-
Итого по должностным окладам							8289,2
Выплаты во внебюджетные фонды в совокупности							2486,8
Итого расходы на оплату труда по должностным окладам							10776

План мероприятий, необходимых для открытия цеха представлен в табл. 15.

Таблица 15 – План мероприятий бизнес-проекта

№ п/п	Наименование
1.	Косметический ремонт, переобрудование помещений
2.	Заключение договоров на поставку оборудования
3.	Заключение договоров на поставку химических средств
4.	Поставка оборудования
5.	Подключение и ввод оборудования в эксплуатацию
6.	Комплектация персонала
7.	Поставка мебели, химических средств
8.	Окончательная организация пространства
9.	Проверка работоспособности оборудования и персонала

Ожидается, что срок реализации данных мероприятий составит 2 месяца. Основанием для планирования данного срока являлась необходимость открытия цеха к началу сезона работы автомоечных предприятий.

3.3 Финансовый план

Для начала финансового планирования нужно определить плановые доходы и затраты предприятия. Прогноз совокупного валового дохода представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Прогноз совокупного валового дохода, тыс. руб.

Плановый объем закупки		Плановый объем реализации		Плановый валовой доход	
месяц	год	месяц	год	месяц	год
4520	54245	7200	86400	2680	32155

Выделим в составе затрат цеха условно-постоянные и условно-переменные затраты (табл. 17 и 18).

При амортизации МБП будем учитывать, что ее размер составит 50% от стоимости при передаче в эксплуатацию, 50% при выбытии. Стоимость МБП - 851 тыс. руб. Ожидаемый срок службы - 2 года.

При амортизации мебели (общая стоимость 511 тыс. руб.) относим ее ко 2 группе и используем линейный метод амортизации. Срок амортизации - 3 года.

Оборудование общей стоимостью 1074 тыс. руб. относим к 3 группе, применяем линейный метод, срок амортизации - 4 года.

Таблица 17 – Постоянные расходы цеха, тыс. руб. в год

Наименование	Значение
Налог на имущество организаций по ставке 1,7%	1360
Налог на имущество организаций по ставке 2,2%	44
Земельный налог по ставке 1,5%	105
Фонд оплаты труда	10776
Услуги охраны	840
Реклама и продвижение	500
Административные расходы	600
Лицензия на оборот прекурсоров	65
Амортизация МБП	425
Амортизация мебель	170
Амортизация оборудования	268
Итого	15153

Как видно из таблицы, постоянные расходы автомойки «АльянсАвтоГрупп-Урал» составят 15 153 тыс. руб. Можно отметить, что сумма постоянных расходов, отнесенных на работу цеха-мойки, достаточно высока, и необходимо тщательно следить за обеспечением необходимой для их покрытия величины валового дохода.

Таблица 18 – Переменные расходы цеха, тыс. руб. в год

Наименование	Значение
Закупка химических средств	2960
Оплата электроэнергии	707
Водопотребление и водоотвод	99
Хозяйственные	60
Текущее содержание помещений	120
Обслуживание оборудования	60
Вывоз твердых бытовых отходов	65
Итого	4071

Предполагаемые переменные затраты также достаточно высоки, но при этом составляют лишь около пятой части постоянных. Это указывает на возможность высокой рентабельности бизнеса после достижения точки безубыточности.

Маржинальный доход цеха, определяемый как разность между выручкой и переменными затратами, имеет значение: $86,4 - 4,071 = 82,33$ млн. руб. в год.

Относительный маржинальный доход, как доля маржинального дохода в выручке, составит: $\frac{82,33}{86,4} = 0,95$.

Тогда точка безубыточности работы цеха, определяемая как доля постоянных затрат в относительном маржинальном доходе, равна: $\frac{15,153}{0,95} = 15,95$ млн. руб.

Операционный рычаг – единица минус отношение постоянных затрат к прибыли – будет иметь значение: $1 + \frac{15,153}{67,176} = 1,23$. Это означает, что при каждом проценте падения выручки цеха, его прибыль будет падать на 1,23 процента. Такое значение операционного рычага можно признать хорошим, что обеспечивается значениями планируемой выручки, существенно превышающими размер затрат.

Маржа безопасности показывает, на сколько процентов может упасть выручка до наступления точки безубыточности: $\frac{100}{1,23} = 81,3\%$. Также имеем очень высокое значение маржи. Обобщим основные показатели бизнес-проекта в таблице 19.

Таблица 19 – Основные экономические показатели проекта

Наименование показателя	Значение
Выручка, тыс. руб.	86400
Постоянные затраты, тыс. руб.	15153
Переменные затраты, тыс. руб.	4071
Итого затрат, тыс. руб.	19224
Маржинальный доход, тыс. руб.	82329
Относительный маржинальный доход	0,95
Точка безубыточности, тыс. руб.	159505
Операционный рычаг	1,23

Продолжение табл. 19

Наименование показателя	Значение
Маржа безопасности, %	81,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	67176
Рентабельность реализации, %	77,75

Следует учитывать и социальный эффект проекта – создание новых рабочих мест в городе Бузулуке.

План по налогам и сборам, а также по чистой прибыли организации приведен в таблице 20.

Таблица 20 – План по налогам и сборам, чистой прибыли, тыс. руб.

Наименование	Облагаемая база	Сума платежа
Отчисления в социальные фонды	8289,2	2486,8
Налог на имущество организаций	82000	1404
Земельный налог	7000	105
Лицензия на право работы с прекурсорами	-	0,1
Налог на прибыль организаций	67176	12092
Налог на добавленную стоимость	86400	15552
Итого	-	31640
Налогооблагаемая прибыль	47628	
Налог на прибыль организаций	47628	8573
Чистая прибыль	39055	

Как видно из всех представленных расчетов, предлагаемый бизнес-проект является экономически эффективным и, следовательно, может быть принят к реализации.

Заключение

Объектом исследования выступила компания ООО «АльянсАвтоГрупп – Урал». Основным предметом деятельности ООО «ААГ-Урал» является предоставление услуг перевозки грузов и пассажиров.

Всего на предприятии задействовано 256 единиц автотранспортной техники. Основными заказчиками ООО «ААГ-Урал» являются ОАО «Оренбургнефть» и ООО «Бугурусланнефть», ООО «Барьер», ООО «Schlumberger» и другие организации.

ООО «ААГ-Урал» является лидером на рынке транспортных услуг в Оренбургской области. Предприятие лидирует по ассортименту транспортных средств и выигранным тендером на перевозку нефтепродуктов спецтехникой.

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности компании установлено, что выручка от реализации за рассматриваемый период уменьшилась с темпом роста 94,47%.

Одновременно произошло снижение себестоимости реализации – темп роста 94,08%. Данный факт обеспечил почти пятикратный рост прибыли от продаж и рентабельности реализации.

Вместе с тем, результативность деятельности можно считать недостаточной. Несмотря на то, что предприятие является лидером рынка и эффективно участвует в системе государственных закупок, преимущественная часть его доходов направляется на покрытие нерегулируемых постоянных затрат – оплату труда, платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Данный факт объясняется наличием большой и сильно изношенной материальной базы, что является типичным для предприятий, не сокративших свои активы с советских времен. Оплата труда также является нерегулируемым платежом, поскольку количество персонала минимально необходимое.

Для обеспечения развития предприятия в работе было проведено экономическое обоснование бизнес-проекта по оказанию новых смежных основной деятельности услуг.

В качестве основной бизнес идеи предложено открытие цеха по косметическому обслуживанию автомобилей (мойка, ремонт, пошив тентов, химчистка салонов).

Расчетные показатели эффективности проекта имеют высокие значения и позволяют сделать вывод об эффективности и рентабельности планируемого бизнеса.

Системное использование приведенных процедур по разработке бизнес-плана в практической деятельности организации будет способствовать рационализации процесса бизнес-планирования и обеспечения результативности всего процесса. Конкурентоспособность различных предприятий зависит от правильного подбора видов деятельности, установление пропорций между ними, рационального расположения компонентов, то есть от полноты и рациональности применения системного подхода.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.12.2016).
2. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Под ред. В.И. Стражева. - Мн.: Вышэйна школа, 2013. - 415 с.
3. Анализ экономики / Под ред. В.Е. Рыбалкина. М.: Международные отношения, 2014. - 513 с.
4. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 486 с.
5. Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 352 с.
6. Анискин, Ю.П., Павлова, А.М. Планирование и контроллинг: Учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. - М.: Омега-Л, 2013. - 280 с.
7. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. — М.: Форум, 2013. — 256 с.
8. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 301 с.
9. Баканов, М.И., Шеремет, А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 416 с.
10. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 520 с.
11. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 416 с.
12. Бухгалтерский анализ / Пер. с англ. - Киев: Торгово-издательское бюро ВНУ, 2015. - 125 с.
13. Бирман, Г., Шмидт, С. Экономический анализ инвестиционных проектов. М.: Банки и биржи. - 360 с.

14. Ван Хорн, Дж.К. Основы управления финансами / Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 799 с.
15. Волков, И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. - М.: Банки и биржи, 2013. - 450 с.
16. Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Гаврилова. - 4-е изд., исправл. и доп. - М.: Кнорус, 2016. - 129 с.
17. Донцова, Л.В., Никифорова Н.А. Анализ бухгалтерской отчетности. - М.: Дело и сервис, 2013. - 535 с.
18. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. 2-е изд. / И.А. Дубровин. — М.: Дашков и К, 2016. — 432 с.
19. Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М. В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: Дашков и К°, 2014. - 248 с.
20. Карасева, И.М. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / И.М. Карасева, М.А. Ревякина. - М.: ОМЕГА-Л, 2016. - 335 с.
21. . Молвинский, А.В. Как сократить затраты // Финансовый Директор, 2016. - № 5. – URL: http://www.cfin.ru/management/finance/cost/cost-reduction_plan.shtml