

УДК 005.511
ББК 65.291.231.1
К 68

Рецензенты: Е. В. Радченко, начальник финансового управления Гомельского городского исполнительного комитета;
Н. В. Максименко, канд. экон. наук, доцент
Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 3 от 10 декабря 2013 г.

Коробкин, А. З.

*К 68 Пособие по планированию : пособие для реализации содержания образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов / А. З. Коробкин, В. Н. Дорошко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2017. – 140 с.
ISBN 978-985-540-378-5*

В издании приведена технология составления бизнес-плана с учетом современных требований, основные формы таблиц и методика расчета показателей эффективности бизнес-проектов.

Пособие предназначено для слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов по специальностям 1-26 02 74 «Деловое администрирование», 1-25 01 74 «Экономика во внешнеэкономической деятельности», рекомендовано индивидуальным предпринимателям, слушателям обучающих курсов, а также руководителям и специалистам организаций для самостоятельной подготовки бизнес-планов.

**УДК 005.511
ББК 65.291.231.1**

ISBN 978-985-540-378-5

© Коробкин А. З., Дорошко В. Н., 2017
© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2017

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Бизнес-планирование» ориентирована на предоставление слушателям необходимого набора теоретико-методических знаний, а также приобретение практических навыков составления бизнес-плана – выработки комплексного экономического мышления и стратегического видения рынка для успешного старта бизнеса.

Цель учебной дисциплины – получение будущими индивидуальными предпринимателями знаний теории и современной методологии экономического обоснования принимаемых решений для повышения эффективности функционирования бизнеса.

Основными задачами учебной дисциплины являются следующие:

- рассмотрение методологических основ бизнес-планирования;
- ознакомление с организационно-правовыми аспектами бизнес-планирования;
- информационно-консультативное обеспечение процесса разработки бизнес-плана;
- ознакомление с системой расчетов в бизнес-планировании;
- оценка эффективности бизнес-проекта;
- анализ неопределенности и рисков в бизнес-планировании.

Ожидаемыми результатами изучения учебной дисциплины «Бизнес-планирование» являются:

- овладение принципами и методологией бизнес-планирования;
- изучение вопросов основных разделов бизнес-плана;
- самостоятельная разработка индивидуальных бизнес-планов.

Предлагаемое пособие содержит системное изложение основных требований по составлению бизнес-плана. В нем освещен порядок написания основных разделов бизнес-планов для индивидуальных предпринимателей, даны краткие рекомендации по изложению информации по каждому разделу плана.

При подготовке пособия были использованы труды отечественных и зарубежных ученых в области планирования, законодательные, нормативные и методические материалы, сетевые ресурсы.

1. БИЗНЕС-ПЛАН: ПРИНЦИПЫ, ТРЕБОВАНИЯ, ФУНКЦИИ

Отправная точка в начале предпринимательской деятельности – это *идея создания нового продукта или услуги*, которые данный бизнес будет производить или оказывать.

Идея может быть результатом творческого процесса, услышанных сетований граждан на отсутствие такого продукта (услуги) на рынке, целенаправленного поиска на порталах идей для открытия собственного бизнеса на рекомендуемых нами интернет-ресурсах (таблица 1).

Таблица 1 – Интернет-ресурсы бизнес-идей

Сайт	Содержание
www.startup.bspn.by	Справочник «Как открыть свое дело?»
www.bel.biz	Примеры организации бизнеса, полезная нормативно-правовая информация, консультации специалистов
www.v4.by	Бизнес-идеи по организации агротуризма
www.businessinternet.ru	Более 170 идей организации своего дела
www.bs.islandbusinessidea.com	Более 450 бизнес-идей + рекомендации специалистов
www.hobiz.ru	Каталог бизнес-идей для малого и среднего предпринимательства
www.bmb.by	Официальный сайт белорусского малого бизнеса

Независимо от того, что это за идея и каким образом она получена, важно тщательно ее взвесить и оценить, с тем чтобы убедиться, что она действительно может лечь в основу успешного бизнеса. В этом поможет создание бизнес-плана.

Бизнес-план представляет собой обоснование предпринимательских намерений, комплексный план развития деловой единицы, создания новой организации, выхода на рынок, обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности, анализа проблем, с которыми может столкнуться инициатива, определение способов их решения.

Это необходимый инструмент технического, экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с клиентами, поставщиками, банком, государственным бюджетом и другими агентами.

Смысл бизнес-плана состоит в построении модели функционирования бизнеса и отражении поведения этой модели на рынке с това-

рами или товарной группой. Говоря о коммерческом успехе бизнеса, обычно выделяют три составляющие:

- конкурентоспособная продукция (чем ваша продукция (услуга) лучше продукции конкурентов, почему потребитель выберет вас);
- тщательная разработка идеи (насколько глубоко вы знаете дело, чем будете заниматься (опыт, профессиональная квалификация);
- достаточность средств (сколько средств нужно для старта бизнеса и сколько у вас есть).

Цель подготовки бизнес-плана – донести деловую информацию до всех заинтересованных лиц и организаций: потенциальных участников и помощников в бизнесе, органов управления всех уровней, возможных инвесторов, экспертов.

Задача бизнес-плана – дать целостную системную оценку перспективам реализации конкретной предпринимательской инициативы.

Базовые принципы бизнес-планирования помогут лучше понять ключевые положения, прежде чем начать составлять бизнес-план. Это документ строгого характера, интеллектуальная собственность, его не следует демонстрировать большому количеству людей.

Его принципами являются следующие:

- конфиденциальность (содержащаяся в нем информация, является ограниченной по доступу к ней лиц, о чем должна предупреждать соответствующая запись на титульном листе);
- комплексность (полнота содержащихся сведений (маркетинговых, экономических, технических, правовых, финансовых и т. д.);
- системность (изложение информации в бизнес-плане происходит по определенной схеме (логика описания бизнеса есть цепочка от идеи, ее жизнеспособности до расчета финансовых результатов ее практической реализации и рисков принимаемых решений).

Базовые требования к написанию бизнес-плана помогут разобраться в *основных требованиях, предъявляемых к рассмотрению бизнес-плана*, таких как:

- достоверность: бизнес-план должен отражать истинное состояние дел на рынке предлагаемых товаров (услуг);
- своевременность: составление и практическая реализация намеченных пунктов в бизнес-плане должна быть осуществлена в указанные сроки, в противном случае информация устаревает, особенно в отношении цен, предпочтений покупателей, емкости рынка;
- достаточность: в бизнес-плане должен быть сосредоточен минимально необходимый набор информации для доказательства жизнеспособности предпринимательской инициативы;

- понятность и доступность восприятия: информация в бизнес-плане должна быть изложена в простой форме, следует избегать лишней терминологии и профессиональной лексики (если такова необходима – дать расшифровку или объяснение).

В современной практике предпринимательства бизнес-план выполняет четыре основные функции:

- разработка стратегии бизнеса (как вы будете реализовывать бизнес-идею, какие необходимы ресурсы, разрешения, где вы будете работать, кто будет покупателем, каковы ваши риски);

- планирование (позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать ситуацию вокруг предпринимательской деятельности, снизить риски ошибочных решений);

- привлечение денежных средств (необходимо доказать жизнеспособность бизнес-идеи на основе технико-экономических расчетов потребности ресурсов и ожидаемых доходов);

- привлечение потенциальных партнеров, инвесторов (следует заинтересовать идеей потенциальных клиентов, подобрать себе надежного поставщика через предоставление ему качественного бизнес-плана с указанием рынков сбыта, ожидаемых доходов).

Важно понимать, что бизнес-планирование дает предпринимателю.

Прежде всего, бизнес-планирование:

- помогает предпринимателю решать задачи рационально и с наименьшими затратами;

- помогает улучшить координацию действий исполнителей;

- обеспечивает более рациональное использование ресурсов;

- помогает мыслить перспективно, использовать будущие возможности;

- обеспечивает возможность контроля за событиями и позволяет управлять ими;

- готовит бизнес к возможным изменениям;

- способствует повышению образовательного уровня индивидуального предпринимателя.

Информационные интернет-источники, которые помогут создать бизнес-план, приведены в приложении А.

2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ. ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план является главным документом для кредиторов и основным инструментом для предпринимателя (руководителя). От правильности его составления зависит, получит ли проект одобрение и какова будет его жизнеспособность.

В настоящее время в Республике Беларусь действуют два основных документа, регламентирующих вопросы составления и рассмотрения бизнес-планов:

- постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 «Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» (в редакции постановлений Министерства экономики от 7 декабря 2007 г. № 214, от 29 февраля 2012 г. № 15);

- постановление Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций».

Эти документы устанавливает единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов, в них описаны основные рекомендации по их составлению, приведен перечень разделов типового бизнес-плана. К разделам бизнес-плана относятся следующие:

- *Резюме* – сжатое изложение сути проекта, характеристика его важнейших финансово-хозяйственных показателей (простая и динамическая сроки окупаемости, рентабельность производства (продаж), внутренняя норма доходности).

- *Основная идея проекта*, в котором в доступной и сжатой форме необходимо объяснить, на чем основана реальная возможность создания нового бизнеса, приводится описание бизнес-идеи.

- *План маркетинга* – описание товаров и услуг, которые вы хотите предложить будущим покупателям, определение преимуществ своей продукции, которые отвечают желаниям и потребностям покупателей, но не удовлетворяются аналогичным товаром конкурентов. Основная цель данного раздела – доказать, что ваши товары (услуги) имеют ценность для покупателей и будут пользоваться спросом.

- *План производства продукции (оказания услуг)*, в котором следует доказать, что ваше предприятие будет в состоянии производить необходимое количество товаров (оказывать услуги) в нужные сроки и с требуемым качеством.

- *Юридический план*, в котором необходимо собрать информацию, связанную с правовым обеспечением хозяйственной деятельности предприятия, и обосновать выбор его организационно-правовой формы (индивидуальный предприниматель (ИП), частное унитарное предприятие (ЧУП)).

- *Организационный план* – краткая справка о ваших профессиональных навыках (умениях), распределение обязанностей, опыт работы в данной сфере, источники профессиональной поддержки (юридические, бухгалтерские, банковские услуги (расчетно-кассовое обслуживание)).

- *Финансовый план*, в котором потребуется свести воедино финансовую информацию, которая была подготовлена в предыдущих разделах. Финансовый план может определить, когда, сколько, из каких источников вам понадобятся средства для создания и развития прибыльного бизнеса.

- *Анализ рисков*, в котором необходимо описать возможные риски, с которыми может столкнуться организация. Наиболее часто анализируемые риски: имущественный ущерб в результате повреждения (пожар, буря и т. д.); противоправные действия третьих лиц; падение продаж, связанное с резким падением спроса; невыполнение обязательств поставщиками сырья; инфляция белорусского рубля; действия администрации города; подорожание оборудования; валютные колебания и т. п.

- *Приложения* – ссылки на нормативные и правовые документы, регламентирующие порядок регистрации предпринимателя (организации), ведение бухгалтерского и налогового учета, порядок ведения хозяйственной деятельности (Гражданский кодекс Республики Беларусь).

Графически порядок составления бизнес-плана представлен на рисунке 1.

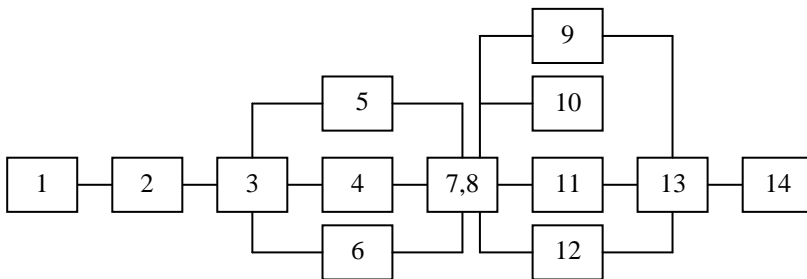


Рисунок 1 – Развернутая схема составления бизнес-плана

Условные обозначения:

1 – принятие решения о создании собственного дела; 2 – анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию; 3 – выбор продукции или услуги, производство которых будет являться целью проекта; 4 – исследование рынка сбыта; 5 – прогноз объема сбыта; 6 – выбор места для осуществления коммерческой и (или) производственной деятельности; 7, 8 – разработка плана производства; 9 – разработка организационного плана; 10 – разработка юридической схемы; 11 – расчет затрат (расходов); 12 – решение вопросов страхования; 13 – разработка финансового плана; 14 – написание резюме к бизнес-плану.

Упрощенная блок-схема позволяет визуальнo представить порядок составления бизнес-плана (рисунок 2).

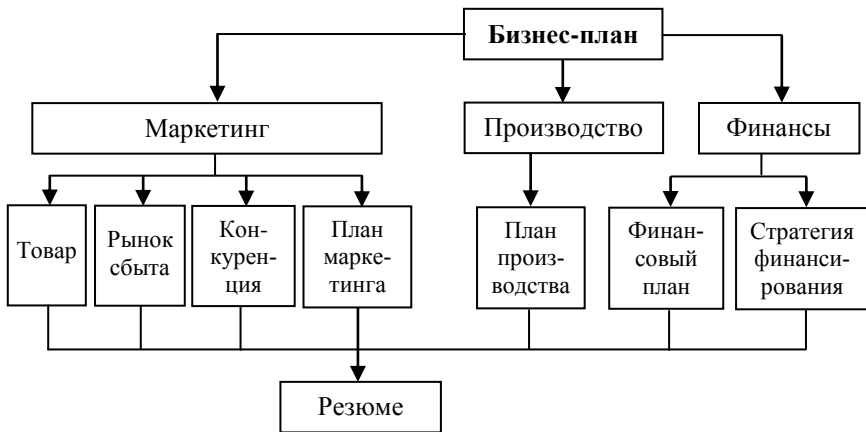


Рисунок 2 – Блок-схема упрощенного порядка составления плана

В таблице 2 описаны цели составления каждого из разделов бизнес-плана, что поможет лучше понять состав вопросов к каждому разделу плана.

Таблица 2 – Состав разделов бизнес-плана и их цели

Раздел	Состав раздела	Цель раздела
Резюме	Результаты и выводы бизнес-плана предполагаемого проекта. Новизна производства. Новизна предполагаемой продукции. Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли.	Объективная оценка продукции, деятельности организации. Анализ объема продаж и затрат. Оценка риска, прибыли

	Срок возврата кредитов	
--	------------------------	--

Окончание таблицы 2

Раздел	Состав раздела	Цель раздела
Товар (услуга)	Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса	Оценка потребительских свойств товара. Анализ товаров конкурентов. Анализ цен и затрат на производство продукции
Стратегия маркетинга	Маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Цены. Каналы сбыта. Реклама. Прогноз новой продукции. Ценовые показатели	Анализ состояния рынка, изменения цен, эффективности рекламы. Оценка сильных и слабых сторон бизнеса. Анализ цели, конкурентов, их сильных и слабых сторон
План производства (оказания услуги)	Производственный процесс (его описание). Перечень базовых операций по обработке и сборке. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству). Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции (услуги)	Оценка состояния дел по всем пунктам плана производства
Организационный план	Блоки и этапы программ. Организация работы. Установление форм собственности. Виды и источники финансирования. Определение величины и источников получения средств	Блок-схема организации работ (последовательность) и финансирование по периодам организации проекта (программа)
Финансовый план	Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов и поступлений. Таблица доходов и расходов. Сводный баланс активов и пассивов организации. График движения безубыточности	Финансовый анализ деятельности организации. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ безубыточности, доходов и затрат. Анализ средств по источникам.

		Анализ сроков окупаемости вложений
--	--	------------------------------------

Окончание таблицы 2

Раздел	Состав раздела	Цель раздела
Страхование коммерческого риска	Типы риска, условия их возникновения, возможный ущерб. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики рисков (программа страхования и внешнего страхования от рисков)	Анализ рисков по источникам и причинам. Анализ риска статистическим, экспертным и комбинированным методами. Анализ выбора инвестиционных решений. Поиск механизма предотвращения риска, форм и условий страхования

В процессе разработки бизнес-плана могут подготавливаться два или более альтернативных варианта с варьированием состава, структуры, функционального назначения отдельных элементов.

В этом случае следует проводить сравнительную характеристику вариантов бизнес-планов.

Содержание бизнес-плана должно отражать результаты единственного варианта, выбранного заказчиком для реализации.

3. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА И МЕТОДИКА ИХ РАСЧЕТА

Эффективность инвестиционных бизнес-планов характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам участников.

Главным направлением оценки эффективности для собственника будущего бизнеса является коммерческая (экономическая) эффективность.

Основными показателями оценки эффективности проектов создания нового бизнеса являются:

1. *Чистая текущая стоимость (ЧТС)* – стоимостная разница между инвестиционными доходами и инвестиционными затратами по проекту, приведенная к началу (запуску) проекта. Она рассчитывается по следующей формуле:

$$\times \dot{O}\tilde{N} = \sum_{t=1}^n \frac{\dot{I}_{t-1}}{(1-D)^{t-1}} - \sum_{t=1}^n \frac{D_{t-1}}{(1-D)^{t-1}},$$

где \dot{I}_{t-1} – поступления от проекта за t -й период времени, тыс. р.;

D_{t-1} – расходы по проекту за t -й период времени, тыс. р.;

$\frac{1}{(1+D)^{t-1}}$ – коэффициент дисконтирования;

D – процентная ставка (например, ставка рефинансирования).

Пример расчета чистой текущей стоимости инвестиционного проекта. Реализация инвестиционного проекта рассчитана на 3 года. Требуемый объем инвестиций составляет 1 300 тыс. р.

Чистые денежные доходы от реализации проекта составят:

- 1-й год – 680 тыс. р.;
- 2-й год – 560 тыс. р.;
- 3-й год – 940 тыс. р.

Ставка дисконтирования – 12%.

Необходимо оценить экономическую эффективность инвестиций путем расчета чистой текущей стоимости инвестиций.

Решение. Для оценки экономической эффективности инвестиций произведем расчет чистой текущей стоимости инвестиций, отражающей приведенную стоимость доходов и расходов:

$$\times \dot{O}\tilde{N} = \frac{680}{(1+0,12)^1} + \frac{560}{(1+0,12)^2} + \frac{940}{(1+0,12)^3} - 1\,300 = 422,2 \text{ тыс. р.}$$

Чистая текущая стоимость инвестиций составляет 422,2 тыс. р., следовательно проект экономически эффективен.

2. *Индекс доходности* – превышение доходной части над расходной через пропорциональное сравнение доходов и расходов по проекту.

Простой индекс доходности ($ИД_{простой}$) рассчитывается с помощью формул

$$\dot{E}\ddot{A}_{\dot{i}\ddot{m}\dot{o}\dot{i}\ddot{e}} = \sum \dot{I}_{t-1};$$

$$\dot{E}\ddot{A}_{\dot{i}\ddot{m}\dot{o}\dot{i}\ddot{e}} = \sum P_{t-1}.$$

Дисконтированный индекс доходности ($ИД_{дисконтированный}$) рассчитывается по формулам

$$\dot{E}\ddot{A}_{\text{äëñëïòððí äàííüé}} = \sum_{t=1}^n \frac{\dot{I}_{t-1}}{(1+D)^{t-1}};$$

$$\dot{E}\ddot{A}_{\text{äëñëïòððí äàííüé}} = \sum_{t=1}^n \frac{P_{t-1}}{(1+D)^{t-1}}.$$

Пример расчета простого и дисконтированного индексов доходности инвестиционного проекта. Реализация инвестиционного проекта рассчитана на 2 года. Требуемый объем инвестиций составляет 600 тыс. р.

Чистые денежные доходы от реализации проекта составят:

- 1-й год – 380 тыс. р.;
- 2-й год – 460 тыс. р.

Ставка дисконтирования – 11%.

Решение. Сначала рассчитаем простой индекс рентабельности (I_{Re}) инвестиционного проекта по формуле

$$I_{Re} = \frac{380 + 460}{600} = 1,4.$$

Простой индекс доходности инвестиционного проекта составляет 1,4, что положительно характеризует экономическую эффективность инвестиций (на 1 р. инвестированного капитала прогнозируется получение 1,4 р. чистого дохода).

Затем рассчитывается дисконтированный индекс рентабельности инвестиционного проекта по формуле

$$I_{Re} = \frac{380 \cdot \frac{1}{(1+0,11)^1} + 460 \cdot \frac{1}{(1+0,11)^2}}{600} = 1,2.$$

Дисконтированный индекс доходности инвестиционного проекта составляет 1,2, что положительно характеризует экономическую эффективность инвестиций (на 1 р. инвестированного капитала прогнозируется получение 1,2 р. чистого дохода).

3. *Внутренняя норма доходности (ВНД).* Данный показатель характеризует «запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между ставкой дисконтирования (в процентном исчислении) и максимально возможной ставкой для этого проекта (критическая ставка), при которой проект приносит прибыль. Рассчитывается по формуле

$$\hat{A}\hat{I}\hat{A} = -I + \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+IRR)^t},$$

где I – инвестиции, тыс. р.;

NCF_t – чистый денежный поток в t -ом периоде, тыс. р.;

IRR – внутренняя норма доходности, %;

t – номер периода, год.

Пример расчета внутренней нормы доходности инвестиционного проекта. Реализация инвестиционного проекта рассчитана на 3 года. Требуемый объем инвестиций составляет 1 000 тыс. р.

Чистые денежные доходы от реализации проекта составят:

- 1-й год – 480 тыс. р.;
- 2-й год – 560 тыс. р.;
- 3-й год – 640 тыс. р.

Ставка дисконтирования – 36%.

Необходимо определить ставку внутренней нормы доходности инвестиционного проекта.

Решение. Сначала определяется чистая текущая стоимость проекта при заданных величинах по формуле

$$\times \hat{O}\hat{N} = \frac{480}{(1+0,36)^1} + \frac{560}{(1+0,36)^2} + \frac{640}{(1+0,36)^3} - 1000 = 89,5 \text{ тыс. р.}$$

Чистая текущая стоимость при заданных величинах составляет 89,5 млн р., что говорит об экономической нецелесообразности реализации инвестиционного проекта.

Для определения внутренней нормы доходности необходимо подобрать такую ставку дисконтирования, при которой величина $ЧТС \geq 0$.

Предположим, что при ставке 16% величина $ЧТС$ приобретает положительное значение:

$$\times \hat{O}\hat{N} = \frac{480}{(1+0,16)^1} + \frac{560}{(1+0,16)^2} + \frac{640}{(1+0,16)^3} - 1000 = 240,5 \text{ тыс. р.}$$

Далее методом экстраполирования определяется норма доходности проекта, при которой достигается точка безубыточности инвестиционного проекта, по формуле

$$\dot{I}\ddot{A} = \frac{240,5 \cdot (0,36 - 0,16)}{240,5 + |-89,5|},$$

$$HD = 0,31.$$

Таким образом, при ставке дисконтирования 16% внутренняя норма доходности инвестиционного проекта составит 15% (31–16). Максимальная процентная ставка, при которой проект находится в зоне безубыточности составляет 31%.

4. *Срок окупаемости (простой и динамический)* – период, на который реализация проекта осуществляется только за счет внешнего (долгового) финансирования.

Выделяют простой (без учета дисконтирования стоимости денег) и динамический (с учетом дисконтирования стоимости денег) срок окупаемости.

Расчет простого срока окупаемости проекта приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет простого срока окупаемости

Месяц	Инвестиции	Доходы (прибыль)	Итог
1-й	$\sum_{инв}$	0	$0 - \sum_{инв}$
2-й	$\sum_{инв}$	\sum_1	...
3-й	$\sum_{инв}$	$\sum_1 + \sum_2$	

Предполагается, что все затраты по открытию бизнеса приходятся на первый месяц, поэтому их сумма в последующем не изменяется, а доходная часть прирастает (накапливается).

Расчет динамического срока окупаемости проекта приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет динамического срока окупаемости

Ме- сяц	Ставка дис- конта	Инвестиции	Доходы	Итог
1-й	R_d	$\frac{\sum \dot{e}i\dot{a} \cdot 1}{1 + R_d}$	$\frac{\ddot{A}i\delta\ddot{i}\ddot{a} \cdot 1}{(1 + R_d)^{1/12}}$	$\frac{\ddot{A}i\delta\ddot{i}\ddot{a} \cdot 1}{(1 + R_d)^{1/12}} - \frac{\sum \dot{e}i\dot{a} \cdot 1}{1 + R_d}$
2-й		$\frac{\sum \dot{e}i\dot{a} \cdot 1}{1 + R_d}$	$\frac{\ddot{A}i\delta\ddot{i}\ddot{a} \cdot 1}{(1 + R_d)^{1/12}} + \frac{\ddot{A}i\delta\ddot{i}\ddot{a} \cdot 1}{(1 + R_d)^{1/12}}$	–

Динамический срок окупаемости проекта позволяет учесть фактор инфляции и колебаний процентной ставки при использовании долгового финансирования (кредит банка), причем эффект обесценения применяется как к доходной, так и к расходной части проекта.

Пример расчета простого и динамического сроков окупаемости инвестиционного проекта. Реализация инвестиционного проекта рассчитана на 4 года. Требуемый объем инвестиций составляет 1 800 тыс. р.

Чистые денежные доходы от реализации проекта составят:

- 1-й год – 380 тыс. р.;
- 2-й год – 460 тыс. р.;
- 3-й год – 520 тыс. р.;
- 4-й год – 580 тыс. р.

Ставка дисконтирования – 15%.

Необходимо определить простой и динамический срок окупаемости инвестиционного проекта.

Решение. Для расчета простого и динамического сроков окупаемости инвестиционного проекта построим таблицу 5.

Таблица 5 – Расчет простого и динамического сроков окупаемости инвестиционного проекта

Год	Инвестиции, млн р.	Номинальные денежные потоки, тыс. р.	Реальные денежные потоки, тыс. р.	Чистый номинальный денежный поток (гр. 3 – гр. 2), тыс. р.	Чистый реальный денежный поток (гр. 4 – гр. 2), тыс. р.
1	2	3	4	5	6
1-й	1 800	380	$380 \cdot 0,869\ 5 = 330,4$	-1 420	-1 469,6
2-й	1 800	460	$460 \cdot 0,756\ 1 = 647,8$	-960	-821,8
3-й	1 800	520	$520 \cdot 0,657\ 5 = 341,9$	-440	-479,9
4-й	1 800	580	$580 \cdot 0,571\ 8 = 331,6$	+140	-148,3

Расчет коэффициентов дисконтирования:

- 1-й год – 0,869 5 ($1 : 1,15$);
- 2-й год – 0,756 1 ($1 : 1,15 \cdot 1,15$);
- 3-й год – 0,657 5 ($1 : 1,15 \cdot 1,15 \cdot 1,15$);
- 4-й год – 0,571 8 ($1 : 1,15 \cdot 1,15 \cdot 1,15 \cdot 1,15$).

Так, согласно полученным расчетам простой срок окупаемости проекта составляет 4 года (на 4-й год инвестор получит чистый номинальный денежный поток в размере 140 тыс. р.). Динамический срок

окупаемости превышает срок реализации инвестиционного проекта (на 4-й год инвестор получит чистый реальный денежный поток в размере – 148,3 тыс. р.), следовательно экономическая целесообразность проекта сомнительна.

Кроме этого, более точно простой срок окупаемости можно определить как отношение инвестиций к среднегодовой прибыли (чистому доходу). Он составит 3,7 года ($1\ 800 : (380 + 460 + 520 + 580 : 4)$). Динамический срок окупаемости составит 4,3 года ($1\ 800 : (330,4 + 647,8 + 341,9 + 331,6 : 4)$).

5. *Точка безубыточности* ($T_{\text{безубыт}}$) – стоимостное или натуральное выражение количества реализованных товаров (оказанных услуг), при котором покрываются все понесенные затраты на эти товары (услуги), а прибыль при этом равна нулю (обеспечивается простой возврат вложенных средств).

Расчет точки безубыточности в натуральном выражении производится по формуле

$$\dot{\mathcal{O}}_{\text{ááçóááúò}} = \frac{\ddot{\text{I}}\ddot{\text{E}}}{\ddot{\text{O}} - \hat{\text{I}}\hat{\text{á}}\hat{\delta}_{\text{áá}}},$$

где III – постоянные расходы (расходы, которые не зависят от объема продаж (оказанных услуг);

Ц – цена, р.;

$\text{Пер}_{\text{ед}}$ – переменные расходы на единицу продукции, р.

Расчет точки безубыточности в стоимостном выражении проводится по следующей формуле:

$$\dot{\mathcal{O}}_{\text{ááçóááúò}} = \frac{\ddot{\text{I}}\ddot{\text{E}}}{1 - \hat{\text{E}}\hat{\text{I}}\hat{\delta}_{\text{е}}},$$

где $\text{KПер}_{\text{и}}$ – коэффициент переменных расходов (сумма переменных расходов, деленная на выручку).

6. *Запас финансовой прочности* (ЗПФ) – расчет допустимого снижения объемов продаж (услуг), при котором собственник не попадает в зону убытков. Производится по формуле

$$\text{ЗПФ} = B_n - T_{\text{безубыт}},$$

где B_n – планируемая выручка от продаж товаров (оказания услуг);

$T_{\text{безубыт}}$ – рассчитанная в стоимостном выражении точка безубыточности.

Пример расчета точки безубыточности и запаса финансовой прочности в стоимостном выражении. Необходимо определить безубыточный объем продаж, абсолютную величину и уровень запаса финансовой прочности исходя из следующих данных:

- Себестоимость товарной продукции в отчетном месяце – 26 700 тыс. р., в том числе переменные расходы – 19 200 тыс. р.
- Себестоимость реализованной продукции в отчетном месяце – 29 800 тыс. р.
- Выручка от реализации продукции в отчетном месяце – 34 800 тыс. р.

Решение. Доля переменных расходов в себестоимости производства составит $\frac{19\,200}{26\,700} \cdot 100 = 71,9\%$.

Сумма переменных затрат в себестоимости продаж за отчетный период составит $29\,800 \cdot 71,91\% = 21\,429,18$ тыс. р.

Сумма постоянных расходов в себестоимости продаж за отчетный период составит $29\,800 - 21\,429,18 = 8\,370,82$ тыс. р.

Коэффициент переменных расходов будет равен $21\,429,18 : 34\,800 = 0,62$.

Расчет безубыточности производится следующим образом:

$$\frac{8\,370,82}{1 - 0,62} = 22\,028,47 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, при объеме реализации на сумму 22 028,47 тыс. р. организация покрывает свои расходы, но не приносит прибыли.

Запас финансовой прочности составит $34\,800 - 22\,028,47 = 12\,771,53$ тыс. р.

Организация имеет запас финансовой прочности. Так, объем продаж в стоимостном выражении значительно превышает точку безубыточности.

4. НЕСТАНДАРТНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ. ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИЙ

В настоящее время основным методом оценки стоимости любого проекта, приносящего доход, является *метод определения чистой приведенной стоимости* (Net Present Value (NPV) на текущий период. Данная стоимость есть не что иное, как разность между дисконтированными денежными потоками, генерируемыми проектом в будущем, и необходимыми текущими инвестициями для реализации этого проекта. Если приведенная чистая стоимость является положительной, то проект считается прибыльным и реализуется, в противном случае – проект отвергается. Проблема прогнозирования прибыли – это отдельный вопрос, но в любом случае предполагается, что для каждого будущего периода она является заранее определенной.

Даже когда для каждого периода определяются вероятности поступления дохода в зависимости от возможных ситуаций (реалистичный прогноз, пессимистичный, оптимистичный), рассматривается только среднестатистическая прибыль для каждого периода. А ведь во многих случаях собственник может принимать решения по ходу развития проекта с целью повышения его прибыльности. Так, в случае ухудшения ситуации можно прекратить или приостановить проект, при удачном стечении обстоятельств можно нарастить мощности, увеличить масштабы проекта для получения больших прибылей. При неопределенной ситуации можно отложить основные первоначальные инвестиции, а поддерживать только возможность их быстрого осуществления при наступлении благоприятных событий. Так или иначе, ряд инвестиционных проектов является гибким. Например, проекты, связанные с приобретением, заменой и модернизацией технологического оборудования, эксплуатацией земельных участков, месторождений полезных ископаемых и природных ресурсов (лес, водоемы, недра). Именно гибкость процесса реализации таких проектов обуславливает сложность и даже ошибочность оценки экономической эффективности инвестиций по традиционным показателям.

Для анализа экономической целесообразности нестандартных бизнес-проектов используется *метод реальных опционов*, отражающий стоимость права собственника влиять на ход реализации проекта. Терминология реальных опционов была разработана Стефеном Марглином в 1970 г.

Реальные опционы являются особым случаем формального инструмента, который определяет соотношение между правом на осуществление инвестиций и самим инвестированием. Понятие *реального опциона* детерминируют как право его владельца, но не обязательство, на совершение определенного действия в будущем. Реальные

опционы дают право на изменение хода реализации проекта и страхуют стратегические риски.

Оценка инвестиционных проектов методом реальных опционов основана на предположении, что любая инвестиционная возможность для собственника может быть рассмотрена как финансовый опцион, т. е. инвестор имеет право, а не обязательство создать или приобрести активы в течение некоторого времени. Однако не следует путать реальный опцион с выбором. Если у инвестора нет возможности осуществлять проект поэтапно или в случае неудачи выйти из проекта до его завершения, минимизировав потери, то в таком случае он сталкивается с выбором (инвестировать сейчас или нет), не содержащим реальных опционов.

Реальные опционы являются важным инструментом стратегического и финансового анализа, потому что традиционные подходы, такие как подсчет NPV, игнорируют гибкость. Метод приведенной чистой стоимости (NPV-метод, NPV-анализ), широко распространенный на практике по сей день, стал впервые подвергаться критике в середине 70-х гг. Его очевидным недостатком является статичность, «консервативность» рассматриваемой инвестиционной ситуации.

При использовании NPV-метода аналитик пытается избежать неопределенности в момент анализа инвестиционного проекта. В результате появляется один или несколько сценариев будущего развития событий. Однако сценарный анализ не решает основной проблемы – статичности, так как в итоге принимается усредненный вариант, который показывает, как будет разрешаться неопределенность в соответствии с заложенными предпосылками. Метод реальных опционов предполагает принципиально иной подход. Неопределенность остается, а менеджмент с течением времени подстраивается (принимает оптимальные решения) к изменяющейся ситуации.

Иначе говоря, реальные опционы дают возможность изменять и принимать оптимальные решения в будущем в соответствии с новой поступающей информацией. Причем возможности принимать и изменять решения в будущем количественно оцениваются в момент анализа. Необходимо отметить, что независимо от выбранного метода оценки инвестиционного проекта менеджмент в большинстве случаев имеет возможность принимать оптимальные решения и изменять уже принятые. Проблема NPV-метода в том, что он не учитывает такие возможности на этапе оценки эффективности инвестиционного проекта.

В отличие от NPV-анализа, который учитывает только поступление и расход денежных средств, метод реальных опционов позволяет

учесть большее количество факторов. К ним относятся период, в течение которого сохраняется инвестиционная возможность, неопределенность будущих поступлений, текущая стоимость будущего поступления и расходования денежных средств и стоимость, теряемая во время срока действия инвестиционной возможности. В конечном счете оценка опциона включает стоимость знаний. Это важно, так как стратегические решения редко являются сиюминутным делом, использование реальных опционов обусловлено следующими соображениями, особенно в капиталоемких отраслях промышленности. NPV-анализ часто показывает неадекватные результаты, потому что ценность знаний в этом случае не может быть точно учтена до полного распределения всех обязательств.

Данная проблема рассматривается в модели реальных опционов. В сущности NPV-анализ упускает из вида гибкость, особенно ту, которая касается неопределенности в отношении темпов роста денежного потока, так как обращает внимание только на два ключевых момента создания стоимости. При таком подходе предполагается, что текущая стоимость как притока, так и оттока денежных средств является статичной. Эксперты, которые понимают ограниченность оценки проекта только с помощью NPV-анализа, стараются применять анализ сценариев для того, чтобы учесть необходимость ранжирования ключевых показателей.

Использование пессимистичного, оптимистичного и реалистичного сценариев помогает ограничить неопределенность, однако статичность остается на уровне каждого из этих сценариев. Сценарный подход распознает существование неопределенности, но при этом не учитывает ценность гибкости, которая заложена в саму ситуацию, и тем самым оказывается не очень полезным при принятии решений. В отличие от данного подхода использование реальных опционов обеспечивает всестороннюю оценку стратегического решения даже при наличии неопределенности.

Применение методики реальных опционов к оценке инвестиционных проектов целесообразно, когда выполняются следующие условия:

- результат проекта подвержен высокой степени неопределенности;
- собственник (инвестор) способен принимать гибкие управленческие решения при появлении новых данных по проекту;
- финансовый результат проекта во многом зависит от принимаемых инвестором решений, при оценке проекта по методу NPV значение чистой текущей стоимости отрицательно или чуть больше нуля.

Формула расчета реального опциона для инвестиционного проекта выглядит следующим образом:

$$ROV = N(d_1) \cdot S - N(d_2) \cdot PV(X),$$

причем:

$$d_1 = \ln \frac{S}{\frac{PV(X)}{\delta\sqrt{t} + \frac{\delta\sqrt{t}}{2}}},$$

$$d_2 = d_1 \cdot \delta\sqrt{t},$$

$$PV(X) = X \cdot e^{-rt},$$

где ROV – величина реального опциона, тыс. р.;

$N(d)$ – интегральная функция нормального распределения;

S – приведенная стоимость прогнозируемых денежных потоков от реализации проекта, тыс. р.;

$PV(X)$ – приведенная стоимость инвестиций на осуществление проекта (контракта) или ликвидационная стоимость при отказе от проекта (контракта), тыс. р.;

X – объем требуемых инвестиций для реализации проекта (контракта), тыс. р.;

e – число, являющееся основанием натурального логарифма (округленное значение 2,718 28);

r – краткосрочная безрисковая ставка доходности (как правило, используется ставка доходности по государственным краткосрочным (если реализация проекта длится меньше года) или долгосрочным (для проектов со сроком реализации больше года) облигациям), %;

t – время до истечения срока исполнения опциона реализации содержащейся в опционе возможности) или время до следующей точки принятия решения, лет.

Вторым методом оценки экономической эффективности инвестиций в нестандартные бизнес-проекты является *метод Монте-Карло*. Идея метода заключается в соединении анализа чувствительности и вероятностных распределений факторов модели. Вместо создания отдельных сценариев (наилучший, наихудший и наиболее вероятный) в имитационном методе генерируются сотни возможных комбинаций

факторов с учетом их вероятностного распределения. Алгоритм реализации метода Монте-Карло включает следующие этапы:

1. Установление взаимосвязи между исходными и выходными показателями в виде математического уравнения или неравенства.

2. Задание законов распределения вероятностей для ключевых параметров модели.

3. Проведение компьютерной имитации значений ключевых параметров модели.

4. Расчет основных характеристик распределений исходных и выходных показателей.

5. Проведение анализа полученных результатов (графический и количественный) и принятие решения.

Для реализации метода Монте-Карло используется программный продукт MS Excel, имеющий встроенные функции математического моделирования. Реализация метода предполагает создание группы таблиц с исходными данными и вероятностными условиями реализации проекта. Образцы таблиц для реализации метода Монте-Карло в программной среде MS Excel приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Исходные данные по инвестиционному проекту

Сценарий	Вероятность, %	Инвестиции, тыс. р.	Денежные потоки, тыс. р.	Величина <i>NPV</i> , тыс. р.
Наилучший				
Наиболее реальный				
Наихудший				

Пример оценки экономической эффективности инвестиций методом Монте-Карло приведен в приложении Б.

Для того чтобы многократно смоделировать поведение *NPV* в MS Excel, необходимо связать каждое возможное значение функций инвестиции и денежные потоки с возможной величиной *NPV*, т. е. реализовать следующее сопоставление: в каком проценте случаев мы можем рассчитывать на соответствующую величину *NPV*. Например, в 20% случаев величина *NPV* составит 100 млн р. и так далее для каждого сценария (таблица 7).

Таблица 7 – Сопоставление величины *NPV* и вероятности наступления события

Величина <i>NPV</i> , тыс. р.	Присвоенное случайное число, %
-------------------------------	--------------------------------

NPV_1	
NPV_2	
NPV_3	

Затем определяется количество проверок вероятности наступления события. Общий вид вычислений вероятности наступления конкретного сценария в MS Excel приведен в таблице 8.

Примеры нестандартных бизнес-проектов и методика экономической оценки эффективности инвестиций приведены в приложении В.

Таблица 8 – **Общий вид вычислений вероятности наступления конкретного сценария в MS Excel**

Испытание	Величина NPV , тыс. р.	Пороги вероятности, %	Случайное число	Вероятностная NPV , тыс. р.	Доля из общего числа испытаний, %
1	NPV_1	A	Функция СЛЧИС	Функция ВПР	Функция СЧЕТ ЕСЛИ
2	NPV_2	B			
3	NPV_3	C			
...

5. ЭКСПЕРТНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Любая идея, какой бы привлекательной она ни была, должна быть экономически обоснованной, т. е. представлена более детально и подтверждена с точки зрения ее целесообразности и реальности. Для превращения идеи в бизнес-план следует определить внутренние и внешние благоприятные и негативные факторы, способствующие или мешающие осуществлению замысла.

Для бизнес-плана основными инструментами анализа конкурентоспособности являются:

- SWOT-анализ;
- анализ сегментов рынка;
- анализ конкуренции;
- позиционный анализ.

В таблице 9 приведено содержание основных инструментов анализа конкурентоспособности и указана информационная база для его проведения.

Таблица 9 – **Содержание инструментов анализа конкурентоспособности бизнеса**

Направления анализа	Содержание	Источник информации
SWOT-анализ	Выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, исходя из состояния внешней среды	Информация о внешней среде, сведения о производственной структуре компании и пр.
Анализ сегментов рынка	Определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания; анализ покупательского спроса	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования)

Окончание таблицы 9

Направления анализа	Содержание	Источник информации
Анализ конкуренции	Определение и анализ видов и основных факторов конкуренции, конкретных конкурентов	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования)
Позиционный анализ	Определение и анализ места, занимаемого фирмой, ее продукцией, отдельными торговыми марками и товарами по отношению к другим фирмам, торговым маркам, продуктам	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования), анализ собственной продукции

Финансово-экономический анализ включает следующие инструменты:

- анализ финансовых результатов;
- анализ движения денежных средств;
- анализ эффективности хозяйственной деятельности (рентабельности) (таблица 10).

Таблица 10 – **Инструменты финансово-экономического анализа бизнес-проекта**

Направления анализа	Содержание	Источник информации
Анализ финансовых результатов деятельности компании	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли как основного показателя, характеризующего результат (эффективность) деятельности компании; оценка факторов, ее определяющих	Прогноз доходов и расходов

Анализ движения денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств; оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности; оценка способности расплатиться по долгам	Прогноз движения денежных средств
Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода	Расчетные коэффициенты
Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов компании	Индекс рентабельности, ЧТС, ВВД; окупаемость простая (динамическая); точка безубыточности

Обобщенными показателями успешности предлагаемого бизнес-проекта являются:

- Увеличение или уменьшение доли рынка (E_p):
– *расчет потенциальной емкости рынка*, производимый по формуле

$$E_p = K \cdot n \cdot t \cdot p,$$

где K – количество выбранных клиентов ($N_{\text{человек}} + 5\%$ случайных клиентов = $N + 5\% \cdot N_{\text{человек}}$);

n – количество разовой услуги (сколько раз услуга (товар) куплена в месяц);

t – количество обращений за год (сколько раз к вам обращается клиент за год);

p – средний чек (средняя сумма покупки), тыс. р.;

– *расчет собственной доли рынка (планируемый, фактический)*, который производится по формуле

$$D = \frac{B_p}{E_p} \cdot 100,$$

где D – собственная доля рынка;

B_p – планируемая выручка за год (средняя сумма покупок за месяц \times 12 мес.).

- Изменение рентабельности:

– рентабельность производства ($Re_{\text{производства}}$), определяемая по следующей формуле:

$$Re_{\text{производства}} = \frac{\times \ddot{I}}{\tilde{n}/\tilde{n}_{\text{д}}},$$

где ЧП – чистая прибыль, тыс. р.;

$c/c_{\text{пр}}$ – себестоимость производства продукции (оказания услуг), тыс. р.;

– рентабельность продаж, которая определяется по формуле

$$Re_{\text{продаж}} = \frac{\times \ddot{I}}{\hat{A} \hat{u} \hat{\delta}_{\delta-\epsilon \hat{\epsilon}}},$$

где $\text{Выр}_{\text{р-ии}}$ – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.;

– рентабельность расходов, определяемая по следующей формуле:

$$Re_{\text{расходов}} = \frac{\times \ddot{I}}{\tilde{n}/\tilde{n}_{\text{д}}},$$

где $c/c_{\text{пр}}$ – себестоимость реализованной продукции, тыс. р.

- Динамика чистой прибыли (чистого дохода) – оценка фактического (планируемого) роста прибыли от ведения бизнеса, которая рассчитывается по формуле

$$\dot{D}_{\ddot{I}} = \frac{\times \ddot{I}_1}{\times \ddot{I}_0} \cdot 100,$$

где $\text{ТР}_{\text{чн}}$ – темп роста чистого дохода (прибыли), %;

ЧП_1 – чистый доход (прибыль) текущего периода (месяц, год), тыс. р.;

ЧП_0 – чистый доход (прибыль) предшествующего периода (месяца, года), тыс. р.

- Сравнение темпов роста продаж и рынка в целом – сравнение прогнозных показателей темпов роста продаж и роста емкости рынка в целом, производимое по формуле

$$\frac{\dot{O}D_{\text{продаж}}}{\dot{O}D_{\text{емкости рынка}}},$$

где $TP_{\text{продаж}}$ – темп роста продаж;

$TP_{\text{емкости рынка}}$ – темп роста емкости рынка.

- Анализ сроков окупаемости создания нового бизнеса, рисков и возможностей – оценка реальности указанных сроков окупаемости, анализируются основные риски невыполнения сроков возврата заемных средств и инструменты страхования рисков (имущественное обеспечение, поручительство, гарантии).

Результаты экспертной оценки жизнеспособности бизнес-проекта оформляются в виде таблицы, где проставляются баллы по каждому из критериев оценки перспектив проекта.

В таблице 11 приводится развернутая анкета эксперта, используемая в банковской практике при решении вопроса о возможности выдачи долгосрочного кредита.

Таблица 11 – Анкета эксперта

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
<i>1. Аспекты, характеризующие организацию</i>					
1	Репутация (имидж) организации или ее продукции	2,0	Как Вы оцениваете репутацию организации или выпускаемая ею продукция потребителем?	-2	Крайне низкая
				-1	Потребители незнакомы с этим предприятием
				0	Не могу принять решение
				1	Некоторые виды продукции пользуются хорошей репутацией
				2	Организация имеет очень хороший имидж
2	Квалификация администрации	3,0	Как Вы можете оценить квалификацию администрации с точки зрения способности эффективно управлять в	-2	Очень низкая. Абсолютно не способны реализовать этот проект
				-1	Низкая. Требуется замена ключевых руководителей
				0	Не могу принять решение
				1	Достаточно высокая

			новых условиях?	2	Очень высокая. Именно это руководство способно наилучшим образом реализовать проект
3	Квалификация научного и инженерного персонала	2,0	Как Вы оцениваете квалификацию научных и инженерных кадров?	-2	Очень низкая, неспособны работать с современными технологиями
				-1	Низкая, потребуются серьезные усилия по обучению
				0	Не могу принять решение
				1	Квалификация научно-технического персонала достаточно высокая
4	Квалификация специалистов по маркетингу	3,0	Как Вы оцениваете уровень квалификации специалистов по маркетингу с точки зрения способности решить поставленные в проекте задачи?	-2	Квалифицированные специалисты по маркетингу отсутствуют
				-1	Квалификационный уровень низкий. Требуется замена или серьезная переподготовка
				0	Не могу принять решение
				1	Квалификация специалистов по маркетингу соответствует требованиям проекта

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
				2	Квалификация специалистов очень высокая, соответствует международному уровню
5	Квалификация производственного персонала	2,0	Как Вы оцениваете уровень квалификации производственного персонала?	-2	Очень низкая
				-1	Низкая, потребуются серьезные усилия по обучению
				0	Не могу принять решение
				1	Квалификация достаточно высокая
				2	Квалификация персонала очень высокая
6	Эффективность организационной структуры предприятия	3,0	Как Вы оцениваете эффективность организационной структуры управления?	-2	Крайне неэффективна и не позволит успешно реализовать проект
				-1	Неэффективна, потребуются существенные изменения
				0	Не могу принять решение
				1	Достаточно эффективна
				2	Очень эффективна
7	Технологический уровень производства	2,0	Как Вы можете оценить технологический уровень производства?	-2	Очень низкий. Требуется полная и дорогостоящая реконструкция
				-1	Низкий. Требуется реконструкция
				0	Не могу принять решение
				1	Достаточно высокий

				2	Очень высокий. Не требует дополнительных затрат
8	Уровень развития сети сбыта продукции (услуг)	3,0	Как Вы оцениваете имеющуюся сбытовую (дистрибуторскую) сеть организации?	-2	Отсутствует полностью
				-1	Неэффективная. Требуется создание практически новой сети
				0	Не могу принять решение
				1	Достаточно эффективная
				2	Высокоэффективная. Может быть использована без каких-либо изменений и дополнений
9	Доступ к источникам сырья, материалов, комплектующих	2,0	Как Вы оцениваете доступность основных источников сырья, материалов и комплектующих изделий, необходимых для производства продукции?	-2	Доступ очень затруднен или даже невозможен
				-1	Доступ ограничен. Вероятна нестабильность поставок
				0	Не могу принять решение
				1	Вполне доступны
				2	Очень доступны

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
10	Доступ к источникам энергии и топлива	2,0	Как Вы оцениваете доступ к источникам топлива и электроэнергии?	-2	Доступ очень затруднен или даже невозможен
				-1	Доступ ограничен. Вероятна нестабильность поставок
				0	Не могу принять решение
				1	Вполне доступны
				2	Очень доступны
11	Уровень развития транспортной сети	2,0	Как Вы оцениваете положение организации с точки зрения наличия транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады)	-2	Возможность доставки и отправления грузов очень затруднена
				-1	Имеются существенные ограничения по возможности доставки и отправления грузов
				0	Не могу принять решение
				1	Проблем с доставкой и отправлением грузов нет
				2	Организация очень удачно расположена с точки зрения транспортных потоков
<i>2. Аспекты, характеризующие отрасль (рынок)</i>					
1	Перспективы развития отрасли	3,0	Как Вы оцениваете перспективы развития отрасли?	-2	Это умирающий, бесперспективный сектор экономики
				-1	Возможно, что рынок еще просуществует несколько лет
				0	Не могу принять решение

				1	Это медленно развивающийся рынок
				2	Это очень перспективный сектор экономики и быстроразвивающийся, растущий рынок
2	Влияние проекта на развитие смежных отраслей	1,0	Как Вы оцениваете перспективы развития смежных отраслей?	-2	Проект имеет негативное влияние на развитие смежных отраслей хозяйства
				-1	Проект не оказывает никакого влияния на смежные отрасли
				0	Не могу принять решение
				1	Проект оказывает некоторое положительное воздействие на развитие других отраслей
				2	Проект оказывает существенное положительное воздействие на развитие смежных отраслей

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
3	Масштаб рынка	2,0	Как Вы оцениваете масштаб рынка?	-2	Небольшой, региональный
				-1	Государственный
				0	Не могу принять решение
				1	Государственный, включая экспорт в страны СНГ
				2	Широкий, международный, рынок
4	Квалификация специалистов по маркетингу	3,0	Как Вы оцениваете уровень квалификации специалистов по маркетингу с точки зрения способности решить поставленные в проекте задачи?	-2	Квалифицированные специалисты по маркетингу отсутствуют
				-1	Квалификационный уровень низкий. Требуется замена или серьезная переподготовка
				0	Не могу принять решение
				1	Квалификация специалистов по маркетингу соответствует требованиям проекта
				2	Квалификация специалистов очень высокая, соответствует международному уровню
5	Квалификация производст-	2,0	Как Вы оцениваете уровень квалификации производ-	-2	Очень низкая
				-1	Низкая, потребуются серьезные усилия по обучению

	венного персонала		ственного персонала?	0	Не могу принять решение
				1	Квалификация достаточно высокая
				2	Квалификация персонала очень высокая
6	Эффективность организационной структуры предприятия	3,0	Как Вы оцениваете эффективность организационной структуры предприятия?	-2	Крайне неэффективна и не позволит успешно реализовать проект
				-1	Неэффективна, потребуются существенные изменения
				0	Не могу принять решение
				1	Достаточно эффективна
				2	Очень эффективна
7	Технологический уровень производства	2,0	Как Вы можете оценить технологический уровень производства?	-2	Очень низкий. Требуется полная и дорогостоящая реконструкция
				-1	Низкий. Требуется реконструкция
				0	Не могу принять решение
				1	Достаточно высокий

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
А	В	С	Д	Е	Ф
				2	Очень высокий. Не требует никаких дополнительных инвестиций
<i>3. Аспекты, характеризующие продукцию или услуги</i>					
1	Функциональные и потребительские свойства продукции	3,0	Как Вы оцениваете основные функционально-технические и потребительские свойства продукции, реализуемой в рамках настоящего проекта по сравнению с существующими аналогами, включая иностранные?	-2	Значительно уступают по качеству аналогичной продукции
				-1	Уступают по качеству некоторым образцам продукции
				0	Не могу принять решение
				1	Превосходят отечественные и соответствуют образцам иностранного производства
				2	Превосходят все существующие образцы продукции
2	Дизайн	2,0	Как может быть оценено качество оформления внешнего вида продукции и упаковки по сравнению с известными аналогами, включая иностранные?	-2	Очень низкое
				-1	Уступающее по качеству некоторым аналогам
				0	Не могу принять решение
				1	Соответствующее большинству аналогов, представленных на рынке
				2	Превосходящее все существующие аналогии

3	Надежность и долговечность	3,0	Как Вы оцениваете надежность продукции по сравнению с известными аналогами, включая зарубежные?	-2	Значительно уступает по надежности известным образцам продукции
				-1	Уступает некоторым образцам продукции зарубежного производства
				0	Не могу принять решение
				1	Превышает надежность отечественной продукции и соответствует уровню надежности зарубежной
				2	Значительно превышает надежность всех известных образцов продукции
4	Подготовка пользователя	1,0	Как Вы оцениваете необходимость подготовки пользователя продукции рассматриваемой организации по сравнению с существующими аналогами?	-2	Требуется очень серьезная и сложная подготовка пользователя

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
А	В	С	Д	Е	Ф
				-1	Требуется подготовка пользователя
				0	Не могу принять решение
				1	Подготовка пользователя практически не требуется
				2	Подготовка пользователя не требуется вообще
				5	Потенциал развития продукта
				-1	Низкий. Создание новых продуктов затруднено
				0	Не могу принять решение
				1	Вероятно, возможно создание новых продуктов
				2	Может быть создана целая гамма новых продуктов
				6	Совместимость и соответствие
				-1	Потребуется существенные изменения в конструкции
				0	Не могу принять решение

	стандартам		народным стандартам?	1	Практически соответствует
				2	Соответствует полностью без каких-либо изменений
7	Экологичность	3,0	Как Вы оцениваете экологичность продукта с точки зрения его использования и утилизации по сравнению с конкурирующими аналогами, включая зарубежные?	-2	Продукт экологически вреден
				-1	Продукт может принести вред экологии при использовании по назначению
				0	Не могу принять решение
				1	Продукт безвреден
				2	Продукт оказывает положительное воздействие на окружающую среду
8	Безопасность	3,0	Как Вы оцениваете безопасность продукта для потребителя в процессе использования по сравнению с конкурирующими аналогами, включая зарубежные?	-2	Продукт очень опасен в эксплуатации
				-1	Продукт относительно опасен
				0	Не могу принять решение
				1	Продукт безопасен при использовании по назначению
				2	Продукт абсолютно безопасен

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
9	Цена	3,0	Как Вы оцениваете уровень отпускных цен на продукцию рассматриваемого предприятия по сравнению с продукцией конкурентов, включая иностранных?	-2	Значительно выше, чем у конкурентов
				-1	Соответствует ценам конкурентов
				0	Не могу принять решение
				1	Несколько ниже, чем цены конкурентов
				2	Значительно ниже, чем цены конкурентов
10	Себестоимость продукции	3,0	Как Вы можете оценить себестоимость продукции по сравнению с известными аналогами, включая зарубежных?	-2	Намного превышает известные аналоги
				-1	Соответствует аналогам
				0	Не могу принять решение
				1	Несколько ниже, чем у конкурентов
				2	Значительно ниже конкурентов
11	Развитие региональной инфраструктуры	2,0	Как Вы оцениваете влияние проекта на развитие инфраструктуры региона?	-2	Проект окажет отрицательное воздействие на развитие инфраструктуры региона
				-1	Проект не окажет никакого воздействия на развитие инфраструктуры в регионе
				0	Не могу принять решение

				1	Проект окажет некоторое положительное воздействие на развитие инфраструктуры в регионе
				2	Проект значительно улучшит состояние инфраструктуры региона
12	Налоговые поступления	3,0	Как Вы оцениваете влияние проекта на величину налоговых поступлений в местный и федеральный бюджеты?	-2	В результате реализации проекта сумма налоговых поступлений в бюджет сократится
				-1	В результате реализации проекта сумма налоговых поступлений в бюджет останется без изменений
				0	Не могу принять решение
				1	Сумма налоговых поступлений несколько увеличится
				2	Сумма налоговых поступлений значительно возрастет
<i>4. Аспекты, характеризующие маркетинг</i>					
1	Исследования рынка	3,0	Как Вы оцениваете качество и достоверность результатов проведенного авторами проекта исследования рынка?	-2	Очень низкое
				-1	Низкое
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно высокое
				2	Очень высокое

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
2	Реклама	3,0	Как Вы оцениваете качество предполагаемой рекламной кампании с точки зрения соответствия требованиям проекта?	-2	Очень низкое
				-1	Низкое
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно высокое
				2	Очень высокое
3	Система распределения продукции	3,0	Как Вы оцениваете эффективность стратегии распределения продукции, разработанную авторами проекта?	-2	Очень низкая
				-1	Относительно низкая
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно эффективная
				2	Очень эффективная
4	Методы стимулирования сбыта	3,0	Как Вы оцениваете стратегию стимулирования сбыта продукции (скидки, условия реализации в кредит, лизинг и т. п.)?	-2	Крайне неэффективная
				-1	Неэффективная
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно эффективная
				2	Очень эффективная
5	Послепро-	2,0	Как Вы оцениваете	-2	Крайне неэффективная

	дажное обслуживание		предусмотренную проектом систему послепродажного обслуживания?	-1	Неэффективная
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно эффективная
<i>5. Производственные аспекты</i>					
1	Эффективность использования технологического потенциала	2,0	Какова эффективность использования технологического потенциала организации?	-2	Очень низкая. Технологический потенциал используется нерационально
				-1	Низкая
				0	Не могу принять решение
				1	Достаточно эффективно
				2	Очень эффективный
2	Система обеспечения и контроля качества продукции	3,0	Как Вы оцениваете эффективность мероприятий по обеспечению качества продукции?	-2	Крайне неэффективные
				-1	Неэффективные
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно эффективные
				2	Очень эффективные

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
3	Затраты на сырье, материалы и комплектующие изделия	2,0	Как Вы оцениваете уровень прямых производственных издержек на сырье, материалы и комплектующие изделия по сравнению с издержками основных конкурентов?	-2	Значительно превышают затраты конкурентов
				-1	Соответствуют уровню затрат конкурентов
				0	Не могу принять решение
				1	Несколько ниже уровня затрат конкурентов
				2	Значительно ниже уровня затрат конкурентов
4	Накладные расходы	3,0	Как Вы оцениваете уровень постоянных производственных издержек (накладных расходов) по сравнению с издержками основных конкурентов?	-2	Значительно превышают затраты конкурентов
				-1	Соответствуют уровню затрат конкурентов
				0	Не могу принять решение
				1	Несколько ниже уровня затрат конкурентов
				2	Значительно ниже уровня затрат конкурентов

5	Затраты на топливо и энергоносители	2,0	Как Вы оцениваете уровень затрат на топливо и энергию по сравнению с издержками основных конкурентов?	-2	Значительно превышают затраты конкурентов
				-1	Соответствуют уровню затрат конкурентов
				0	Не могу принять решение
				1	Несколько ниже уровня затрат конкурентов
				2	Значительно ниже уровня затрат конкурентов
6	Производственная кооперация	2,0	Как Вы оцениваете эффективность производственной кооперации, предпринятой проектом?	-2	Крайне неэффективна
				-1	Низкая
				0	Не могу принять решения
				1	Достаточно эффективна
				2	Очень эффективная
<i>6. Финансовые аспекты</i>					
1	Объем финансирования	2,0	Как Вы оцениваете объем требуемого финансирования с точки зрения достаточности?	-2	Очень большой
				-1	Относительно большой
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно небольшой
				2	Незначительный

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
2	Участие организации, представляющей проект в финансировании	3,0	Как Вы оцениваете вклад в финансирование организации или лиц, непосредственно представляющих проект?	-2	Очень незначительный
				-1	Незначительный
				0	Не могу принять решение
				1	Значительный
				2	Очень существенный
3	Возможное привлечение вкладов населения	4,0	Как Вы оцениваете возможность привлечения вкладов населения для финансирования проекта?	-2	Очень низкая. Проект не вызовет никакого интереса частных вкладчиков
				-1	Низкая. Возможно незначительное привлечение частных вкладов населения
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно высокая. Вероятно, будет представлять интерес для частных вкладов
				2	Очень высокая
4	Возможное	3,0	Как Вы оцениваете	-2	Очень низкая

	привлечение институциональных инвесторов (банки, инвестиционные фонды)		возможность привлечения для финансирования национальных инвесторов, такие как банки, инвестиционные фонды и т. п.?	-1	Низкая
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно высокая
				2	Очень высокая
5	Возможное привлечение иностранных инвесторов	3,0	Как Вы оцениваете возможность привлечения для финансирования иностранных инвесторов?	-2	Очень низкая
				-1	Низкая
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно высокая
				2	Очень высокая
6	Возможность получения кредитов в банке	3,0	Как Вы оцениваете возможность получения кредита в белорусском банке?	-2	Очень низкая
				-1	Низкая
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно высокая
				2	Очень высокая
7	Возможность получения кредита в зарубежном банке	3,0	Как Вы оцениваете возможность получения кредита в зарубежном банке?	-2	Очень низкая
				-1	Низкая
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно высокая
				2	Очень высокая

Продолжение таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
8	Обеспечение гарантий	4,0	Как Вы оцениваете стратегию обеспечения гарантий инвесторам, разработанную авторами проекта?	-2	Крайне неэффективная
				-1	Неэффективная
				0	Не могу принять решение
				1	Относительно эффективная
				2	Очень эффективная
<i>7. Коммерческая (финансовая) эффективность проекта</i>					
1	Прибыльность проекта	4,0	Как Вы оцениваете прибыльность проекта (PI, IRR, NPV, ROI's)?	-2	Проект убыточен
				-1	Проект недостаточно прибыльный
				0	Не могу принять решение
				1	Проект вполне прибыльный
				2	Проект высоко прибыльный
2	Период окупаемости инвестиций	3,0	Как Вы оцениваете величину периода окупаемости проекта?	-2	Срок окупаемости недопустимо велик
				-1	Срок окупаемости несколько превышает желаемое значение
				0	Не могу принять решение

				1	Относительно небольшой
				2	Инвестиции окупаются очень быстро
3	Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности	3,0	Как вы оцениваете показатели ликвидности и платежеспособности организации	-2	Финансовое состояние крайне нестабильно
				-1	Финансовое состояние относительно стабильно
				0	Не могу принять решение
<i>8. Риски</i>					
1	Риск рынка	3,0	Как Вы оцениваете вероятность риска потери вложенных средств в связи с проблемой сбыта продукции?	-2	Очень высокий
				-1	Относительно высокий
				0	Не могу принять решение
				1	Низкий
				2	Очень низкий
2	Риск качества	2,0	Как Вы оцениваете риск производства продукции, не отвечающей требованиям по качеству?	-2	Очень высокий
				-1	Относительно высокий
				0	Не могу принять решение
				1	Низкий
				2	Очень низкий

Окончание таблицы 11

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
3	Риск обеспеченности производства	2,0	Как Вы оцениваете риск ненадежного снабжения производства?	-2	Очень высокий
				-1	Относительно высокий
				0	Не могу принять решение
				1	Низкий
				2	Очень низкий
4	Бюджетный риск	2,0	Как Вы оцениваете риск остановки проекта в связи с недостаточным финансированием?	-2	Очень высокий
				-1	Относительно высокий
				0	Не могу принять решение
				1	Низкий
				2	Очень низкий
5	Социально-политический риск	3,0	Как Вы оцениваете социально-политический риск?	-2	Очень высокий
				-1	Относительно высокий
				0	Не могу принять решение
				1	Низкий
				2	Очень низкий

№	Критерий	Значимость	Вопрос	Балл	Ответ
A	B	C	D	E	F
3	Риск обес-печенности произ-водства	2,0	Как Вы оцениваете риск ненадежного снабжения произ-водства?	-2	Очень высокий
				-1	Относительно высокий
				0	Не могу принять решение
				1	Низкий
				2	Очень низкий
6	Природ-ный риск	2,0	Как Вы оцениваете вероятность природ-ных явлений (ката-строф), которые мо-гут привести к по-тере вложенных средств	-2	Очень высокая
				-1	Относительно высокая
				0	Не могу принять решение
				1	Низкая
				2	Очень низкая
7	Экологи-ческий риск	2,0	Как Вы оцениваете экологический риск проекта?	-2	Очень высокий
				-1	Относительно высокий
				0	Не могу принять решение
				1	Низкий
				2	Очень низкий
8	Крими-нальный риск	2,0	Как Вы оцениваете риск того, что эф-фективная работа предприятия будет невозможна вслед-ствие каких-либо криминальных дей-ствий?	-2	Очень высокий
				-1	Относительно высокий
				0	Не могу принять решение
				1	Низкий
				2	Очень низкий

6. ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

6.1. Основная идея бизнес-проекта

В данном разделе требуется сжато и доступно описать суть пред-принимательской инициативы, ответив на ряд следующих вопросов:

1. В чем состоит основная цель вашего проекта (бизнес-идеи)?
2. Какие конкретные задачи надо решить для достижения этой цели?
3. Какие проблемы будут препятствовать успешному решению за-дач в вашей организации? Как эти проблемы можно преодолеть?
4. Какие конкретные действия и в какие сроки вы намерены пред-принять для достижения цели проекта (график реализации бизнеса)?

5. Какими аргументами вы можете подтвердить вашу уверенность в успехе проекта?

Необходимо дать ссылку на нормативно-правовые акты, регламентирующие хозяйственную деятельность вашего бизнеса:

- Общегосударственный классификатор ОКРБ 005-2011 Республики Беларусь «Виды экономической деятельности», постановление Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь от 5 декабря 2011 г. № 85.

- Указ Президента Республики Беларусь от 1 сентября 2010 г. № 450 «Положение о лицензировании отдельных видов деятельности» (следует посмотреть, необходимо ли вам лицензирование).

- Декрет Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. № 1 «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования».

- Закон Республики Беларусь от 8 января 2014 г. № 128-З «О Государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь».

- Правила осуществления розничной торговли отдельными видами товаров и общественного питания, утвержденными постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 7 апреля 2004 г. № 384.

- Указ Президента Республики Беларусь от 18 июня 2005 г. № 285 «О некоторых мерах по регулированию предпринимательской деятельности».

6.2. План маркетинга

При разработке плана маркетинга для начала необходимо ответить на основные вопросы плана маркетинга:

1. Какой именно товар (или услугу) вы предложите покупателям?

2. Какие потребности будет удовлетворять данный товар или данная услуга?

3. Насколько тщательно разработана ваша продукция? Есть ли у вас патент на эту продукцию? Имеете ли вы уже опыт производства и реализации этой продукции?

4. В каких сферах ее можно использовать?

5. В чем состоит преимущество вашего товара (услуги) с точки зрения потенциального покупателя?

6. Почему покупатели отдадут предпочтения именно вашему товару (услуге)?

7. Какие недостатки может иметь ваш товар (услуга) и как вы будете пытаться их преодолеть?

8. Какие характеристики делают ваш продукт уникальным?
9. Как ваши товары или услуги будут доходить до потребителя?
Алгоритм составления плана маркетинга приведен на рисунке 3.

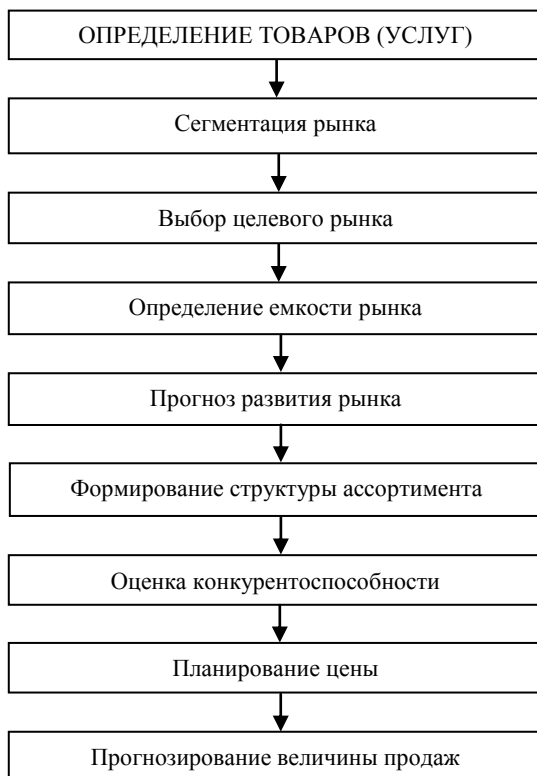


Рисунок 3 – Алгоритм составления плана маркетинга

Для более удобного представления программы маркетинга в своем бизнес-плане можно заполнить таблицу 12.

Необходимо иметь в виду, что тщательный анализ ваших конкурентов поможет избежать их промахов и использовать в своей работе их удачный опыт. Для этого полезно выполнить сравнительный анализ ваших основных конкурентов, заполнив таблицу SWOT-анализа конкурентоспособности (таблица 13).

Таблица 12 – Программа маркетинга

Продукт (требуемые качества)	Здесь необходимо описать конкретные потребительские характеристики товара (услуги), которые важны с точки зрения данной группы покупателей
Цены	В данной графе следует обосновать оптимальный уровень цен на товар (услугу) с учетом соотношения спроса и предложения, цен конкурентов, себестоимости и иных факторов
Каналы сбыта	Необходимо привести характеристику методов реализации ваших товаров (услуг): самостоятельно, через посредников, по предварительным заказам и т. д.
Продвижение и реклама	В данной графе следует расшифровать, каким образом вы будете доводить до покупателей информацию о ваших товарах: прямая почтовая рассылка, рекламные объявления в газете, справочниках, по радио, щитовая реклама или иные рекламные каналы
Краткое описание требуемых затрат на маркетинг	Необходимо указать, какие затраты потребуются для реализации программы маркетинга, которую вы описали в данной таблице

Таблица 13 – SWOT-анализ конкурентоспособности

Конкуренты	Характеристика		Выводы
	сильных сторон	слабых сторон	
...			
Ваша организация			

Цена товара определяется исходя из следующих условий:

- цены конкурентов на аналогичный товар или товары-заменители;
- цены, определяемые спросом на данный товар;
- себестоимость продукции + целевая прибыль;
- уникальные достоинства товара (монопольный продавец).

Метод ценообразования «себестоимость + целевая прибыль» основывается на определении всех издержек производства и, соответственно, самого минимального уровня цен для их покрытия, с учетом той нормы прибыли, которую предприниматель хочет получить на вложенные деньги.

На основе анализа цен конкурента определяется средний уровень цен на товар.

Максимально возможная цена устанавливается на товар, отличающийся высоким качеством и уникальными достоинствами.

Цены, определяемые спросом, могут колебаться во всем диапазоне: от минимальных до максимальных значений.

6.3. План производства продукции (оказания услуги)

В данном разделе необходимо доказать, что ваша организация будет в состоянии производить необходимое количество товаров (оказывать услуги) в нужные сроки и с требуемым качеством.

Для того чтобы дать более точное и полное описание производственной части проекта, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Насколько удачно выбрано месторасположение организации, исходя из близости к рынку, поставщикам сырья, доступности рабочей силы, транспорта?

2. Какие потребуются производственные мощности: помещение, оборудование, сырье, энергоносители?

3. Где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырье?

4. Какова репутация поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

5. Предполагается ли производственная кооперация? С кем и в какой области?

6. Каким будет режим работы вашей организации?

Рекомендуется представить перечисленную информацию по форме таблицы 14.

Таблица 14 – Потребности в производственных мощностях

Наименование производственных мощностей	Описание существующего состояния производственных мощностей	Дополнительные потребности и мероприятия по их удовлетворению	Ориентировочная цена, р.	Месяц приобретения
Помещения				
Оборудование				
Сырье				
Энергоносители				
Итого	–	–	∑приобретений	–

Каждое производство требует определенного набора оборудования и инструментов, приобретение которых необходимо обосновать в данном разделе (таблица 15).

Таблица 15 – Капитальные затраты (приобретения)

Наименование оборудования	Способ получения (покупка,	Модель	Цена за 1 ед., р.	Кол-во, ед.	Месяц приобретения
---------------------------	----------------------------	--------	-------------------	-------------	--------------------

	аренда, лизинг)				
Итого		–	Цена · количество		

В текущем разделе необходимо рассчитать сумму ежемесячных расходов для производства продукции (оказания услуг) для дальнейшего отражения в финансовом плане. Результаты работы представьте по форме таблицы 16.

Таблица 16 – Сумма ежемесячных расходов на ведение бизнеса, тыс. р.

Расходы	Период			
	1-й	2-й	...	12-й
Материалы, сырье				
Отчисления в Фонд социальной защиты населения (ФСЗН)				
Единый налог				
Амортизация				
Транспортные расходы				
Арендная плата				
Коммунальные услуги				
Офисные расходы (канцтовары и др.)				
Текущий ремонт и уборка помещений				
Услуги связи				
Расходы на маркетинг				
...				
Прочие затраты				
Общая величина накладных расходов				
Итого за 12 месяцев	–	–	–	

6.4. Юридический план

В данном разделе необходимо собрать информацию, связанную с правовым обеспечением хозяйственной деятельности организации, и обосновать выбор его организационно-правовой формы.

В связи с этим следует ответить на следующие вопросы:

1. Какой юридический статус наиболее подходит для вашего вида деятельности? Обоснуйте свой выбор.

2. Рассматривается ли возможность изменения формы организации в будущем?

3. Какие разрешения необходимо получить для осуществления вашей деятельности: лицензию, разрешение на торговлю, сертификат соответствия, гигиеническое заключение, согласования инспекций? Опишите порядок их получения и обоснуйте ориентировочный размер затрат.

4. Какие начальные затраты потребуются для регистрации организации?

5. Каким образом будут оформлять сделки с поставщиками и потребителями, а также трудовые отношения (если будет привлекаться наемный персонал)?

6.5. Организационный план

В данном разделе следует описать порядок действий по реализации предпринимательской инициативы по следующему плану:

1. Распределение обязанностей и ответственности.

Необходимо прописать, кто и что делает, кто перед кем отчитывается, кто принимает окончательное решение (при условии найма (привлечения) родственников).

2. Опыт в данной области бизнеса.

Необходимо описать ваш опыт работы именно в той области, в которой вы намерены его применить. Причем речь идет и об опыте хозяйственной деятельности, и об опыте работы руководителем. Не следует забывать про опыт, который вы получили будучи руководителем или организатором общественных мероприятий.

3. Источники профессиональной поддержки.

Любой бизнес, вне зависимости от того, чем он занимается и каковы его размеры, должен прибегнуть к услугам бухгалтера, юриста, банка, страховой компании и т. д. Выберите лучшее из того, что вам по средствам, установите контакты и включите себя в число потенциальных клиентов этих организаций. Опишите, как вы будете действовать в этом направлении.

Сводный календарный план-график реализации проекта представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Сводный календарный план реализации проекта

Этап реализации проекта	Период			
	1-й	2-й	...	12-й
Регистрация ИП				
Расчетно-кассовое обслуживание				
Найм (привлечение) работников				
Консультации (профессиональная поддержка)				
...				

6.6. Финансовый план

В этом разделе потребуется свести воедино финансовую информацию, которая была подготовлена в предыдущих разделах. Финансовый план может определить, когда и сколько средств вам понадобится для создания и развития прибыльной организации.

Порядок составления финансового плана следующий:

1. Определение источников финансирования. Необходимо дать подробные пояснения об источниках финансирования проекта создания вашей организации: привлечение личных средств (инвестиций), банковский кредит, лизинг или что-то иное. Условия, касающиеся источников финансирования, определяются вами самостоятельно.

Общие параметры избранного варианта финансирования следует отразить по форме таблицы 18.

Таблица 18 – Источники финансирования

Наименование источника	Сумма, тыс. р.
Личные средства:	
денежные	
оборудование	
Ссуда центра занятости населения	
Кредит финансовых учреждений:	
залоговый	

Окончание таблицы 18

Наименование источника	Сумма, тыс. р.
беззалоговый	
Итого источников	

2. Расчет сметы затрат до получения первых поступлений от реализации. Информация, предоставляемая в этом подразделе бизнес-плана, необходима для обоснования привлечения дополнительных финансовых средств.

Желательно подтвердить сведения об основных ожидаемых расходах копиями соглашений о намерениях, об аренде, о покупке оборудования и т. д. Копии этих документов целесообразно включить в состав приложений.

Расчет сметы затрат до получения первых поступлений от реализации следует представить по форме таблицы 19.

Таблица 19 – Смета затрат до получения первых поступлений от реализации

Статьи затрат	Сумма, тыс. р.	Источник финансирова- ния
Затраты, связанные с регистрацией предприятия, всего		
В том числе:		
госпошлина за регистрацию		
регистрация в органах статистики		
изготовление печати, штампа		
открытие банковского счета		
нотариальные услуги		
формирование уставного капитала (для юридических лиц)		
оплата патента или лицензии		
Организационно-техническая подготовка деятельности, всего		
В том числе:		
выполнение проекта		
оплата услуг инспекций		
оплата курсов для получения лицензии		
оплата сертификации товаров и услуг		
оплата за аренду помещения		

Окончание таблицы 19

Статьи затрат	Сумма, тыс. р.	Источник финансирова- ния
реконструкция и ремонт помещения		

приобретение основного оборудования		
приобретение инструмента и хозяйственных принадлежностей		
транспортные расходы		
приобретение сырья и материалов		
средства на личное потребление в организационный период		
зарплата персонала до получения дохода		
начисления на заработную плату персонала		
расходы на рекламу		
приобретение канцелярских товаров		
непредвиденные расходы		
Итого		

3. Расчет затрат на ведение бизнеса в месяц – определение суммы расходов, необходимых для нормального функционирования организации.

Результаты расчетов следует представить по форме таблицы 20.

Таблица 20 – Основные затраты на ведение бизнеса в месяц, тыс. р.

Затраты	Сумма, тыс. р.
Закупка материалов (товаров)	
Отчисления от фонда зарплаты	
Транспортные расходы	
Амортизация	
Единый налог	
Реклама (ежемесячно в СМИ)	
Мобильная связь	
Канцтовары	
Прочее	
Итого	

4. Расчет чистого дохода (для ИП) – определение остатка денежных средств, который остается у собственника бизнеса. Результаты необходимо оформить по форме таблицы 21.

Таблица 21 – Расчет чистого дохода за 1 месяц, р.

Показатели	Сумма, тыс. р.
------------	----------------

Выручка	
Расходы общие	
Расходы на материалы (товар)	
Чистый доход	

5. Оценка эффективности предпринимательской деятельности, позволяющая определить насколько эффективно использованы потребленные ресурсы и инвестиции, какова их стоимостная отдача. Результаты оценки следует представить по форме таблицы 22.

Таблица 22 – Показатели эффективности предпринимательской деятельности

Показатели	Расчет показателя	Нормативные значения показателя	Значения показателя в бизнес-плане
Рентабельность оборота, %	$\frac{\times \epsilon \tilde{\eta} \delta \acute{\alpha} \acute{\epsilon} \ddot{\alpha} \tilde{\delta} \acute{\iota} \ddot{\alpha}}{\acute{\alpha} \tilde{\iota} \delta \acute{\delta} \acute{\epsilon} \grave{\epsilon} \grave{\alpha}} \cdot 100\%$	От 10%	
Рентабельность инвестиций, %	$\frac{\times \epsilon \tilde{\eta} \delta \acute{\alpha} \acute{\epsilon} \ddot{\alpha} \tilde{\delta} \acute{\iota} \ddot{\alpha}}{\acute{\epsilon} \acute{\iota} \acute{\alpha} \tilde{\alpha} \tilde{\eta} \delta \grave{\delta} \ddot{\epsilon} \grave{\epsilon}} \cdot 100\%$	От 10%	
Коэффициент деловой активности (оборачиваемости)	$\frac{\acute{\alpha} \tilde{\iota} \delta \acute{\delta} \acute{\epsilon} \grave{\epsilon} \grave{\alpha}}{\tilde{\eta} \acute{\alpha} \tilde{\eta} \delta \acute{\alpha} \acute{\alpha} \acute{\iota} \ddot{\iota} \acute{\alpha} \acute{\alpha} \acute{\epsilon} \tilde{\iota} \acute{\epsilon} \acute{\alpha} \acute{\iota} \grave{\epsilon} \grave{\gamma}}$	1–3	
Чистая текущая стоимость, тыс. р.		–	
Внутренняя норма доходности, %		–	
Окупаемость простая (динамическая), лет		–	
Точка безубыточности, тыс. р.		–	

Итоговой таблицей финансового плана является таблица «План движения денежных средств» – сводная информация о перспективах бизнеса в первый год функционирования через расчет динамики ежемесячных накоплений доходов (таблица 23).

Таблица 23 – Движение денежных средств в течение первого года работы, тыс. р.

Статья	Месяц											
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й
Денежные средства	–	–										
Поступления, всего												

В том числе:												
выручка от реализации продукции (услуг)	-											
субсидии		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
личные сбережения		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Расходы, всего												
В том числе:												
приобретение товара												
отчисления от ФЗП	-											
амортизация (ремонт)												
реклама												
налог												
связь												
канцтовары												
Оформление		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Денежные средства на конец месяца	-											

6.7. Оценка рисков. Страхование

Риск – ключевой, важнейший элемент бизнеса. Любой бизнес осуществляется на свой риск и под свою ответственность.

Анализ типов риска, ожидаемый ущерб от них, а также меры по минимизации ущерба, которые целесообразно принять в случае возникновения тех или иных обстоятельств, приведен в таблице 24.

Таблица 24 – Оценка риска и страхование бизнеса

Риск	Вероятность	Ожидаемые потери	Предпринимаемые меры	Требуемые затраты
Землетрясение	0	-	-	-

Окончание таблицы 24

Риск	Вероятность	Ожидаемые потери	Предпринимаемые меры	Требуемые затраты
Наводнение	0,1	Гибель имущества	Страховка имущества	Страховые взносы, равные

Пожар	0,2	Гибель имущества	Страховка имущества, покупка огнетушителя	5% от имущества; огнетушитель
Кража	0,15	Гибель имущества, хищение, повреждение	Страховка имущества, охранная сигнализация	
Изменение курса валют	0,9	Несущественны (основные поставщики – Республика Беларусь)	Корректировка цен на услуги	–
Изменение размера налогов и т. д.	0,5	Несущественны при правильном ведении дел	Корректировка цен на услуги	–
Инфляция	0,9	Несущественны при правильном ведении дел	Корректировка цен на услуги	–
Появление новых конкурентов	0,8	Увеличение расходов на рекламу	Корректировка методов продвижения, проведение маркетинговых исследований	Затраты на дополнительную рекламу
Активизация старых конкурентов, появление новых	0,8	Увеличение расходов на рекламу	Корректировка методов продвижения, проведение маркетинговых исследований	Затраты на дополнительную рекламу

6.8. Резюме

Данный раздел составляется в последнюю очередь и содержит сжатое изложение сути проекта и характеристику его важнейших показателей. Но надо иметь в виду, что это единственная страница бизнес-плана, которую обязательно прочитают. В резюме необходимо изложить выводы, касающиеся основных аспектов проекта.

Примерный перечень вопросов для отражения в резюме:

1. Производством и реализацией какого товара (оказанием каких услуг) будет заниматься ваша организация?

2. Кто будет вашим покупателем?

3. Каким будет объем продаж (выручка от реализации) за первый год работы?

4. Какова сумма всех затрат на реализацию проекта?

5. Какова организационно-правовая форма данной организации?

6. Сколько будет привлечено наемных работников?
 7. Какой потребуется объем финансирования для реализации проекта?
 8. Каковы источники финансирования проекта?
 9. Каковы основные финансовые показатели проекта: общая прибыль (доход) за период, величина денежных средств в конце первого года работы, рентабельность?
- Объем резюме не должен превышать 1,5 страницы.

7. ПРЕЗЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Презентация бизнес-плана – это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами.

Презентация необходима для того, чтобы убедить потенциальных кредиторов и инвесторов в том, что бизнес-план хорош, а вы и ваша команда, взявшаяся за его осуществление, обладаете необходимыми для достижения успеха качествами.

Большинство презентаций охватывают шесть ключевых областей:

- индивидуальное предпринимательство (организация), ваша продукция и услуги;

- ваши клиенты и конкуренты;
- маркетинговая стратегия, которой вы намерены следовать;
- первоочередные финансовые задачи;
- презентация вашего профессионального опыта и знаний;
- условия и сроки реализации проекта (ваш организационный план).

Презентация должна длиться не более 20 минут, после чего нужно будет ответить на вопросы конкурсной комиссии.

Для повышения эффективности презентации необходимо:

- заранее прислать копию бизнес-плана потенциальным инвесторам для того, чтобы они могли прочесть ее заранее;

- использовать для презентации наглядный материал (таблицы, диаграммы, графики, образцы продукции, качественно выполненные фотографии);

- акцентировать внимание на вопросах рынка продукции и компетентности команды управления проектом;

- употреблять утвердительные предложения и избегать неопределенных и отрицательных высказываний;

- установить диалог со слушателями, а не просто читать лекцию.

Главная задача презентации – заставить конкурсную комиссию поверить в вас и ваш бизнес-проект.

Нужно помнить о том, что бизнес-план должен выглядеть профессионально. Это в большей степени рекламный документ, представляющий ваш бизнес.

Бизнес-план должен быть:

- простым (минимум терминологии);
- функциональным (представлена четкая информация по основным разделам);
- понятным (постороннему человеку должно быть понятно, чем вы будете заниматься);
- легким в использовании (вы можете использовать его как руководство к действию);
- хорошо изданным (строгая презентация, без грамматических ошибок).

Модель планирования открытия бизнеса представлена в приложении Г. Описание шести бизнес-моделей «Открываем свое дело» приведено в приложении Д.

В приложении Е представлен пример бизнес-плана инвестиционного проекта «Строительство сетевого магазина в г. Любань».

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Афитов, В. А. Планирование на предприятии / В. А. Афитов. – Минск, 2005.

Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В. А. Баринов. – М. : Форум : Инфра-М, 2004. – 272 с.

Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л. П. Владимирова. – М., 2005.

Бизнес-планирование : учеб. / под ред. В. М. Попова, С. И. Медунова. – М. : Финансы и статистика, 2003.

Горемыкин, В. А. Бизнес-план: методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : Ось-89, 2006. – 864 с.

Бэнгз, Г. Руководство по составлению бизнес-плана : [пер. с англ.] / Г. Бэнгз. – М. : Финпресс, 2001. – 256 с.

Ильин, А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособие. В 2 ч. / А. И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2000. – 312 с.

Бизнес-план: порядок составления для получения кредита, инвестиций и создания совместного предприятия / под ред. В. Г. Гавриленко. – Минск : Право и экономика, 2001. – 120 с.

Попов, В. М. Сборник бизнес-планов / В. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997.

Сергеев, А. А. Экономические основы бизнес-планирования / А. А. Сергеев. – М. : ЮНИТИ-Дана, 1999. – 303 с.

Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь от 31 авг. 2005 г. № 158 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by>. – Дата доступа : 09.01.2016.

О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 8 авг. 2005 г. № 873 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by>. – Дата доступа : 11.01.2016.

Уткин, Э. Бизнес-планирование : курс лекций / Э. Уткин. – М. : Экмос, 2001. – 310 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Информационные интернет-ресурсы, которые будут полезны при написании бизнес-плана

Помочь в создании бизнес-плана могут следующие интернет-ресурсы:

- www.allbest.ru (широкий ассортимент бизнес-планов по различным направлениям предпринимательской деятельности);
- www.ekbnavigator.ru (интернет-ресурс, на котором можно скачать бесплатно бизнес-планы на различную тематику);
- www.bossbusiness.ru (большой выбор качественных бизнес-планов, удобный поисковик, тематические каталоги, регулярное обновление);
- www.ur2go.ru (большой выбор бизнес-планов по различным направлениям предпринимательской деятельности, удобный поиск, рейтинговая система оценки).

Оценка инвестиционных рисков методом Монте-Карло

Оценить степень рискованности инвестиционного проекта на основе анализа сценариев по методу Монте-Карло.

Инвестиционный проект может быть реализован по трем сценариям: пессимистичному, реалистичному и оптимистичному.

Вероятность пессимистичного сценария составляет 20%, реалистичного – 50%, оптимистичного – 30%.

Срок реализации проекта составляет 4 года.

Ставка дисконта – 17%.

Величины требуемых инвестиций и прогнозируемые ежегодные денежные потоки в зависимости от выбранного сценария приведены в таблице.

Величины требуемых инвестиций и прогнозируемые денежные потоки по проекту, тыс. р.

Сценарий	Вероятность, %	Инвестиции, тыс. р.	Ежегодные денежные потоки, тыс. р.
Пессимистичный	20	50	22
Реалистичный	50	53	20
Оптимистичный	30	65	18

Решение. 1. Определим ожидаемую величину NPV проекта по каждому сценарию:

$$NPV_{\text{пессимистичный}} = 22 \cdot \frac{1 - (1 + 0,17)^{-4}}{0,17} - 50 = 10,4 \text{ тыс. р.};$$

$$NPV_{\text{реалистичный}} = 20 \cdot \frac{1 - (1 + 0,17)^{-4}}{0,17} - 53 = 1,9 \text{ тыс. р.};$$

$$NPV_{\text{оптимистичный}} = 180 \cdot \frac{1 - (1 + 0,17)^{-4}}{0,17} - 65 = 15,6 \text{ тыс. р.}$$

2. Определим ожидаемую величину NPV , которая выступает медианным значением чистого приведенного денежного потока по проек-

ту (NPV_{exp}). Для этого найдем сумму произведений прогнозируемых величин NPV по каждому сценарию и вероятности наступления такого сценария:

$$NPV_{exp} = 10,4 \cdot 0,3 + 1,9 \cdot 0,5 - 15,6 \cdot 0,2 = 0,95 \text{ тыс. р.}$$

3. Определим среднее квадратическое отклонение NPV каждого сценария:

$$\delta = \sqrt{(10,4 - 0,95)^2 \cdot 0,3 + (1,9 - 0,95)^2 \cdot 0,5 + (-15,6 - 0,95)^2 \cdot 0,2} = 9,1 \text{ ðññ. ð.}$$

4. Определим степень колеблемости (вариации) NPV проекта (K_{var}):

$$\hat{E}_{var} = \frac{9,1}{0,95} = 9,6.$$

Колеблемость NPV проекта составляет 9,6. Следовательно, проект обладает невысокой изменчивостью величины NPV .

Примеры нестандартных бизнес-проектов и порядок экономической оценки эффективности инвестиций

Пример 1. Бизнес-проект «Замена оборудования на гидрогеологическом бурении скважин. Реальный опцион на отсрочку инвестиций (тиражирование успешного опыта)»

ООО «Водяной» оказывает услуги садовым товариществам Гомельской области по бурению скважин на воду. Всего на балансе ООО «Водяной» десять буровых установок, работающих на различных объектах и в различных районах области. Дирекция предприятия рассматривает возможность существенной модернизации буровых агрегатов, которая позволит сократить текущие издержки, повысить производительность установок и соответственно получать больше заказов от потенциальных клиентов.

Необходимо провести обоснование модернизации. Расчеты по наиболее вероятному сценарию развития событий показывают, что выгоды от модернизации не покрывают капитальных затрат на нее. Приведем исходные данные для расчетов по этому сценарию в расчете на один станок (таблица В.1).

Таблица В.1 – Исходные данные для оценки экономической целесообразности проведения модернизации станков

Показатели	Значение показателя	
	до модернизации	после модернизации
Производительность, метров в одну смену	8,1	12,2
Коэффициент использования оборудования по времени	0,5	0,5
Среднее число смен в году	304	304
Средняя цена одного пробуренного метра, долл. США	22	22
Средние текущие затраты на одну станко-смену, долл. США	123,4	96,1
Чистые капитальные затраты, включая приобретение новых агрегатов за минусом чистой	–	20 000

ликвидационной ценности старых, долл. США		
---	--	--

Никаких дополнительных затрат и выгод, связанных с приростом рабочего капитала, в проекте нет. Норма амортизации техники составляет 20%, по истечении пятилетнего срока чистая ценность от ликвидации оборудования равна нулю.

Средневзвешенная стоимость капитала ООО «Водяной»:

- в реальном выражении – 12%;
- безрисковая ставка – 4% в год;
- ставка налога на прибыль – 18%.

Вместе с тем у дирекции возникли большие сомнения в результатах расчетов, связанных с точностью предсказания денежных потоков. Дело состоит в той неопределенности, которую несут в себе исходные допущения относительно:

- количества заказов и связанных с этим текущих затрат на один пробуренный метр (возможна экономия на условно-постоянных расходах) и коэффициента использования оборудования;
- безотказности работы новой техники и периодичности ремонта;
- средней глубины пробуриваемых скважин (оплата происходит не по метражу, а по результату бурения – количеству продуктивных скважин) и др.

В результате точность расчета эффекта составляет $s = 40\%$.

Для того чтобы не рисковать всем бизнесом в целом и получить более точную информацию о результатах проекта, дирекция ООО «Водяной» решает провести эксперимент: несмотря на негативные результаты расчетов, осуществить модернизацию на одном из буровых агрегатов. Если результат окажется удачным (что будет ясно в течение года), можно будет тиражировать опыт на прочих девяти установках.

Решение. Расчеты, проведенные по традиционной технологии, действительно показывают невыгодность осуществления модернизации ни на одной, ни на десяти установках (таблица В.2).

Таблица В.2 – Расчет денежного потока замены одного станка, долл. США

Показатели	Значение показателя по годам					
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Производительность, метров в одну станко-смену: новой техники	–	12,2	12,2	12,2	12,2	12,2

база сравнения	–	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1
----------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

Продолжение таблицы В.2

Показатели	Значение показателя по годам					
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Коэффициент использования оборудования	–	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Среднее число смен в году	–	304	304	304	304	304
Дополнительный объем, метров в год	–	623,2	623,2	623,2	623,2	623,2
Средняя цена одного метра, долл. США	–	22	22	22	22	22
Дополнительная выручка в год, долл. США	–	13 710,40	13 710,40	13 710,40	13 710,40	13 710,40
Средние текущие затраты на одну станко-смену, долл. США:	–					
новой техники	–	123,4	123,4	123,4	123,4	123,4
базы сравнения	–	96,1	96,1	96,1	96,1	96,1
Среднее число смен в году	–	304	304	304	304	304
Дополнительные текущие затраты, долл. США в год	–	–8 299,2	–8 299,2	–8 299,2	–8 299,2	–8 299,2
Дополнительные капитальные затраты, долл. США	–20 000					
Норма амортизации, %	–	20	20	20	20	20
Амортизация дополнительных капитальных вложений, долл. США	–	–4 000	–4 000	–4 000	–4 000	–4 000
Дополнительная прибыль в год, долл.	–	1 411	1 411	1 411	1 411	1 411

США						
-----	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы В.2

Показатели	Значение показателя по годам					
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Налог на прибыль (18%), долл. США	–	338,7	338,7	338,7	338,7	338,7
Чистый денежный поток проекта, долл. США	–20 000	5 072,5	5 072,5	5 072,5	5 072,5	5 072,5
Чистый дисконтированный денежный поток проекта, долл. США	–20 000	4 528,6	4 043,8	3 610,5	3 223,7	2 878,3
<i>Оценка проекта без опционов</i>						
Стоимость капитала, %	12	12	12	12	12	12
NPV проекта, долл. США	–1 714,73	–1 714,73	–1 714,73	Результат дисконтирования по ставке 12%		

Каждый из проектов понижает богатство владельцев на 1,7 тыс. долл. США. Вместе с тем первый проект дает нам информацию о том, что может произойти с последующими девятью, и раскрывает их неопределенность. Фактически он дает право в течение года вложить деньги еще в девять таких проектов при благоприятных для этого обстоятельствах (положительном результате первого проекта). Это право представляет собой реальный опцион «колл» на 9 проектов (или 9 опционов, каждый на один проект).

Если оценить эти опционы по модели Блека – Шоулза и добавить их премии к эффекту базового проекта, то результат изменится (таблица В.3).

Таблица В.3 – Оценка проекта модернизации с помощью реальных опционов

Показатели	Значения
Количество опционов в проекте	9
S по каждому опциону, долл. США	18 285, 27 (20 000 – 1 714,73)
X по каждому опциону, долл. США	20 000

$r, \%$	4
$t, \text{лет}$	1
$s, \%$	40

Окончание таблицы В.3

Показатели	Значения
d_1	0,0759
d_2	0,3241
$N(d_1)$	0,5303
$N(d_2)$	0,3729
Премия за один опцион, долл. США	2 529,61
NPV проекта с опционами, долл. США	21 051 (2 529,61 · 9 – 1 714,73)

Таким образом, несмотря на кажущуюся невыгодность модернизации, проект вполне оправдан.

Пример 2. Бизнес-проект «Запуск технологической линии по производству новой продукции. Реальный опцион на отказ (выход из проекта)»

Организация планирует ввести в действие линию по производству новой продукции. Проект рассчитан на два года. Потребуется начальные инвестиции в размере 200 тыс. евро для завершения подготовительной стадии проекта, которая длится один год. Через год, в момент начала производства, необходимо инвестировать еще 190 тыс. евро.

Ожидается, что денежные потоки от продажи нового товара поступят в распоряжение собственника к концу второго года реализации проекта. Однако в настоящее время трудно определить, будет ли новый продукт пользоваться спросом.

Вероятность оптимистичного развития событий (ожидаемый доход 600 тыс. евро) составляет 80%, а пессимистичного (предполагаемый доход 10 тыс. евро) – 20%.

Требуемая норма доходности проекта равна 15%.

Решение. Рассчитаем NPV , используя стандартный подход: $NPV = (-200) + (-190) : 1,15 + (0,8 \cdot 600 + 0,2 \cdot 10) : 1,15^2 = -0,76$ тыс. евро.

Так как чистая приведенная стоимость проекта меньше нуля, то логично отказаться от его реализации. Предположим, что уже через год станет ясно, будет ли новая продукция пользоваться спросом. Та-

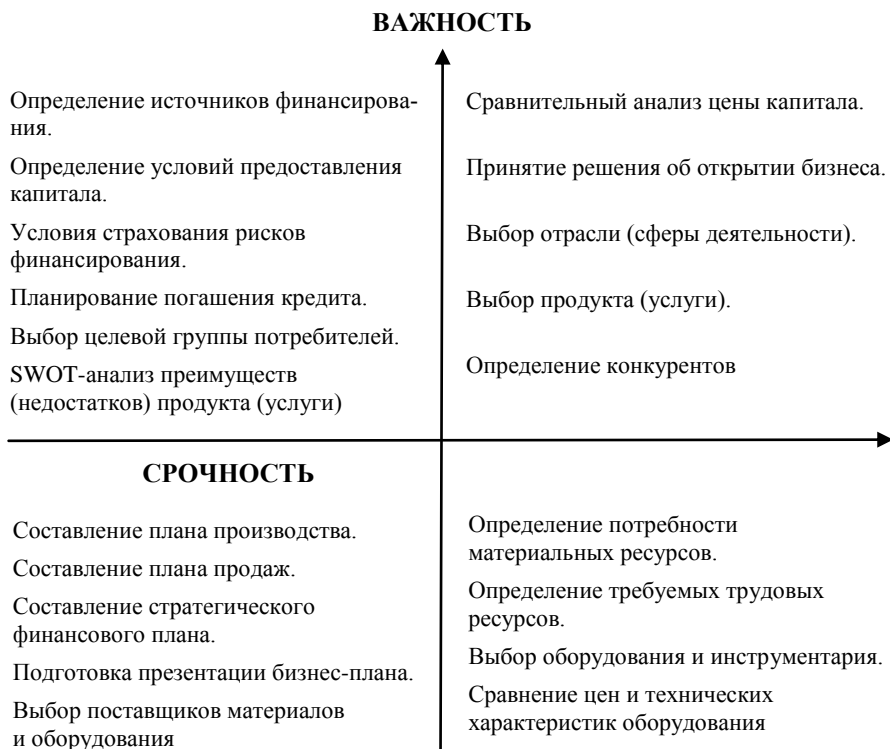
ким образом, у руководства предприятия будет возможность решить, стоит ли продолжать инвестиции. В случае негативных изменений выгоднее остановить проект.

Возможность выбора через год в данном случае является для предприятия реальным опционом на выход (отказ). Тогда NPV проекта с учетом опциона на отказ (выход из проекта) составит: $NPV = (-200) + 0,8 \cdot (-190) : 1,15 + (0,8 \cdot 600 + 0,2 \cdot 0) : 1,152 = 30,78$ тыс. евро.

Поскольку с учетом реального опциона чистая приведенная стоимость проекта положительна, он может быть рекомендован к исполнению.

Модель планирования открытия бизнеса

Данная модель будет полезна для понимания порядка планирования бизнеса.



Бизнес-модели «Открываем свое дело»

Цель бизнес-моделей – предложить будущим предпринимателям четкий алгоритм действий по регистрации своего дела, получении лицензии (при необходимости).

В приведенных бизнес-моделях содержатся актуальные ссылки на государственные учреждения и ведомства, их контактные данные, что поможет вам быстрее пройти процедуру регистрации и лицензирования (при необходимости таковой).

Шесть бизнес-моделей предложены исходя из предпочтений начинающих предпринимателей:

- автосервис;
- автоперевозки, в том числе пассажирские;
- кафе;
- парикмахерская (салон красоты);
- розничная торговля;
- фермерское хозяйство.

Бизнес-модель «Автосервис»

Бизнес-модель «Автосервис» состоит из двух фаз:

- Фаза 1. Государственная регистрация ИП или юридического лица.
- Фаза 2. Получение сертификата на оказание авторемонтных услуг.

Фаза 1. Государственная регистрация ИП

Поэтапный алгоритм регистрации индивидуального предпринимателя на территории Республики Беларусь приведен по электронной ссылке http://www.gomeljust.by/perechen_deistvii_po_gosudarstvennoi_registratsii_i_obespecheniu_uslovii_dlia_nachala_deiatelnosti_individualnogo_predprinimatelia_na_territorii_gomelskoi_oblasti.html.

Перечень сотрудников регистрирующих органов Гомельской области можно посмотреть, перейдя по электронной ссылке http://www.gomeljust.by/perechen_sotrudnikov_registriruiuschih_organov_gomelskoi_oblasti.html.

Размеры государственной пошлины и реквизиты для ее уплаты за государственную регистрацию субъектов хозяйствования на территории Гомельской области приведены по ссылке <http://www.gomeljust.by>.

Фаза 2. Получение сертификата на оказание авторемонтных услуг

Общий алгоритм получения сертификата на оказание авторемонтных услуг приведен на рисунке Д.1.

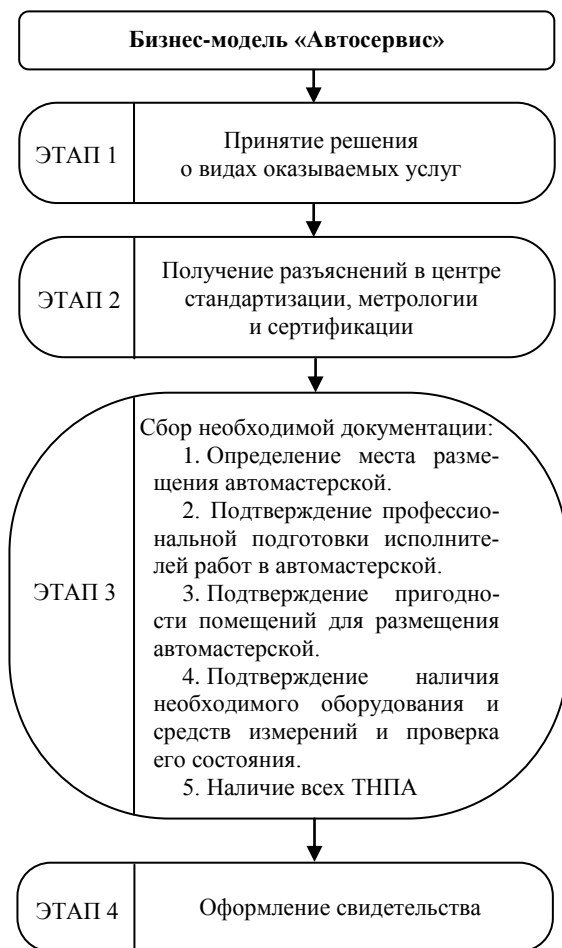


Рисунок Д.1 – Этапы получения сертификата на оказание авторемонтных услуг

После регистрации ИП с отметкой вид деятельности «Оказание услуг по обслуживанию автотранспортных средств ремонт и техническое обслуживание» (код 50200) необходимо выбрать перечень услуг, который будет оказывать автосервис согласно СТБ 1175-2011 «Обслуживание транспортных средств организациями автосервиса. Порядок проведения» (более подробная информация приведена по ссылке <http://www.tnra.by/KartochkaDoc.php?UrlRN=264872&UrlIDGLOBAL=362601>).

Согласно СТБ 1175-2011 определяется категория автосервиса:

- категория А – организации фирменного автосервиса, являющиеся уполномоченными представителями заводов-изготовителей транспортных средств;
- категория В – организации автосервиса, оказывающие отдельные виды услуг и (или) производящие работы по фирменному обслуживанию отдельных моделей транспортных средств в соответствии с требованиями заводов-изготовителей транспортных средств, а также оказывающие услуги и производящие работы, по которым заводы-изготовители не предъявляют специальных требований;
- категория С – организации автосервиса, оказывающие виды услуг, не требующие обязательного фирменного обслуживания, или обслуживающие модели АТС, не требующие обязательного фирменного обслуживания.

Направления услуг автосервиса по ремонту и техническому обслуживанию автотранспортных средств приведены на рисунке Д.2.

Двигатель (диагностика)
Рулевое управление
Трансмиссия
Ходовая часть и подвеска
Тормозная система
Освещение, звуковая сигнализация, электрооборудование
Шиномонтажные работы, балансировка колес
Кузов

Рисунок Д.2 – Направления услуг автосервиса по ремонту и техническому обслуживанию автотранспортных средств

В зависимости от набора оказываемых услуг будет зависеть перечень нормативных и технических документов, средства измерения, технологического оборудования, оснастки и инструмента (смотреть ссылку <http://www.gomelcsms.by/cert/cert-arch>).

Перечень необходимого инструмента, технологического оборудования, средств измерения и диагностики должен соответствовать требованиям технологического процесса на выполнение конкретных видов услуг, обеспечивать возможность, в пределах выполненного объема работ, проверки соответствия транспортного средства требованиям безопасности и охраны окружающей среды.

Примерный перечень средств измерений, необходимых для контроля параметров при обслуживании различных узлов, агрегатов и систем транспортных средств приведен на сайте <http://www.belgim.by>.

Для подачи заявки на проведение сертификации обслуживания автотранспортных средств необходимо предоставить в Гомельский центр стандартизации и метрологии (ГЦСиМ) комплект документов, приведенных на официальном сайте учреждения <http://www.gomelcsms.by>.

Также необходимо предоставление в ГЦСиМ санитарно-гигиенического заключения регионального центра гигиены и эпидемиологии (образец приведен по ссылке <http://www.belgim.by/uploaded/file/centre%2011.pdf>) и заключения Гомельского областного управления МЧС о пожарной безопасности помещения, предполагаемого к использованию под автосервис (образец приведен по ссылке http://www.rcce.by/index.php?option=com_content&view=article&id=119&Itemid=83).

Вопросы аренды и расчета величины арендной платы за использование нежилого помещения можно найти по ссылке <http://www.nest.by/zakonodatelstvo/ukaz-prezidenta-respubliki-belarus-№150-o-nekotorykh-voprosakh-arendy-i-bezvozmездnoy-peredachy-pomescheniy>.

Образец договора аренды нежилого помещения приведен по ссылке http://www.yuruslugi.by/files/docs/samples/DOGOVOR_arendy_nejilogo_pomescheniya.doc.

Бизнес-модель «Автоперевозки»

Модель состоит из двух фаз:

- Фаза 1. Государственная регистрация ИП или юридического лица.
- Фаза 2. Получение специального разрешения (лицензии) на осуществление перевозок пассажиров и грузов.

Данная модель рассматривает организацию автотранспортных перевозок в пределах Республики Беларусь.

Фаза 1. Государственная регистрация ИП

Общий алгоритм регистрации ИП для бизнес-модели «Автоперевозки» приведен на рисунке Д.3.



Рисунок Д.3 – **Общий алгоритм регистрации ИП**

Порядок процедуры регистрации ИП или юридического лица представлен на рисунке Д.4.

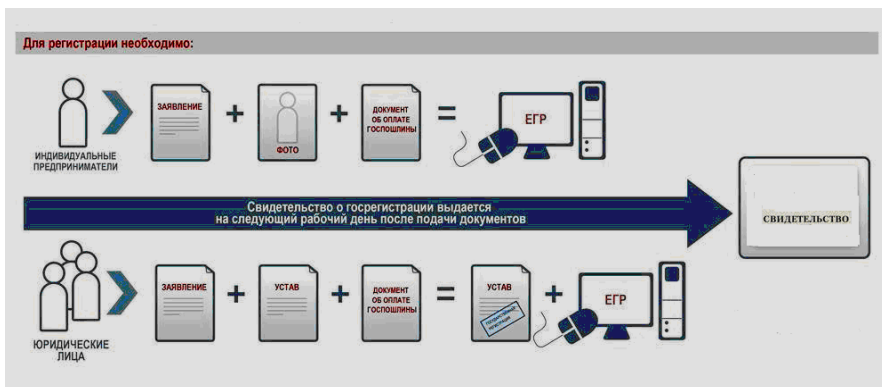


Рисунок Д.4 – Процедура регистрации ИП (юридического лица)

Описание фазы 1 данной бизнес-модели аналогично описанию фазы 1 бизнес-модели «Автосервис».

Фаза 2. Получение специального разрешения (лицензии) на осуществление перевозок пассажиров и грузов

В соответствии с Положением о лицензировании отдельных видов деятельности, утвержденным указом Президента Республики Беларусь от 1 сентября 2010 г. № 450 для получения лицензии соискатель лицензии предоставляет в управление торговли и услуг Гомельского горисполкома следующие документы:

1. Заявление о выдаче лицензии с указанием:

- фамилии, имени, отчества индивидуального предпринимателя, данных его паспорта (серия, номер, когда и кем выдан, регистрация по месту жительства);
- лицензируемого вида деятельности (работ либо услуг по данному виду деятельности), который соискатель лицензии намерен осуществлять (смотреть [ссылку http://www.gorod.gomel.by/Files/torgovlya/](http://www.gorod.gomel.by/Files/torgovlya/));
- наименования и адреса налогового органа по месту постановки соискателя лицензии на учет, учетного номера плательщика соискателя лицензии;
- номер и даты согласования режима работы объекта услуг;
- описи прилагаемых документов.

2. Копию документа, подтверждающего государственную регистрацию индивидуального предпринимателя, без нотариального засвидетельствования с предоставлением оригиналов.

3. Документ об уплате государственной пошлины за выдачу лицензии (смотрите ссылку http://www.gorod.gomel.by/Files/torgovlya/document/rekvizit_oplata.doc).

Заявление о выдаче лицензии и прилагаемые к нему документы предоставляются соискателем лицензии либо его уполномоченным представителем с одновременным предъявлением.

Более подробно эти вопросы можно рассмотреть, перейдя по ссылке <http://www.gorod.gomel.by/Economic/Torgovlya/Licenzirovanie.aspx>.

Бизнес-модель «Кафе»

Модель состоит из двух фаз:

- Фаза 1. Государственная регистрация ИП.
- Фаза 2. Получение специального разрешения (лицензии) на право осуществления розничной торговли и общественного питания.

Следует отметить, что данная модель рассматривает организацию торгового объекта общественного питания, исключая торговлю табаком и алкоголем.

Фаза 1. Государственная регистрация ИП

Государственная регистрация соответствует алгоритму бизнес-модели «Автосервис» (рисунки Д.3, Д.4). Все ссылки актуальны для данной модели.

Фаза 2. Получение специального разрешения (лицензии) на право осуществления розничной торговли и общественного питания

Алгоритм получения лицензии приведен на рисунке Д.5.

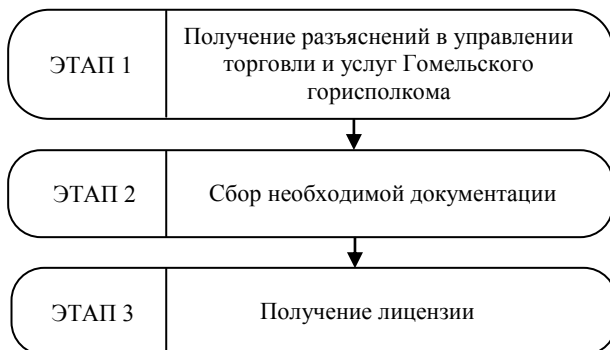


Рисунок Д.5 – Алгоритм получения лицензии

Данная модель рассмотрена на примере открытия объекта общественного питания в г. Гомеле.

В соответствии с Положением о лицензировании отдельных видов деятельности, утвержденного указом Президента Республики Беларусь от 1 сентября 2010 г. № 450 для получения лицензии соискатель лицензии предоставляет в управление торговли и услуг Гомельского горисполкома:

1. Заявление о выдаче лицензии с указанием:

- фамилии, имени, отчества индивидуального предпринимателя, данных его паспорта (серия, номер, когда и кем выдан, регистрация по месту жительства);
- лицензируемого вида деятельности (общественное питание), который соискатель лицензии намерен осуществлять (смотреть ссылку <http://www.gorod.gomel.by/Files/torgovlya/>);
- наименования и адреса налогового органа по месту постановки соискателя лицензии на учет, учетного номера плательщика соискателя лицензии;
- номер и даты согласования режима работы объекта услуг;
- описи прилагаемых документов.

2. Копию документа, подтверждающего государственную регистрацию индивидуального предпринимателя, без нотариального засвидетельствования с предоставлением оригиналов.

3. Документ об уплате государственной пошлины за выдачу лицензии (смотреть ссылку http://www.gorod.gomel.by/Files/torgovlya/document/rekvizit_oplata.doc).

Заявление о выдаче лицензии и прилагаемые к нему документы представляются соискателем лицензии либо его уполномоченным представителем с одновременным предъявлением.

Более подробно эти вопросы можно рассмотреть, перейдя по ссылке

<http://www.gorod.gomel.by/Economic/Torgovlya/Licenzirovanie.aspx>.

4. Получение положительного санитарно-гигиенического заключения.

Санитарные требования к объектам общественного питания можно посмотреть по ссылкам <http://www.gorod.gomel.by/Economic/santrebovania.aspx> (общие требования); <http://www.gorod.gomel.by/Files/torgovlya/Постановление%20Совмина%20384%20Правила%20торговли%20редакции%2014.01.2009.rar> (более подробные сведения).

Услуги, которые предоставляет Гомельский городской центр гигиены и эпидемиологии (ГЦГиЭ) в соответствии с Единым перечнем административных процедур, осуществляемых государственными органами и иными организациями в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 17 февраля 2012 г. № 156 с учетом изменений, внесенных постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 11 июля 2012 г. № 635, а также стоимость услуг приведены по ссылке <http://www.gorod.gomel.by/zdravooхранение/CGEinformation/SokraschenieAdminProcedur.aspx>.

Формы подачи заявки можно посмотреть по ссылке <http://www.gmlodge.by/download/ZmlsZXmvt3RkZWxfU2FuL>.

Бизнес-модель «Парикмахерская (салон красоты)»

Данная модель состоит из двух фаз:

- Фаза 1. Государственная регистрация ИП.
- Фаза 2. Получение сертификата на услуги парикмахерской.

Данная модель рассчитана на организацию парикмахерской в арендуемом или приобретенном помещении.

С перечнем административных процедур, осуществляемых управлением торговли и услуг Гомельского городского исполнительного комитета в отношении индивидуальных предпринимателей, можно ознакомиться, перейдя по ссылке http://www.gomel.gov.by/Files/torgovlya/-document/admin_procedur.doc.

Описание фазы 1 данной бизнес-модели аналогично описанию фазы 1 бизнес-модели «Автосервис»; описание фазы 2 аналогично описанию фазы 2 бизнес-модели «Кафе».

Бизнес-модель «Розничная торговля»

Модель состоит из двух фаз:

- Фаза 1. Государственная регистрация ИП или юридического лица.
- Фаза 2. Получение специального разрешения (лицензии) на право осуществления розничной торговли и общественного питания.

Данная часть модели включает в себя перечень действий, направленных на получение специального разрешения (лицензии) на право осуществления розничной торговли и общественного питания.

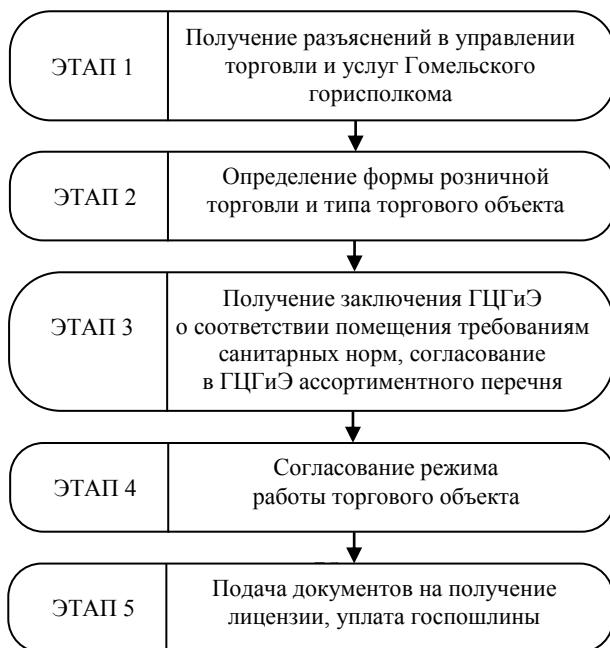
Данная бизнес-модель рассматривает организацию розничной торговли, исключая торговлю табаком и алкоголем.

Полный перечень нормативно-правовых актов, требующихся при открытии бизнеса – объекта розничной торговли можно найти по ссылке <http://www.gorod.gomel.by/Economic/Torgovlya/Normativka.aspx>.

Описание фазы 1 данной бизнес-модели аналогично описанию фазы 1 бизнес-модели «Автосервис»; описание фазы 2 аналогично описанию фазы 2 бизнес-модели «Кафе».

Алгоритм получения лицензии приведен на рисунке Д.6.

Поэтапный алгоритм получения лицензии



Бизнес-модель «Фермерское хозяйство»

Модель состоит из следующих этапов:

1. Определение видов выращиваемых культур и места их возделывания. Фермер может получить в безвозмездное, пожизненное использование до 50 гектаров сельскохозяйственных угодий. При этом земельный участок может передаваться по наследству, но его нельзя продавать или обменивать.

2. Написание программы ведения фермерского хозяйства. Фактически это бизнес-план будущего крестьянского фермерского хозяйства (КФХ), который впоследствии рассматривается исполкомом, он должен объективно учитывать возможности возделывания конкретных культур на планируемых участках.

3. Определение принадлежности участков земли (в ведении сельсовета либо в ведении местной сельскохозяйственной организации), первичное согласование с сельсоветом или с колхозом о возможности предоставления данных земель для ведения фермерского хозяйства (сельсовет должен в течение двух недель дать ответ гражданину или юридическому лицу о возможности предоставления этой земли).

4. Подача в местный райисполком заявления о подтверждении возможности размещения фермерского хозяйства (образец можно посмотреть по ссылке http://www.farming.by/wp-content/uploads/2011/12/Zajavlenie_o_razmeshenii.doc).

К нему прилагается бизнес-план и решение сельсовета. Райисполком обязан рассмотреть это заявление в течение одного месяца. Преимущество на регистрацию КФХ имеют лица, которые проживают в данной местности и имеют опыт сельскохозяйственных работ.

5. Регистрация ИП или коммерческой организации, т. е. КФХ.

Регистрация проходит в день подачи документов, и следует предоставить следующие документы:

- заявление о регистрации;
- квитанцию об оплате (0,8 базовой величины);
- согласование наименования коммерческой организации;

- два экземпляра устава фермерского хозяйства;
 - полученное решение исполкома (копия);
 - если учредителей фермерского хозяйства несколько, то протокол собрания учредителей фермерского хозяйства;
 - копии свидетельств о браке, рождении и копии паспортов, т. е. документы, подтверждающие родство;
 - документы, подтверждающие согласие собственников на внесение в уставный фонд фермерского хозяйства имущества, принадлежащего им на праве общей собственности;
 - документы, подтверждающие формирование уставного фонда фермерского хозяйства в соответствии с требованиями статьи 6 Закона Республики Беларусь «О крестьянском (фермерском) хозяйстве».
6. Подача в исполком заявления о предоставлении земельного участка (смотрите ссылку http://www.farming.by/wp-content/uploads/2011/12/Zajavlenie_o_predostavlenii.doc).
7. Начало землеустроительных работ. Составляется проект по отводу земель. По законодательству данные работы оплачиваются местным бюджетом. Данные работы длятся около месяца.
8. Регистрация участка в бюро технической инвентаризации (БТИ).

Налогообложение КФХ

Фермер должен уплачивать налоги за пользование землей. Первые три года земельный налог с КФХ не взимается. В последующие годы возможно предоставление льгот от местного исполкома.

Фермерские хозяйства имеют право перейти на уплату единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции в соответствии с налоговым законодательством.

Если фермер заключает договора с наемными работниками, то он должен уплачивать налоги в соответствии с законодательством, т. е. взносы в ФСЗН, страховку и т. д. На всех работников заводятся трудовые книжки.

Подробнее о налогообложении КФХ можно почитать, перейдя по ссылке http://www.farming.by/open_farm/buhuchet.

Основные нормативные акты для фермеров

- Закон Республики Беларусь от 18 февраля 1991 № 611-ХП «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» с изменениями и дополнениями по состоянию на 1 июля 2010 г. – основной закон, который определяет условия создания, деятельности, реорганизации и ликвидации крестьянского (фермерского) хозяйства, права и обязанности его членов (<http://www.farming.by/wp-content/uploads/2011/12/Закон-о-КФХ.pdf>).

- Указ Президента Республики Беларусь от 27 декабря 2007 г. № 667 «Об изъятии и предоставлении земельных участков» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11 декабря 2009 г.). Данный указ призван упростить процедуру передачи земли фермерам. В соответствии с ним местные исполнительные комитеты получают более широкие полномочия в регулировании земельных вопросов (<http://www.farming.by/wp-content/uploads/2011/12/Ukaz.pdf>).

- Кодекс Республики Беларусь о земле от 23 июля 2008 г. № 425-3 который регулирует практически все сферы земельных отношений (<http://www.farming.by/wp-content/uploads/2011/12/codex.pdf> (основные статьи); (http://www.farming.by/wp-content/uploads/2011/12/codex_full.doc (полный вариант).

Образцы заявлений

Образец заявления о возможности размещения крестьянского (фермерского) хозяйства можно посмотреть, перейдя по ссылке http://www.farming.by/wpcontent/uploads/2011/12/Zajavlenie_o_razmeshenii.doc.

Образец заявления о предоставлении земельного участка в постоянное пользование можно найти по ссылке http://www.farming.by/wp-content/uploads/2011/12/Zajavlenie_o_predostavlenii.doc.

Проверить, не занято ли наименование КФХ, можно на сайте <http://www.egr.minjust.by>.

Приложение Е

Пример бизнес-плана инвестиционного проекта «Строительство сетевого магазина в г. Любань»

Белорусский республиканский союз потребительских обществ
Минский областной союз потребительских обществ
Любанское районное потребительское общество
ЧУП «Любанский коопторг»

Согласовано

Утверждаю

Председатель Правления
Любанского райпо

Директор ЧУП «Любанский
коопторг»

_____ Н. И. Кашепаров

_____ А. А. Голиков

БИЗНЕС-ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

«СТРОИТЕЛЬСТВО СЕТЕВОГО МАГАЗИНА В Г. ЛЮБАНЬ»

Разработано
учреждением «Научно-исследовательский институт Белкоопсоюза»

Директор _____ Г. В. Лобан

«___» _____ 2011 г.

Минск 2011

Раздел 1. РЕЗЮМЕ

Цель бизнес-плана – строительство сетевого магазина в г. Любань.

Цель инвестиционного проекта – строительство сетевого магазина в г. Любань, на пересечении улиц Первомайская, Советская, Интернациональная и переулка Красноармейский, повышение доли Любанского райпо на районном рынке.

Основные направления инвестиций – строительство сетевого магазина в г. Любань торговой площадью 514 м², приобретение технологического, холодильного и торгового оборудования, прединвестиционные исследования и др.

Срок реализации проекта – 2011 г.

Предполагаемая дата окончания строительства – сентябрь 2011 г.

Инициатор проекта – частное торгово-заготовительное унитарное предприятие «Любанский коопторг», расположенное по адресу: 223810, Минская область, г. Любань, ул. Боровика, 34.

Контактные данные ЧУП «Любанский коопторг» приведены в таблице Е.1.

Таблица Е.1 – Контактные данные «ЧУП «Любанский коопторг»

Ф.И.О.	Должность	Контактный телефон, факс
Голикова Алла Александровна	Директор	5-09-38
	Приемная	5-09-38
Радкевич Галина Ильинична	Главный бухгалтер	5-09-26
Факс		5-09-38
Код города		8-01794

Место реализации проекта – г. Любань, пересечение улиц Первомайской, Советской, Интернациональной и переулка Красноармейского.

Краткая характеристика строящегося объекта. Здание продовольственного магазина отдельно стоящее, двухэтажное, представляет собой группу из нескольких прямоугольных объемов: торговый зал с административными помещениями, открытая рампа, котельная. Торговая площадь магазина – 513,8 м².

Основные результаты реализации инвестиционного проекта: развитие материально-технической базы потребительской кооперации в городской местности; увеличение обеспеченности населения г. Любань и района торговыми площадями; повышение удовлетворенности населения в товарах; увеличение доли и укрепление позиций ЧУП «Любанский коопторг» и Любанского райпо в городской местности и в целом на районном рынке; создание новых рабочих мест; повышение авторитета предприятия и потребительской кооперации в целом и др.

Краткая характеристика организации. ЧУП «Любанский коопторг» является юридическим лицом, коммерческой организацией, созданной в форме унитарного предприятия, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банка. Имущество предприятия является собственностью Любанского районного потребительского общества (Любанского райпо) и принадлежит предприятию на праве полного хозяйственного ведения. Райпо на добровольных основах входит в Минский областной союз потребительских обществ и Белорусский республиканский союз потребительских обществ.

ЧУП «Любанский коопторг» является многоотраслевой организацией, включающей торговую деятельность, заготовительную, внеш-

неэкономическую; осуществляет выпуск потребительских товаров, а также оказывает платные услуги населению.

В соответствии с уставом основной целью создания ЧУП «Любанский коопторг» является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных, экономических и культурных интересов собственника и членов трудового коллектива.

Материально-техническая база ЧУП «Любанский коопторг» по состоянию на 1 января 2011 г. включает (в разрезе основных отраслей деятельности):

- торговля: 104 торговых объекта, торговой площадью 8 526 м², из них 81 находится в сельской местности; 10 складов складской площадью 2 477 м², из них 5 продовольственных, общей площадью 1 268 м²;

- заготовки: 11 приемозаготовительных пунктов-магазинов, из них 9 расположены в сельской местности; овощекартофелехранилище на 1000 т; склад для хранения и переработки вторичного сырья площадью 1 323 м²; склад животноводческого сырья и пушнины, площадью 128 м²; холодильная камера на 100 т.

В целом первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств организации на 1 января 2011 г. составила 12 431 млн р., степень износа основных средств – 44,9%. На здания и сооружения приходится 71,5% основных средств, на машины и оборудование – 22,6%.

Среднеписочная численность работников ЧУП «Любанский коопторг» в 2008–2010 гг. не изменялась и составила 424 чел.

Среднемесячная заработная плата работников организации за 2010 г. составила 750,9 тыс. р. (на 18% больше, чем в 2009 г., и на 21,9% больше, чем в 2008 г.).

Финансово-хозяйственная деятельность ЧУП «Любанский коопторг» в 2008–2010 гг. характеризовалась следующими основными показателями:

- темп роста розничного товарооборота в действующих ценах – 107,2–134,6%;

- темп роста розничного товарооборота в сопоставимых ценах – 95,4–111,0%;

- выручка от реализации продукции (без налогов) – 43,5–57,3 млрд р.;

- прибыль (убыток) от реализации – 57–491 млн р.;

- чистая прибыль (убыток) – 95–312 млн р.;

- коэффициент текущей ликвидности составил 0,976 – 1,252, в том числе на 1 января 2011 г. – 1,252 (при нормативе не менее 1,0);

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил (-0,076) – 0,011, в том числе на 1 января 2011 г. – 0,011 (норматив не менее 0,1);

- сумма кредиторской задолженности – 3 573–5 007 млн р., дебиторской задолженности – 1 059–3 681 млн р., просроченная задолженность отсутствует;

- оборачиваемость средств организации: всего капитала – 84–97 дней, готовой продукции – 27–32 дней, заемных средств – 46–58 дней.

Стратегия развития ЧУП «Любанский коопторг» на ближайшую перспективу заключается в увеличении объемов розничного товарооборота, укреплении позиций организации на рынке, повышении эффективности деятельности в результате строительства нового крупного магазина в г. Любань.

Основными задачами развития предприятия являются:

- осуществление всех мероприятий, предусмотренных инвестиционным проектом в утвержденные сроки;

- привлечение достаточного для целей проекта объема инвестиций;

- строительство нового торгового объекта с установкой современного торгового, кассового и холодильного оборудования, мебели;

- привлечение максимального для эффективной работы количества покупателей в торговый объект;

- внедрение прогрессивных технологий и новых видов оборудования, обеспечение высокого качества обслуживания потребителей;

- укрепление позиций ЧУП «Любанский коопторг» в городской местности, увеличение доли организации в розничном товарообороте района и г. Любань, повышение авторитета потребительской кооперации;

- получение чистого дохода от деятельности предприятия в размере, достаточном для своевременного и полного погашения существующих и привлекаемых долгосрочных обязательств, обеспечение окупаемости инвестиций в кратчайшие сроки и др.

Капитальные затраты. Общая сумма капитальных затрат на строительство магазина составляет 10 281 млн р. с НДС, в том числе в разрезе направлений (с учетом НДС):

- 1 080 млн р. (10,5%) на приобретение оборудования и мебели;

- 8 768 млн р. (85,3%) на строительные-монтажные работы;

- 433 млн р. (4,2%) на прединвестиционные исследования (подготовка проектно-сметной документации, подготовка бизнес-плана).

Сроки реализации проекта. В декабре 2010 г. на реализацию проекта направлено 1 915 млн р. средств инновационного фонда Белко-

опсоюза (на подготовку проектно-сметной документации, подготовку бизнес-плана, строительные-монтажные работы).

Выполнить все работы по реализации инвестиционного проекта планируется в течение II–III кварталов 2011 г. Ввод объекта в эксплуатацию запланирован на октябрь 2011 г.

Источники финансирования. В качестве источников финансирования капитальных затрат по проекту предусмотрено использование долгосрочных кредитов банка, средств инновационного фонда Белкоопсоюза, ссуды центра занятости населения. Структура источников финансирования капитальных затрат по проекту следующая:

- долгосрочный кредит банка – 6 036 млн р. (58,7%);
- средства инновационного фонда Белкоопсоюза – 3 915 млн р. (38,1%);
- ссуда центра занятости населения – 330 млн р. (3,2%).

Часть долгосрочного кредита (50% от общей суммы) предполагается привлечь по льготной ставке.

Общие инвестиционные затраты. Суммарная потребность в инвестициях. Сумма финансовых издержек по проекту (проценты за пользование кредитом) за 2011–2018 гг. составит 2 510 млн р. Финансирование данных затрат будет осуществляться из собственных средств предприятия (чистого дохода).

Средства под прирост чистого оборотного капитала для реализации проекта составят 877 млн р. Финансирование данных затрат будет осуществляться за счет денежных средств от деятельности организации.

Всего общие инвестиционные затраты с НДС на реализацию проекта составят 11 158 млн р., суммарная потребность в инвестициях – 13 667 млн р.

Анализ рынка. Розничная торговля Республики Беларусь в настоящее время характеризуется увеличением количества торговых объектов и магазинов, в первую очередь находящихся в частной собственности, значительными темпами роста розничного товарооборота (за исключением кризисного 2009 г.), увеличением доли непродовольственных товаров в розничном товарообороте.

Потребительская кооперация Республики Беларусь на начало 2011 г. располагала 10,3 тыс. ед. магазинов (около 28% в общем количестве по республике) суммарной торговой площадью почти 1 000 тыс. м² (96 м² в среднем на один магазин).

На долю потребительской кооперации в 2010 г. приходилось 9,2% в общем объеме розничного товарооборота республики, 12,4% – в розничном товарообороте торговых организаций.

Определяющим фактором развития розничного товарооборота является рост платежеспособного спроса. Увеличение реальных денежных доходов населения в 2004–2008 гг. на 10–18% обеспечивало ежегодный прирост розничного товарооборота в сопоставимых ценах на 13–22%.

В 2010 г. реальные денежные доходы населения увеличились на 15,2%, что обеспечило прирост розничного товарооборота за этот период на 17,1% в сопоставимых ценах.

ЧУП «Любанский коопторг» и Любанское райпо в целом являются ведущими торговыми организациями в г. Любань и Любанском районе. На ЧУП «Любанский коопторг» в 2009 г. приходилось 40% – розничного товарооборота торговых организаций района.

Одним из мероприятий, направленных на укрепление позиций организации на потребительском рынке г. Любань и Любанского района, является предусмотренное инвестиционным проектом строительство сетевого магазина.

Стратегия маркетинга ЧУП «Любанский коопторг» направлена на увеличение объемов розничного товарооборота, повышение уровня и качества обслуживания потребителей, увеличение доходности предприятия, в том числе в результате строительства сетевого магазина в г. Любань на пересечении улиц Первомайской, Советской, Интернациональной и переулка Красноармейского.

Производственная программа. Прогнозирование деятельности в рамках бизнес-плана осуществлялось в двух вариантах: по организации с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта, отдельные таблицы бизнес-плана также представлены отдельно по проекту строительства торгового объекта.

Расчеты бизнес-плана выполнены в прогнозных ценах 2011 г. На весь период реализации проекта цены на реализуемые товары приняты неизменными с целью исключения влияния ценового фактора на эффективность работы предприятия.

Прогнозный объем розничного товарооборота торгового объекта в 2011 г. составляет 800 млн р. в месяц, или 2 400 млн р. в целом за октябрь–декабрь 2011 г. На 2012–2015 гг. в расчетах бизнес-плана предусмотрен темп роста розничного оборота магазина в размере 110–120% ежегодно.

Прогнозный среднемесячный объем розничного товарооборота кафетерия в 2011 г. составляет 70 млн р., что в целом за 2011 г. (октябрь–декабрь) составит 210 млн р. На период до 2015 г. в расчетах бизнес-плана предусматривается ежегодный рост розничного товарооборота кафетерия на 10–20% в сопоставимых ценах.

Всего розничный товарооборот по организации (торговля и обще-

ственное питание) с учетом реализации проекта увеличится с 58,5 млрд р. в 2010 г. до 118,4 млрд р. – в 2015 г., прирост розничного товарооборота организации в результате реализации проекта составит 2,6–16,7 млрд р.

В целом на 2011–2024 гг. заготовительный оборот прогнозируется в сумме 4,7–6,2 млрд р., темпы роста в 2011–2015 гг. – 107–110% в сопоставимых ценах.

По производственной отрасли райпо в планируемые объемы выпуска продукции в 2011–2024 гг. составят 0,7–0,9 млрд р.

Прогноз численности и заработной платы работников. В результате реализации проекта будет создано 22 новых рабочих места. Начиная с октября 2011 г. (месяц ввода объекта в эксплуатацию) прогнозная численность работников организации составит 446 человек.

Среднемесячная заработная плата работников организации на 2011 г. прогнозируется в размере 860 тыс. р. (темп роста 115% к 2010 г.). На период 2012–2015 гг. в расчеты бизнес-плана заложен ежегодный рост среднемесячной заработной платы работников организации в размере 110–111% (без учета инфляции).

Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности. Прогнозная сумма выручки по организации с учетом реализации проекта за минусом налогов, сборов, платежей из выручки составит 70,4 млрд р. в 2011 г.; 85,5 млрд р. – в 2012 г. и 113,9 млрд р. – в 2015 г. и последующих годах.

Прирост выручки без налогов в результате реализации проекта (выручка по проекту) составит 2,3 млрд р. – в 2011 г., 11,0 млрд р. – в 2012 г., 14,6 млрд р. – в 2015 и последующие года.

Выполнение прогнозных параметров развития организации и реализация инвестиционного проекта позволит организации в 2011 г. получить 620 млн р., в 2012 г. – 1 404 млн р., в 2015–2024 гг. – 1 948–1 987 млн р. прибыли от реализации продукции. Чистая прибыль организации составит, соответственно, 601; 1 237 и 1 514–1 750 млн р.

Показатели эффективности. Расчеты показали, что простой срок окупаемости проекта строительства нового торгового объекта составляет 8,4 года, динамический срок окупаемости (при ставке дисконтирования 9,4%) – 13,3 года.

Уровень безубыточности по проекту прогнозируется в размере 40–58%, что свидетельствует о низком риске получения убытков от снижения объемов деятельности.

Накопленный остаток денежных средств на протяжении всего прогнозного периода деятельности организации имеет положительное значение.

Чистого дохода от деятельности предприятия достаточно для полного и своевременного погашения существующих и привлекаемых долгосрочных обязательств предприятия и финансовых издержек по ним.

Раздел 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ

2.1. Краткая характеристика района деятельности организации

Любанский район образован 17 июля 1924 г. С 1954 г. Любанский район вошел в состав Минской области, в 1968 г. поселок Любань получил статус города.

Район занимает площадь 1 913,8 км², расположен на юго-востоке Минской области в 152 км от г. Минска, в бассейне р. Орессы. Граничит с Солигорским, Слуцким, Стародорожским районами Минской области, Глусским районом Могилевской области, Октябрьским, Петриковским и Житковичским районами Гомельской области. Административным центром является г. Любань.

Через район проходит железная дорога «Могилев–Барановичи».

В административно-территориальном отношении район делится на 10 сельских советов: Уречский, Коммунарковский, Ляховский, Малогородятичский, Осовецкий, Реченский, Сорочский, Сосновский, Тальский, Юшковичский.

По состоянию на 1 января 2010 г. в Любанском районе, в 126 населенных пунктах проживало 35,2 тыс. человек населения, в том числе 14,4 тыс. человек (40,9%) городского (г. Любань (11,3 тыс.) городской поселок Уречье (3,1 тыс.)) и 20,8 тыс. чел. (59,1%) сельского населения.

В экономике района ведущее место принадлежит сельскому хозяйству. Площадь сельхозугодий составляет 82 579 га, пашни – 60 369 га. Агропромышленный комплекс района включает 17 сельскохозяйственных предприятий, на которых занято более 4 тыс. человек, или 10,5% от численности населения района.

Промышленный потенциал района представлен 9 предприятиями: ОАО «Любанский сырдельный завод», ОАО «Любанский льнозавод», ОАО «Любанский комбинат строительных материалов», ОАО «Любанский завод стеновых блоков», КУП «Любанская швейная фабрика», ЧУП «Любанский коопром», филиал «Любанский крах-

мальный завод» и филиал «Уречский спиртзавод» РУП «Минск Кристалл», КУП «Любанский РКБО».

В сфере строительства Любанского района действуют 5 организаций: ДУП «ПМК–201» УП «Минскоблсельстрой», ОАО «Солигорскводстрой ПМК-101», филиал КУП «Минскоблдорстрой» «ДРСУ № 193», филиал КУП «Миноблдорстрой» «МРСУ», ГУП «Любанское ПМС».

Транспортное обслуживание жителей района осуществляет Любанский филиал ДУП «Грузовой парк № 3». Телефонную связь население района обеспечивает Любанский РУЭС.

Торговое обслуживание жителей Любанского района осуществляется через 190 объектов розничной торговли с торговой площадью 13 183 м².

Функционирует 19 общедоступных объектов общественного питания на 813 посадочных мест, в том числе 9 объектов на 444 посадочных места расположены в сельской местности.

Динамика отдельных показателей развития Любанского района представлена в таблице Е.2.

Таблица Е.2 – Отдельные показатели развития Любанского района за 2000 г., 2005–2009 гг.¹

Показатели	Год					
	2000	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Население и уровень жизни населения</i>						
Численность населения (на конец года), тыс. чел.	42,5	38,7	38,0	37,4	35,9	35,2
В том числе: городское	15,5	15,1	15,1	15,2	14,5	14,4

Окончание таблицы Е.2

Показатели	Год					
	2000	2005	2006	2007	2008	2009
сельское	27,0	23,6	22,9	22,1	21,4	20,8
Уровень зарегистрированной безработицы (на конец года), в процентах к экономически активному населению	–	1,7	1,1	0,8	0,7	0,6
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников, тыс. р.	40,0	362,9	450,1	538,4	668,7	751,4

¹ Стоимостные показатели приведены в фактически действовавших ценах; индексы приведены в сопоставимых ценах.

<i>Промышленность</i>						
Объем промышленного производства, млн р.	10 119	69 245	87 426	124 853	163 492	178 323
Индекс промышленного производства, в процентах к предыдущему году	111,4	110,4	114,1	108,3	115,3	104,5
<i>Сельское хозяйство</i>						
Валовой сбор сельскохозяйственных культур в сельскохозяйственных организациях, т:						
зерновые и зернобобовые	39 649	66 388	78 423	66 196	88 078	96 384
картофель	14 467	11 410	11 078	10 583	13 671	11 841
овощи	3 407	3 095	4 437	1 212	3 626	2 243
льноволокно	680	796	713	541	1 291	953
<i>Торговля и услуги населению</i>						
Розничный товарооборот торговых организаций, включая общественное питание, млрд р.	8,9	46,9	60,6	76,9	109,0	120,9
Платные услуги населению, млрд р.	1,3	13,0	14,3	18,7	23,4	24,5
<i>Финансы</i>						
Прибыль организаций, ¹ млрд р.	2,1	9,9	11,7	16,1	24,8	–
Рентабельность реализованной продукции, работ, услуг организаций, %	1,4	4,6	2,3	3,6	4,6	13,0

2.2. Характеристика организации

2.2.1. Краткая характеристика организации

Частное торгово-заготовительное унитарное предприятие «Любанский коопторг» зарегистрировано решением Минского областного исполнительного комитета от 21 апреля 2004 г. в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 600358403.

¹ С 2004 г. прибыль организаций стала называться чистой прибылью.

Предприятие расположено по адресу: 223810, Минская область, г. Любань, ул. Боровика, 34.

ЧУП «Любанский коопторг» является многоотраслевой организацией, включающей торговую деятельность, заготовки, промышленность, оказание платных услуг населению, внешнеэкономическую деятельность. Основным видом деятельности предприятия является розничная торговля.

В соответствии с уставом главной целью предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных, экономических и культурных интересов членов потребительского общества, собственника и членов трудового коллектива.

Собственником имущества предприятия и его учредителем выступает Любанское райпо.

Основными видами деятельности ЧУП «Любанский коопторг» в соответствии с уставом являются:

- розничная торговля, кроме торговли автомобилями и мотоциклами, ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования;
- ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования, не включенных в другие группировки;
- розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- оптовая торговля и торговля через агентов, кроме торговли автомобилями и мотоциклами;
- деятельность автомобильного грузового транспорта (транспортная обработка грузов, организация перевозок грузов);
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- деятельность в области упаковки;
- сбор дикорастущих и недревесных лесопроductов;
- предоставление индивидуальных услуг;
- страховое посредничество;
- предоставление кредита;
- производство замков и петель (ключей, шпингалетов и других скобяных изделий для зданий, мебели, транспортных средств и т. п.);
- производство прочих металлических изделий, не включенных в другие группировки.

Также предприятие вправе осуществлять другие виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством Республики Беларусь.

На долю ЧУП «Любанский коопторг» приходится 40,4% розничного товарооборота торговых организаций (включая общественное

питание) Любанского района, 81,0% розничного товарооборота торговли Любанского райпо и 71,7% всего розничного товарооборота Любанского райпо (включая общественное питание).

2.2.2. Характеристика материально-технической базы организации

Первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств организации на 1 января 2011 г. составила 12 431 млн р., износ основных средств – 5 587 млн р., остаточная стоимость – 6 844 млн р. Степень износа основных средств в целом по организации составляет 44,9%.

Структура основных средств организации на 1 января 2011 г. представлена следующим образом:

- здания и сооружения – 71,5% (8 893 млн р.);
- машины и оборудование – 22,6% (2 811 млн р.);
- инструмент, инвентарь и принадлежности – 1,9% (239 млн р.);
- транспортные средства – 1% (128 млн р.);
- рабочий скот и животные основного стада – 0,02% (3 млн р.);
- прочие основные средства – 2,9% (357 млн р.).

Как отмечалось ранее, основными отраслями деятельности ЧУП «Любанский коопторг» являются торговля и заготовки.

2.2.3. Торговля

Динамика количества и общей торговой площади действующих торговых объектов торговой отрасли ЧУП «Любанское райпо» представлена в таблице Е.3.

Торговая отрасль ЧУП «Любанское райпо» на 1 января 2011 г. представлена 104 торговыми предприятиями торговой площадью 8 526 м², из которых 81 единица расположена в сельской местности, что составляет 77,9% от общего количества торговых предприятий.

Таблица Е.3 – Динамика материально-технической базы розничной торговли ЧУП «Любанское райпо»

Показатели	Количество действующих торговых объектов		
	На 1 января 2008 г.	На 1 января 2010 г.	На 1 января 2011 г.

	Всего		В том числе в сельской местности		Всего		В том числе в сельской местности		Всего		В том числе в сельской местности	
	Количество, ед.	Торговая площадь, м ²	Количество, ед.	Торговая площадь, м ²	Количество, ед.	Торговая площадь, м ²	Количество, ед.	Торговая площадь, м ²	Количество, ед.	Торговая площадь, м ²	Количество, ед.	Торговая площадь, м ²
Торговые объекты, всего	108	8 457	85	6 511	106	8 459	83	6 489	104	8 526	81	6 556
Магазины, всего	108	8 457	85	6 511	106	8 459	83	6 489	104	8 526	81	6 556
В том числе: продовольственные	31	2 334	13	930	32	2 512	14	1 115	32	2 512	14	1 115
непродовольственные	9	1 032	8	812	11	1 157	8	812	12	1 328	9	983
смешанные	68	5 091	64	4 769	63	4 790	61	4 562	60	4 686	58	4 458
Палатки, ларьки, киоски												
Передвижная торговая сеть (автоматические)	3		3		3		3		3			
Торговые места на рынках	1				1				1			

Все торговые объекты являются магазинами, из них 32 ед. (30,8%) продовольственные (торговая площадь 2 512 м²), 12 ед. (11,5%) непродовольственные (торговая площадь 1 328 м²) и 60 ед. (57,7%) смешанные (торговая площадь 4 686 м²).

В сельской местности расположено 17,3% (14 ед.) продовольственных магазинов; 11,1% (9 ед.) непродовольственных магазинов и 71,6% (58 ед.) смешанных.

Число магазинов по сравнению с 2007 г. уменьшилось на 4 ед., по сравнению с 2009 г. – на 2 ед. (торговая площадь увеличилась на 67 м²).

Один продовольственный магазин расположен на территории рынка.

Для создания запаса товаров имеется 10 складов общей площадью 2 477 м², из них 5 продовольственных площадью 1 268 м².

2.2.4. Заготовки

Материально-техническая база заготовительной отрасли включает следующие:

- 11 приемозаготовительных пунктов-магазинов, из них 9 расположены в сельской местности;
- овощекартофелехранилище на 1000 т;
- холодильная камера на 100 т;
- склад вторичного сырья площадью 1 323 м²;
- склад животноводческого сырья и пушнины площадью 128 м².

2.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. Показатели эффективности

Розничный товароборот организации за 2010 г. составил 58,5 млрд р., что составляет 110,3% в сопоставимых ценах к 2009 г., темпы роста розничного товароборота ЧУП «Любанский коопторг» в сопоставимых ценах в 2007–2009 гг. составляли соответственно 95,4% и 111,0%.

Заготовительный оборот организации в 2010 г. сложился в объеме 3 969 млн р. против 3 188 млн р. в 2009 г.

В целом по ЧУП «Любанский коопторг» в 2010 г. выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг (без НДС, акцизов и иных платежей) получено в размере 57,3 млрд р. (2009 г. – 47,2 млрд р., 2008 г. – 43,5 млрд р.).

По результатам работы за 2010 г. получена прибыль от реализации в сумме 181 млн р. (2009 г. – 57 млн р., 2008 г. – 491 млн р.).

С учетом сальдо операционных и внереализационных доходов и расходов прибыли за 2010 г. получено в размере 282 млн р. (2009 г. – 183 млн р., 2008 г. – 497 млн р.). Размер чистой прибыли в 2010 г. составил 228 млн р. (в 2009 г. – 95 млн р., в 2008 г. – 312 млн р.).

2.3.1. Анализ платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности

Динамика показателей ликвидности и платежеспособности ЧУП «Любанский коопторг» представлена в таблице Е.4. Показатели характеризуют способность организации погашать краткосрочные обязательства оборотными (текущими) активами. Чем выше покрытие обязательств за счет быстрореализуемых активов, тем надежнее финансовое положение анализируемой организации.

Таблица Е.4 – **Показатели ликвидности и платежеспособности ЧУП «Любанский коопторг» за 2006–2010 гг.**

Показатели	Норматив	1 января 2007 г.	1 января 2008 г.	1 января 2009 г.	1 января 2010 г.	1 января 2011 г.
1. Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1,00$	1,040	1,035	1,000	0,976	1,252
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,108	0,144	0,115	0,059	0,053
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,10	0,009	0,014	-0,016	-0,076	0,011
4. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	$\leq 0,85$	0,507	0,497	0,581	0,634	0,581
5. Коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами	$\leq 0,5$	0,013	0,010	0,009	0,000	0,000

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Значение коэффициента текущей ликвидности ЧУП «Любанский коопторг» за анализируемый период соответствовало нормативу. На 1 января 2011 г. текущая ликвидность была обеспечена на уровне 1,252 р. текущих активов на 1 р. краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует платежеспособность предприятия и показывает, какую часть краткосрочных обязательств оно может немедленно погасить. Значение данного коэффициента на протяжении 2007–2010 гг. ниже норматива. По состоянию на 1 января 2011 г. ЧУП «Любанский коопторг» способно не-

медленно погасить 5,3% текущих обязательств (на 14,7 процентных пункта меньше минимального значения).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Значение данного коэффициента на протяжении анализируемого периода было ниже норматива, по состоянию на 1 января 2009 г. и 1 января 2010 г. принимало отрицательное значение, что говорит о нехватке собственных оборотных средств, необходимых для нормального осуществления деятельности в полном объеме.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность предприятия рассчитываться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. Значение этого коэффициента в анализируемом периоде находится в рамках норматива.

Динамика показателей рентабельности ЧУП «Любанский коопторг» представлена в таблице Е.5.

Таблица Е.5 – Динамика показателей рентабельности ЧУП «Любанский коопторг» за 2007–2010 гг., %

Показатели	По прибыли от реализации				По чистой прибыли			
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
1. Рентабельность продаж	1,3	1,1	0,1	0,3	0,5	0,7	0,2	0,4
2. Рентабельность реализованной продукции	1,3	1,1	0,1	0,3	0,5	0,7	0,2	0,4
3. Рентабельность собственного капитала	9,7	10,5	1,2	3,0	3,5	6,7	2,1	3,8
4. Рентабельность активов	4,8	4,8	0,5	1,2	1,7	3,1	0,8	1,5
5. Рентабельность внеоборотных активов	9,8	10,5	1,2	2,9	3,5	6,7	1,9	3,6

Рентабельность продаж в целом по ЧУП «Любанский коопторг» в 2007–2010 гг. составляла 0,1–1,3% по прибыли от реализации и 0,2–0,7% по чистой прибыли.

Анализ оборачиваемости средств организации представлен в таблице Е.6.

Таблица Е.6 – Сроки оборачиваемости средств ЧУП «Любанский коопторг» за 2007–2010 гг., дней

Показатели	Год			
	2007	2008	2009	2010
Капитал, всего	94	84	90	97
В том числе:				
собственные средства	47	39	35	38
готовая продукция	27	27	31	32
дебиторская задолженность	10	8	11	17
заемные средства	47	46	55	58
кредиторская задолженность	30	28	32	31

Анализ оборачиваемости средств организации свидетельствует о замедлении сроков оборачиваемости большинства средств организации в 2010 г. по сравнению с 2009 г.

Оборачиваемость всего капитала в 2010 г. составила 97 дней (замедлилась на 7 дней по сравнению с 2009 г.), собственных средств – 38 дней (замедлилась на 3 дня), готовой продукции – 32 дня (замедлилась на 1 день), дебиторской задолженности – 17 дней (замедлилась на 6 дней), заемных средств – 58 дней (замедлилась на 3 дня).

2.3.2. Динамика кредиторской и дебиторской задолженности

Динамика кредиторской и дебиторской задолженности предприятия представлена в таблице Е.7.

Кредиторская задолженность предприятия на 1 января 2011 г. составила 5 007 млн р., что на 2,4% больше, чем на 1 января 2010 г.

В структуре кредиторской задолженности на 1 января 2011 г. 93,8% (4 699 млн р.) приходится на задолженность перед поставщиками и подрядчиками; 4,5% (227 млн р.) составляют расчеты по оплате труда; 0,7% (35 млн р.) занимают расчеты по налогам и сборам; 0,7% (37 млн р.) – расчеты по социальному страхованию; 0,2% (9 млн р.) – прочая кредиторская задолженность.

Таблица Е.7 – Динамика кредиторской и дебиторской задолженности ЧУП «Любанский коопторг» за 2007–2009 гг., млн р.

Показатели	1 января 2007 г.	1 января 2008 г.	1 января 2009 г.	1 января 2010 г.	1 января 2011 г.
Кредиторская задолженность	2 776	3 090	3 573	4 890	5 007

В том числе просроченная	108	101	94	–	–
Дебиторская задолженность	948	919	1 059	1 787	3 681
В том числе просроченная	33	120	96	46	32

Просроченная кредиторская задолженность в организации по состоянию на 1 января 2010 г. и 1 января 2011 г. отсутствовала. На начало 2009 г. на просроченную задолженность приходилось 2,6% (94 млн р.) от всей кредиторской задолженности, в то время как на начало 2007 г. и 2008 г. доля просроченной кредиторской задолженности составляла соответственно 3,9 и 3,3%.

Сумма дебиторской задолженности ЧУП «Любанский коопторг» на 1 января 2011 г. составила 3 681 млн р., в том числе 32 млн р. (0,9%) – просроченная. По сравнению с 1 января 2010 г., дебиторская задолженность увеличилась более чем в 2 раза, просроченная дебиторская задолженность сократилась на 30,4%.

В структуре дебиторской задолженности на 1 января 2011 г. 95,9% (3 530 млн р.) приходится на расчеты с покупателями и заказчиками; 0,9% (34 млн р.) – на расчеты с бюджетом; 3,2% (117 млн р.) составляет прочая дебиторская задолженность.

2.3.3. Основные показатели развития розничной торговли

Розничный товарооборот торговли в 2010 г. составил 58 481 млн р. (в 2009 г. – 48 856 млн р., в 2008 г. – 45 557 млн р.), темп роста к предыдущему году в сопоставимых ценах составил 110,3% (в 2009 г. – 95,4%, в 2008 г. – 111%) (таблица Е.8).

Таблица Е.8 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности розничной торговли ЧУП «Любанский коопторг» за 2007–2010 гг.

Показатели	Год			
	2007	2008	2009	2010
Розничный товарооборот торговли, млн р.	35 934	45 557	48 856	58 481

Окончание таблицы Е.8

Показатели	Год			
	2007	2008	2009	2010
В том числе:				

Показатели	Год			
	2007	2008	2009	2010
темп роста в действующих ценах, %	115,4	126,8	107,2	119,7
темп роста в сопоставимых ценах, %	106,8	111,0	95,5	110,3
Выручка от реализации (без налога с продаж), млн р.	37 267	47 624	50 955	62 614
Весь товарооборот торговли, млн р.	37 948	48 427	51 741	62 614
Валовые доходы, млн р.	6 500	8 118	8 537	10 703
В том числе уровень к выручке (без налога с продаж), %	17,4	17,0	16,8	17,1
Расходы на реализацию, млн р.	6 211	7 714	8 575	10 803
В том числе уровень к выручке (без налога с продаж), %	16,7	16,2	16,8	17,3
Прибыль от реализации, млн р.	289	404	-38	-100
В том числе уровень к выручке (без налога с продаж), %	0,78	0,85	-0,08	-0,16

За 2010 г. получено валовых доходов по отрасли на сумму 10 703 млн р. (в 2009 г. – 8 537 млн р., в 2008 г. – 8 118 млн р.), или 17,1% к выручке (в 2009 г. – 16,8%, в 2008 г. – 17%).

Расходы на реализацию товаров составили в 2010 г. 10 803 млн р. (в 2009 г. – 8 575 млн р., в 2008 г. – 7 714 млн р.), или 17,3% к выручке (в 2009 г. – 16,8%, в 2008 г. – 16,2%). По сравнению с 2009 г., в 2010 г. уровень затрат на реализацию увеличился на 0,5 процентных пункта, по сравнению с 2008 г. – на 1,1 процентных пункта.

По результатам деятельности торговли ЧУП «Любанский коопторг» в 2010 и 2009 гг. получены убытки в размере –100 и –38 млн р. соответственно, в 2008 г. и 2007 г. получена прибыль в размере 404 и 289 млн р. соответственно.

Структура расходов на реализацию в торговой отрасли ЧУП «Любанский коопторг» представлена на рисунке Е.1.

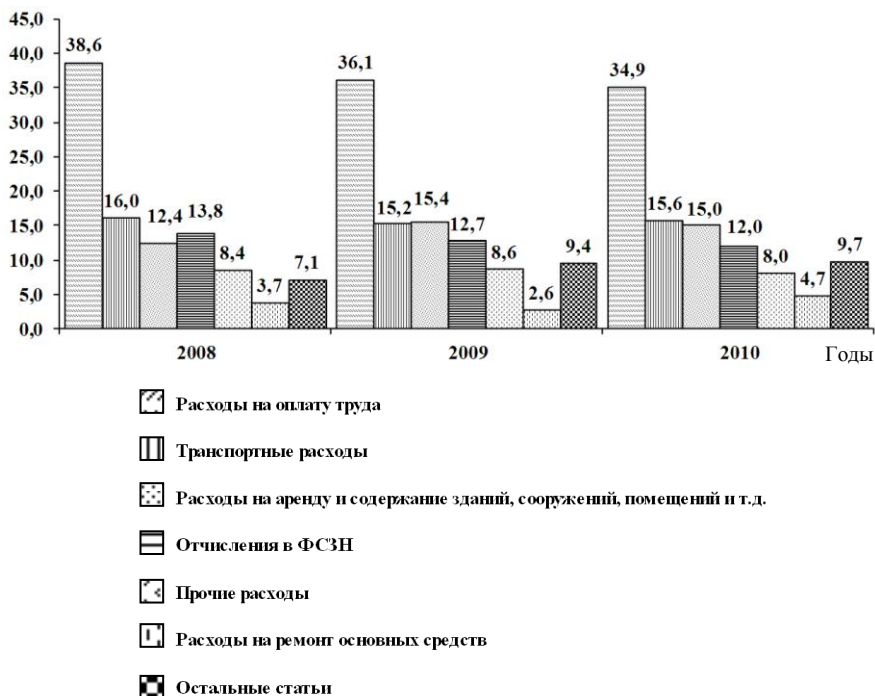


Рисунок Е.1 – Динамика структуры расходов на реализацию ЧУП «Любанский коопортг» в торговой отрасли в 2008–2010 гг., %

Наибольший удельный вес в расходах на реализацию в 2010 г. занимает статья «Расходы на оплату труда» – 34,9%. Доля данной статьи по сравнению с 2008 г. снизилась на 3,7 процентных пункта, по сравнению с 2009 г. – на 1,2 процентных пункта.

Второе место в структуре расходов на реализацию товаров в торговой отрасли занимает статья «Транспортные расходы». Доля данной статьи составляет 15,6%, что на 0,4 процентных пункта меньше, чем в 2008 г., и на 0,4 больше, чем в 2009 г.

На долю статьи «Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, оборудования и легкового транспорта» приходилось расходов на реализацию 15%, по сравнению с 2009 г. снижение составило 0,4 процентных пункта, с 2008 г. увеличение составило 2,6 процентных пункта.

Доля статьи отчислений в ФСЗН колебалась в анализируемом периоде в пределах 12,7–13,8%.

Наименьшую долю в 2010 г. занимает статья «Расходы на ремонт основных средств» – 4,7%, по сравнению с 2009 г. она увеличилась на 2,1 процентных пункта, по сравнению с 2008 г. – на 1 процентный пункт.

На долю статьи «Прочие расходы» (кассовое обслуживание, платежи за землю, отчисления и расходы на подготовку и переподготовку кадров, резерв на восстановление стоимости специальной оснастки, специальной одежды, инвентаря и хозяйственных принадлежностей, прочие) в 2010 г. приходилось 8% расходов на реализацию. Доля данной статьи уменьшилась в сравнении с 2008 и 2009 гг. на 0,4 и 0,6 процентных пункта соответственно.

Удельный вес остальных статей в 2010 г. составил 9,7%, в 2009 г. – 9,4%, в 2008 г. – 7,1%.

Таким образом, финансово-хозяйственная деятельность ЧУП «Любанский коопторг» в 2008–2010 гг. характеризовалась следующими основными показателями:

- темп роста розничного товарооборота в действующих ценах 107,2–134,6%;
- темп роста розничного товарооборота в сопоставимых ценах – 95,4–111,0%;
- выручка от реализации товаров (без налогов) – 43,5–57,3 млрд р.;
- прибыль (убыток) от реализации – 57–491 млн р.;
- чистая прибыль (убыток) – 95–312 млн р.;
- коэффициент текущей ликвидности составил 0,976–1,252, в том числе на 1 января 2011 г. – 1,252 (при нормативе не менее 1,0);
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил (–0,076)–0,011, в том числе на 1 января 2011 г. – 0,011 (норматив не менее 0,1);
- сумма кредиторской задолженности составляет 3 573–5 007 млн р., дебиторской задолженности – 1 059–3 681 млн р. просроченная задолженность отсутствует;
- оборачиваемость средств организации: всего капитала – 84–97 дней, готовой продукции – 27–32 дня, заемных средств – 46–58 дней.

2.4. Стратегия развития

Стратегия развития ЧУП «Любанский коопторг» на ближайшую перспективу заключается в увеличении объемов розничного товарооборота, укреплении позиций организации на рынке, повышении эффективности деятельности в результате строительства нового крупного магазина в г. Любань.

Основными задачами развития организации являются:

- осуществление всех мероприятий, предусмотренных инвестиционным проектом в утвержденные сроки;
- привлечение достаточного для целей проекта объема инвестиций;
- строительство нового торгового объекта с установкой современного торгового, кассового и холодильного оборудования, мебели;
- привлечение максимального для эффективной работы количества покупателей в торговый объект;
- внедрение прогрессивных технологий и новых видов оборудования, обеспечение высокого качества обслуживания потребителей;
- укрепление позиций ЧУП «Любанский коопторг» в городской местности, увеличение доли организации в розничном товарообороте района и г. Любань, повышение авторитета потребительской кооперации;
- получение чистого дохода от деятельности в размере, достаточном для своевременного и полного погашения существующих и привлекаемых долгосрочных обязательств, обеспечение окупаемости инвестиций в кратчайшие сроки и др.

Основные направления инвестирования

Как указывалось выше, важнейшей стратегической задачей развития ЧУП «Любанский коопторг» на ближайший период является строительство нового магазина в г. Любань в квартале улиц Первомайской, Советской, Интернациональной и переулка Красноармейского. Торговая площадь объекта свыше 514 м².

В результате реализации инвестиционного проекта предполагается ввести в эксплуатацию торговый объект (магазин) по торговле расширенным ассортиментом продовольственных товаров, сопутствующими непродовольственными товарами, организовать работу кафе-терия.

Для реализации проекта предполагается произвести строительство здания магазина и подсобных помещений, осуществить подвод коммуникаций, произвести отделочные работы, закупить и установить торговое, холодильное и технологическое оборудование, благоустроить прилегающую территорию, обеспечить рекламное оформление объекта и т. д.

В целом общая сумма капитальных затрат на реализацию проекта составляет 10 281 млн р. с НДС, в том числе:

- прединвестиционные исследования (подготовка проектно-сметной документации, подготовка бизнес-плана) – 433 млн р. с НДС;
- строительные-монтажные работы – 8 768 млн р. с НДС;

- приобретение оборудования и мебели – 1 080 млн р. с НДС.

Для финансирования капитальных затрат по проекту предполагается использовать долгосрочные кредиты банка на сумму 6 036 млн р., средства инновационного фонда Белкоопсоюза в сумме 3 915 млн р., ссуду центра занятости населения в размере 330 млн р.

В декабре 2010 г. на реализацию проекта направлено 1 915 млн р. средств инновационного фонда Белкоопсоюза (на подготовку проектно-сметной документации, подготовку бизнес-плана, строительномонтажные работы).

Завершить работы по строительству торгового объекта предполагается в течение II–III кварталов 2011 г. Начало работы магазина запланировано с октября 2011 г.

Расчеты бизнес-плана выполнялись на период до 2024 г. (соответствует динамическому сроку окупаемости проекта) в двух вариантах – с учетом и без учета реализации проекта.

В результате строительства будет создан современный торговый объект, включающий:

- крупный продовольственный магазин (торговая площадь свыше 500 м²);
- кафетерий.

Реализация инвестиционного проекта строительства сетевого магазина в г. Любань позволит:

- создать современный торговый объект с широким ассортиментом продовольственных и сопутствующих непродовольственных товаров;
- увеличить обеспеченность населения г. Любань и района торговыми площадями, повысить удовлетворенность населения в товарах;
- существенно увеличить розничный товароборот ЧУП «Любанский коопторг» и Любанского райпо в целом, увеличить долю организации на розничном рынке г. Любань и Любанского района;
- создать новые рабочие места (22 новых рабочих места);
- увеличить прибыль от работы организации;
- укрепить позиции ЧУП «Любанский коопторг» на рынке, укрепить авторитет и имидж потребительской кооперации в целом.

Раздел 3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ

3.1. Основные термины и определения

Торговля – предпринимательская деятельность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, в основе которой лежат отношения по продаже произведенных, переработанных или приобретенных товаров, а также по выполнению работ, оказанию услуг, связанных с продажей товаров.

Розничная торговля – вид торговли товарами, предназначенными для личного, семейного, домашнего потребления и иного подобного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.

Торговый объект – имущественный комплекс, а также иное имущество, используемое для осуществления торговли, принадлежащие по праву собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления или на ином законном основании юридическим лицам и (или) индивидуальным предпринимателям.

Вид розничного (торгового) объекта – розничный торговый объект, классифицированный по ассортименту реализуемых товаров.

Тип розничного (торгового) объекта – розничный торговый объект определенного вида, классифицированный по торговой площади и формам торгового обслуживания покупателей.

Магазин – специально оборудованное стационарное здание (или его часть), предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям и имеющее торговое помещение.

Торговое помещение магазина – часть помещения магазина, включающая торговый зал и при необходимости помещения для оказания услуг.

Торговый зал магазина – специально оборудованная основная часть торгового помещения магазина, предназначенная для обслуживания покупателей, а также занятая оборудованием для демонстрации товаров.

Подсобное помещение магазина – часть помещения магазина, предназначенная для размещения вспомогательных служб и выполнения работ по обслуживанию технологического процесса.

Административно-бытовое помещение магазина – часть помещения магазина, предназначенная для размещения аппарата управления и включающая бытовые помещения.

Общая площадь магазина – площадь всех помещений магазина. В состав общей площади магазина входят все надземные, цокольные

и подвальные помещения, включая галереи, тоннели, площадки, антресоли, рампы, переходы в другие помещения и т. д.

Торговая площадь магазина – площадь торговых помещений магазина.

Площадь торгового зала магазина – часть торговой площади магазина, включающая установочную площадь магазина, площадь контрольно-кассовых узлов и кассовых кабин, площадь рабочих мест обслуживающего персонала, а также площадь проходов для покупателей.

Общественное питание – вид деятельности, связанной с производством, переработкой, реализацией и организацией потребления продуктов питания и организацией услуг населению.

Торговый объект общественного питания (объект общественного питания) – пункт производства, переработки, продажи продукции собственного производства, покупных товаров, оказания услуг общественного питания потребителю.

Тип объекта общественного питания – вид объекта с характерными особенностями обслуживания, ассортимента реализуемой продукции и номенклатуры предоставляемых услуг.

Кафетерий – объект общественного питания, предназначенный для реализации с потреблением на месте ограниченного ассортимента продукции, не требующей сложного приготовления, покупных товаров.

3.2. Виды торговых объектов

В настоящее время в соответствии со СТБ 1393-2003 «Торговля. термины и определения» розничные торговые объекты, классифицируются по виду и типу.

Вид розничного (торгового) объекта – розничный торговый объект, классифицированный по ассортименту реализуемых товаров. Различают универсальные, специализированные магазины, магазины с комбинированным, а также смешанным ассортиментом.

Тип розничного торгового объекта – розничный торговый объект определенного вида, классифицированный по торговой площади и формам торгового обслуживания покупателей.

Универсальный магазин – розничный торговый объект, в котором реализуется универсальный ассортимент продовольственных и (или) непродовольственных товаров.

Специализированный магазин – розничный торговый объект, в котором реализуется одна группа товаров или ее часть.

Магазин с комбинированным ассортиментом товаров – розничный торговый объект, в котором реализуется несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности.

Магазин со смешанным ассортиментом товаров – розничный торговый объект, в котором реализуются отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров.

Торговый центр – совокупность розничных торговых объектов, в которых реализуется универсальный ассортимент товаров и оказывается широкий набор услуг, расположенных на определенной территории, спланированных как единое целое и (или) централизующих функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности.

Торговый дом – многопрофильная организация, занимающаяся торговлей, интегрированная в производственную, финансовую и внешнеэкономическую сферы.

Магазин-склад – торговый объект, осуществляющий оптовую продажу товаров юридическим лицам, их обособленным подразделениям и индивидуальным предпринимателям по методу самообслуживания с минимальной торговой надбавкой, в том числе за наличный расчет.

Объекты общественного питания можно классифицировать по различным признакам:

- типу объекта: столовая, ресторан, бар, кафе, буфет и др.;
- специализации: предприятия общего типа и специализированные;
- формам собственности: предприятия государственной и частной формы собственности;
- наценочным категориям и уровню обслуживания: объекты высшей, первой, второй и третьей категории, категории «люкс»;
- организации торгово-технологического процесса: объекты непосредственного обслуживания, централизованного производства и комплексные;
- мобильности: стационарные, передвижные, сезонные;
- завершенности производственного процесса: предприятия с кухней и без кухни (доставочные).

В целях обеспечения соответствия продукции, услуг общественного питания действующему законодательству по стандартизации, защите прав потребителей разработаны и действуют в отрасли государственные стандарты (СТБ 1209-2005 «Общественное питание. Термины и определения», СТБ 1210-2000 «Общественное питание. Кулинарная

продукция, реализуемая населению. Общие технические условия» и другие). СТБ 1210-2000 также определяет порядок разработки и утверждения новых, фирменных блюд, кулинарных и мучных кондитерских изделий в общественном питании.

3.3. Существующая структура розничного товарооборота торговой отрасли организации

Структура розничного товарооборота торговой отрасли ЧУП «Любанский коопторг» за 2007–2010 гг. представлена в таблице Е.9.

Таблица Е.9 – Структура розничного товарооборота торговой отрасли ЧУП «Любанский коопторг» за 2008–2010 гг.

Товарная группа	2007 г.		2008 г.		2009 г.		2010 г.	
	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма, млн р.	Удельный вес, %
Водка и ликероводочные изделия	3 320	9,2	4 472	9,8	4 902	10,0	5 912	12,1
Вино	5 665	15,8	5 845	12,8	5 564	11,4	5 791	11,9
Колбасные изделия и копчености	2 511	7,0	3 573	7,8	3 884	7,9	4 811	9,8
Хлеб и хлебобулочные изделия	2 833	7,9	3 475	7,6	3 549	7,3	3 919	8,0
Табачные изделия	2 318	6,5	2 712	6,0	3 080	6,3	3 624	7,4
Кондитерские изделия	1 855	5,2	2 527	5,5	2 664	5,5	3 132	6,4
Молоко и молочная продукция	1 399	3,9	2 029	4,5	2 412	4,9	3 066	6,3
Мясо и птица	1 540	4,3	2 019	4,4	2 477	5,1	2 740	5,6
Пиво (кроме безалкогольного)	1 546	4,3	1 959	4,3	2 077	4,3	2 529	5,2
Безалкогольные напитки	893	2,5	1 087	2,4	1 167	2,4	1 607	3,3
Фрукты, ягоды, виноград, арбузы и дыни	678	1,9	889	2,0	891	1,8	1 536	3,1
Сахар	976	2,7	1 237	2,7	1 273	2,6	1 522	3,1

Окончание таблицы Е.9

Товарная группа	2007 г.		2008 г.		2009 г.		2010 г.	
	Сумма, млн р.	Удель- ный вес, %	Сумма, млн р.	Удель- ный вес, %	Сумма, млн р.	Удель- ный вес, %	Сумма, млн р.	Удель- ный вес, %
Электротовары	939	2,6	1 156	2,5	1 116	2,3	1 223	2,5
Строительные мате- риалы	709	2,0	1 088	2,4	1 111	2,3	1 193	2,4
Мороженое	726	2,0	804	1,8	831	1,7	1042	2,1
Рыба и морепродук- ты	565	1,6	743	1,6	848	1,7	985	2,0
Другие непродо- вольственные това- ры	492	1,4	730	1,6	736	1,5	980	2,0
Масло животное	379	1,1	492	1,1	551	1,1	960	2,0
Мебель	454	1,3	642	1,4	816	1,7	722	1,5
Остальные товар- ные группы	6 136	17,1	8 078	17,7	8 907	18,2	11 187	22,9
Итого товаров, все- го	35 934	100	45 557	100	48 856	100	58 481	120
В том числе:								
продовольствен- ных товаров	28 643	79,7	36 297	79,7	38 576	79,0	46 923	80,2
непродоволь- ственных това- ров	7 291	20,3	9 260	20,3	10 280	21,0	11 558	19,8

Товарными позициями, занимающими наибольший удельный вес в розничном товарообороте в 2010 г., были следующие:

- водка и ликеро-водочные изделия – 12,1%;
- вино – 11,9%;
- колбасные изделия – 9,8%;
- хлеб и хлебобулочные изделия – 8,0%;
- табачные изделия – 7,4%;
- кондитерские изделия – 6,4%;
- молоко и молочная продукция – 6,3%.

3.4. Краткая характеристика строящегося торгового объекта

Проектом предусматривается строительство продовольственного магазина торговой площадью 513,8 м². Объект будет расположен на территории г. Любань в квартале улиц Первомайской, Советской, Интернациональной и переулка Красноармейского.

Объект будет размещаться в отдельно стоящем двухэтажном здании. Проектируемое здание представляет собой группу из нескольких прямоугольных объектов: торговый зал с административными помещениями, открытая рампа, котельная.

В уровне первого этажа запроектированы все складские помещения, охлаждаемые камеры, помещения фасовки овощей, цех полуфабрикатов, помещение продажной подготовки молочно-жировых продуктов и гастрономии, помещение уборочного инвентаря, моечная торгового инвентаря, помещение предпродажной подготовки бакалеи и кондитерских изделий, помещение охраны, помещение операторов, моечная оборотной тары, кладовая тары и картона, торговый зал, кафетерий, санузлы для персонала.

Также в уровне первого этажа предусматриваются отдельные входы для посетителей, персонала и для загрузки продуктов в магазин. Загрузка продуктов в магазин предусмотрена на закрытой рампе, вход для персонала предусмотрен со стороны двора, а вход для посетителей магазина предусматривается со стороны главного фасада в уровне первого этажа.

На втором этаже размещаются административные помещения, гардеробы и санузлы для персонала, комната приема пищи, бельевая, помещения уборочного инвентаря.

Перемещение между этажами осуществляется по двум лестницам.

Здание каркасного типа. Ограждающие конструкции стен и кровли – панели типа «сборный сэндвич» с наполнителем из минеральной ваты. Стена, разделяющая торговый зал и административные помещения, стены лестничных клеток, стены котельной выложены из кирпича. Междуэтажное перекрытие в административной части выполнено из бетона, уложенного по профилированному настилу. Несущие конструкции междуэтажного перекрытия – металлические балки. Перекрытие над котельной – сборные железобетонные плиты. Покрытие – рулонная кровля по слою негорючего минераловатного утеплителя. Перегородки на отметке 0,000 выполнены из кирпича, на отметке +3,300 – из листов гипсокартонных по металлическому каркасу с заполнением каркаса звукоизоляционным материалом. Лестничные

марши выполнены из бетонных конструкций. Оконные проемы заполняются оконными блоками из ПВХ-профиля с тройным остеклением.

Над крыльцами входов в здание и открытой рампой выполнены козырьки. На крыльце у входа в торговый зал предусмотрен пандус с ограждением согласно действующих норм для маломобильных групп населения. На всех крыльцах (на маршах лестниц и площадках) с наружи здания предусмотрены ограждения согласно действующим нормам – перила и отбойные бортики.

Внутренняя отделка – окраска водно-дисперсионной краской, облицовка керамической плиткой в зависимости от профиля помещения.

На фасадах предусмотрена установка рекламы с названием магазина.

Размещение торговых отделов произведено с учетом товарного соседства реализуемых товаров. В торговом зале магазина применен смешанный способ обслуживания посетителей самообслуживание с реализацией отдельных групп товаров через прилавок.

Производственные и подсобные помещения предприятия оснащены современным серийно-выпускаемым технологическим электрическим оборудованием отечественного производства, производства стран СНГ и импортного производства.

Для хранения уборочного инвентаря оборудуется помещение уборочного инвентаря. Инвентарь для уборки различных групп помещений маркируется.

Инвентарь для уборки санузла хранится отдельно в тумбе под раковиной в помещении санузла для персонала.

Торговый объект будет подключен к централизованным системам водоснабжения и канализации. Для обеспечения бесперебойного горячего водоснабжения в моечной цехового инвентаря и моечной оборотной тары, предусмотрены емкостные электрические водонагреватели, от которых выполнена разводка горячей воды к остальным моечным ваннам и раковинам.

Бытовые и производственные стоки отводятся в наружную канализацию раздельными выпусками.

Отопление объекта будет производиться посредством собственной газовой котельной.

В торговом зале магазина используется холодильное оборудование с пониженным уровнем шума. Для оснащения сборных холодильных камер используются моноблоки с пониженным уровнем шума.

Благоустройство территории предусматривает устройство подъездов с покрытием из двухслойного асфальтобетона; устройство по-

крытия на тротуарах, площадках и отмостке зданий из плитки тротуарной; устройство площадки для контейнеров по типовому проекту с твердым покрытием; установку бетонных бортовых камней.

Транспортное обслуживание объекта осуществляется с переулка Красноармейского по тупиковому проезду.

Планируемая численность работников торгового объекта составляет 22 человека, в том числе 1 человек – заведующий магазином, 14 – продавцов и кассиров, 5 – вспомогательного персонала, 2 человека – работники кафетерия.

Ежемесячный розничный товарооборот магазина в 2011 г. прогнозируется в сумме 800 млн р., кафетерия – 70 млн р.

В 2012–2015 гг. предусматривается рост розничного товарооборота магазина на 10–20% ежегодно в сопоставимых ценах.

В структуре розничного товарооборота магазинов на долю продовольственных товаров будет приходиться 92,5%, непродовольственных товаров (сопутствующие товары) – 7,5%.

Раздел 4. АНАЛИЗ РЫНКА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

4.1. Основные показатели развития розничной торговли и потребительской кооперации Республики Беларусь

За последнее десятилетие в сегменте розничной торговли Республики Беларусь произошли значительные изменения. Если на этапе начала экономических реформ в Беларуси преобладала государственная торговля, а частный сектор только зарождался, то в 2009 г. 81,9% общего объема розничного товарооборота приходилось на организации частной формы собственности и только 14,5% – на организации государственной формы собственности.

В 2002 и 2003 гг. удельный вес непродовольственных товаров в общем объеме товарооборота составлял 38,4 и 39,9% соответственно. С ростом уровня доходов населения удельный вес непродовольственных товаров увеличился и в 2004 г. составил 44,3%, в 2006 г. – 48,2, в 2008 г. – 50,5%. Наметилась тенденция сокращения доли продовольственной группы в общем объеме товарооборота при одновременном росте сегмента непродовольственных товаров. В 2009 г. с влиянием финансового кризиса доля непродовольственных товаров несколько уменьшилась и составила 48,9%.

Доля продажи товаров отечественного производства в общем объеме продаж организаций торговли в 2010 г. составила 76,6%, в том

числе продовольственных товаров – 85,1%, непродовольственных – 65,4%.

Динамику развития материально-технической базы торговли и общественного питания Республики Беларусь в целом и потребительской кооперации в частности характеризуют данные таблицы Е.10.

Таблица Е.10 – Динамика материально-технической базы торговли Республики Беларусь за 1990–2010 гг. (на конец года)

Показатели	Год								
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Количество розничных торговых объектов, тыс. ед.	29,1	30,0	30,8	34,2	35,4	36,1	41,0	43,4	–
В том числе потребительская кооперация, тыс. ед.	19,6	16,0	14,5	11,5	11,3	11,2	11,1	10,9	10,6
Удельный вес, %	67,3	53,3	47,0	33,5	31,9	31,0	27,1	25,1	–
Количество магазинов, тыс. ед.	22,3	23,2	25,9	29,4	30,6	32,4	34,8	37,8	–
В том числе потребительская кооперация, тыс. ед.	15,6	14,1	13,5	11,0	11,0	10,8	10,8	10,6	10,3
Удельный вес, %	70,2	60,7	52,1	37,5	35,9	33,3	31,0	28,0	–
Торговая площадь магазинов	2 367,0	2 522,0	2 695,0	2 856,0	2 963,8	3 070,8	3 307,0	3 496,0	–
В том числе потребительская кооперация, тыс. м ²	1 354,9	1 260,2	1 214,8	1 023,4	1 018,0	1 005,2	1 006,6	1 005,8	996,2
Удельный вес, %	57,2	50,0	45,1	35,8	34,3	32,7	30,5	28,8	–

Динамика количества магазинов в Республике Беларусь имеет положительную тенденцию. Их количество по сравнению с 1990 г. увеличилось на 15,5 тыс. ед. (в 1,7 раза) и на начало 2010 г. составило 37,8 тыс. ед.

Количество магазинов в потребительской кооперации за рассматриваемый период значительно сократилось с 15,6 тыс. ед. в 1990 г. до 10,3 тыс. ед. на конец 2010 г. (уменьшилось на 32%). При этом наиболее значительное сокращение количества магазинов в потреби-

тельской кооперации произошло в 1990–2002 гг. Начиная с 2003 г., количество магазинов изменялось незначительно.

Торговая площадь всех магазинов на начало 2010 г. составила 3 496 тыс. м², или 93 м² в среднем на один магазин (рисунок Е.2).

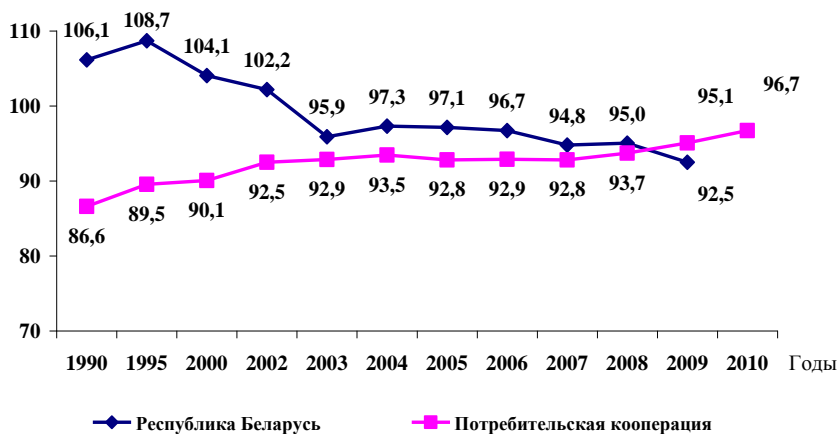


Рисунок Е.2 – Динамика средней торговой площади магазинов за 1990–2009 гг. (на конец года), м²

Если в целом по республике средняя торговая площадь магазинов уменьшается, то в потребительской кооперации наблюдается иная тенденция: средняя торговая площадь одного магазина постепенно увеличивается.

Торговая площадь магазинов потребительской кооперации на конец 2010 г. составила 996 тыс. м², или 96,7 м² в среднем на один магазин, что немного больше, чем в среднем по республике, хотя в 1990–2008 гг. средняя торговая площадь кооперативного магазина была меньше, чем в среднем по республике.

Обеспеченность жителей Республики Беларусь торговой площадью магазинов на конец 2009 г. составляла около 362 м² на 1000 человек. Значительный рост обеспеченности торговыми площадями произошел в течение последних лет (2004–2009 гг.).

72,1% от общего количества магазинов потребительской кооперации (7,43 тыс. ед.) расположено в сельской местности. Торговая площадь сельских магазинов на начало 2011 г. составляла 598,9 тыс. м², или 60,1% в общей торговой площади магазинов потребительской кооперации.

Всего количество розничных торговых объектов в потребительской кооперации (с учетом палаток, киосков, ларьков) на начало 2011 г. составляло 10,6 тыс. ед. Кроме того, розничная торговая сеть потребительской кооперации на 1 января 2011 г. включала 564 объекта передвижной сети (в том числе 555 автомагазинов) и 475 торговых мест на рынках.

Динамика розничного товарооборота и потребительской кооперации Республики Беларусь представлена в таблице Е.11.

Таблица Е.11 – Динамика розничного товарооборота потребительской кооперации Республики Беларусь за 1995–2009 гг.

Показатели	Год							
	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Общий объем розничного товарооборота, млрд р.	4 6853	4 197	25 230	31 062	38 168	50 651	54 736	69 732
В том числе потребительская кооперация, млрд р.	7 531	584	2 439	3 076	3 694	4 803	5 388	6 385
Удельный вес потребительской кооперации, %	16,1	13,9	9,7	9,9	9,7	9,5	9,8	9,2
В том числе: розничный товарооборот торговли, млрд р.	43 690	3 936	23 951	29 488	36 271	48 202	52 033	66 514
потребительская кооперация, млрд р.	6 716	513	2 172	2 757	3 314	4 330	4 859	5 782
Удельный вес потребительской кооперации, %	15,4	13,0	9,1	9,3	9,1	9,0	9,3	8,7
Розничный товарооборот общественного питания, млрд р.	3 164	261	1 279	1 574	1 897	2 449	2 703	3 218
В том числе потребительская кооперация, млрд р.	815	71	266	319	379	473	530	604

Окончание таблицы Е.11

Показатели	Год							
	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Удельный вес потребительской кооперации, %	25,8	27,2	20,8	20,2	20,0	19,3	19,6	18,8
Розничный товарооборот торговых организаций, млрд р.	38 161	3 019	15 943	20 397	25 521	34 953	40 071	51 532
Удельный вес потребительской кооперации в розничном товарообороте торговых организаций, %	19,7	19,3	15,3	15,1	14,5	13,7	13,4	12,4

Общий объем розничного товарооборота Беларуси за 2010 г. составил 69,7 трлн р., в том числе розничный товарооборот торговых организаций – 51,5 трлн р.

Розничный товарооборот потребительской кооперации за этот период сложился в размере 6,4 трлн р., в том числе розничный товарооборот общественного питания составил 0,6 трлн р.

На долю потребительской кооперации в 2010 г. приходилось 9,2% всего розничного товарооборота, в том числе 8,7% – розничного товарооборота торговли, 18,8% – общественного питания. По сравнению с 1995 г. удельный вес потребительской кооперации в общем объеме розничного товарооборота сократился на 6,4 процентных пункта.

Удельный вес потребительской кооперации в розничном товарообороте торговых организаций в 2009 г. составил 12,4%.

Розничный товарооборот в Республике Беларусь в последние годы имел значительный рост, увеличиваясь ежегодно в среднем на 16–22%. В 2009 г. с влиянием экономического кризиса темпы роста розничного товарооборота в республике значительно сократились, в потребительской кооперации розничный товарооборот уменьшился на 0,2% в сопоставимых ценах. По оперативной информации Национального статистического комитета, в 2010 г. темпы роста розничного товарооборота восстановились и составили 117,1% по общему объему и 118,3% по розничному товарообороту торговых организаций (рисунки Е.3).

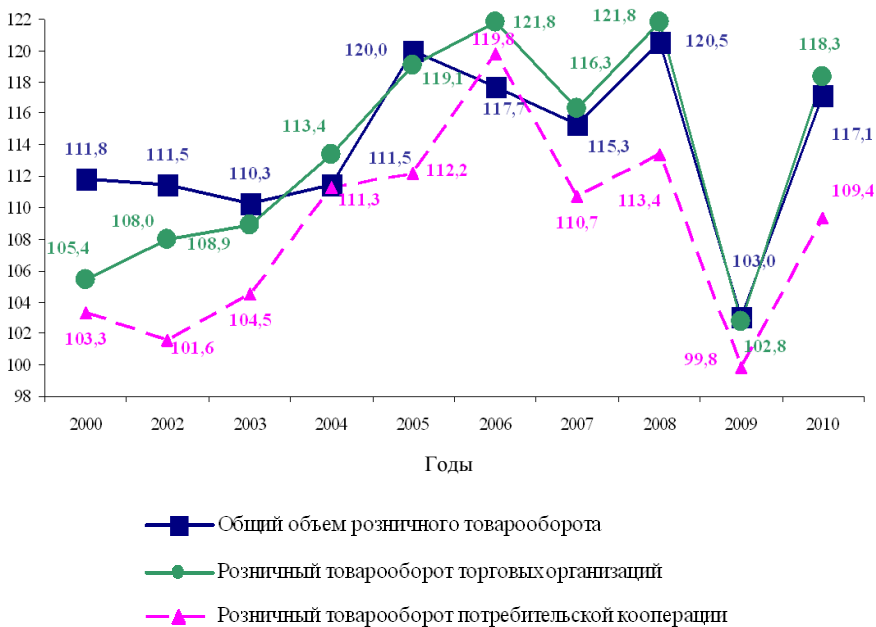


Рисунок Е.3 – Индексы физического объема розничного товарооборота за 2000–2009 гг., процентов к предыдущему году в сопоставимых ценах

Наибольший темп роста товарооборота был достигнут в г. Минске, где этот показатель за 2010 г. увеличился на 18,3%. Следующими по темпу роста товарооборота стали Могилевская и Минская области, где этот показатель увеличился, соответственно, на 17,6 и 17,5%.

Доля продажи товаров отечественного производства магазинами в объеме их розничного товарооборота в 2010 г. составила 77%.

Розничный товарооборот организаций потребительской кооперации в 2010 г. увеличился на 9,4% в сопоставимых ценах, в 2009 г. наблюдалось уменьшение объема розничного товарооборота (темп роста 99,8%).

4.2. Основные показатели развития отрасли общественного питания и потребительской кооперации Республики Беларусь

Динамику развития материально-технической базы общественного питания Республики Беларусь характеризуют данные рисунка Е.4.

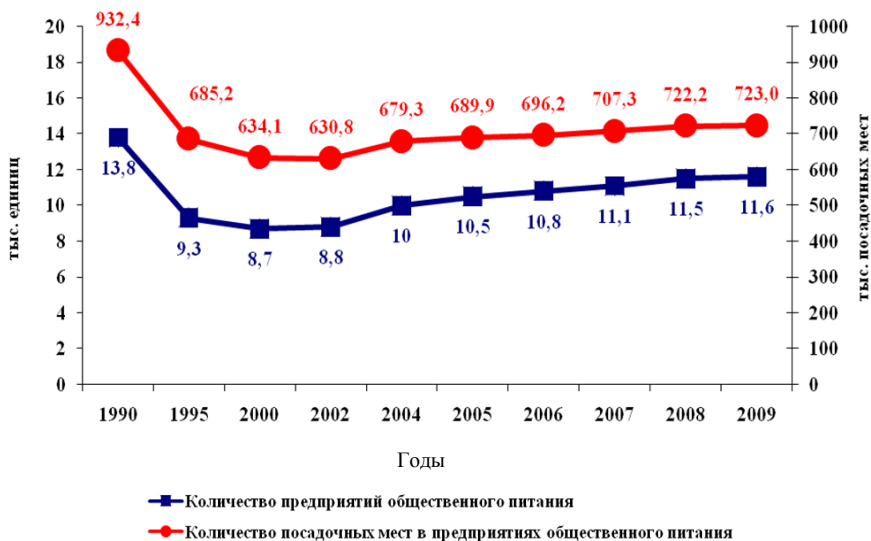


Рисунок Е.4 – Динамика материально-технической базы общественного питания Республики Беларусь за 1990–2009 гг. (на конец года)

Общее количество объектов общественного питания в республике на начало 2010 г. составляло 11,6 тыс. ед. (11 633 ед.) на 723,0 тыс. посадочных мест (722 988 места). По сравнению с началом 2009 г., количество объектов общественного питания увеличилось на 183 ед., количество мест выросло на 819 ед.

Средний размер объектов общественного питания Республики Беларусь имеет тенденцию к уменьшению и в настоящее время составляет 62 посадочных места на 1 объект, в то время как на конец 1995 г. составлял 74 места; 2000 г. – 73; 2005 г. – 65; 2009 г. – 63 посадочных места.

Динамика количества предприятий общественного питания в потребительской кооперации Республики Беларусь в 2003–2010 гг. представлена на рисунке Е.5.



Рисунок Е.5 – Динамика материально-технической базы общественного питания в потребительской кооперации Республики Беларусь в 2004–2010 гг. (на конец года)

Потребительская кооперация Республики Беларусь на начало 2011 г. располагала почти 2,9 тыс. объектов общественного питания, что составляет около 25% от их общего количества по республике. Средний объект общественного питания потребительской кооперации на начало 2011 г. располагал 48 посадочными местами.

В разрезе форм собственности на долю объектов общественного питания государственной формы собственности на начало 2010 г. приходилось 38,5%, частной и иностранной – 61,5%.

Объем розничного товарооборота предприятий общественного питания в Республике Беларусь в 2010 г. составил 3,2 трлн р., что составляет около 5% в общем розничном товарообороте (таблица Е.12).

Таблица Е.12 – Динамика розничного товарооборота организаций общественного питания Республики Беларусь за 1995–2010 гг.

Показатели	Год							
	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Республика Беларусь</i>								
Розничный товарооборот общественно-го питания, млрд р.	3 164	261	1 279	1 574	1 897	2 449	2 703	3 218

Окончание таблицы Е.12

Показатели	Год							
	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Удельный вес в общем объеме розничного товарооборота, %	6,8	6,2	5,1	5,1	5,0	4,8	4,8	4,6
<i>Потребительская кооперация</i>								
Розничный товарооборот общественно-го питания, млрд р.	815	71	266	319	379	473	530	604
Удельный вес в общем объеме розничного товарооборота, %	10,8	12,2	10,9	10,4	10,3	9,8	9,8	9,5

Розничный товарооборот организаций общественного питания потребительской кооперации на протяжении 2005–2010 гг. увеличился с 266 до 604 млрд р. В 2010 г. на долю общественного питания приходилось 9,5% розничного товарооборота потребительской кооперации.

Розничный товарооборот предприятий общественного питания в 2010 г. увеличился на 10,3% в сопоставимых ценах, в 2009 г. наблюдалось сокращение розничного товарооборота общественного питания в сопоставимых ценах на 3,1% (рисунок Е.6).

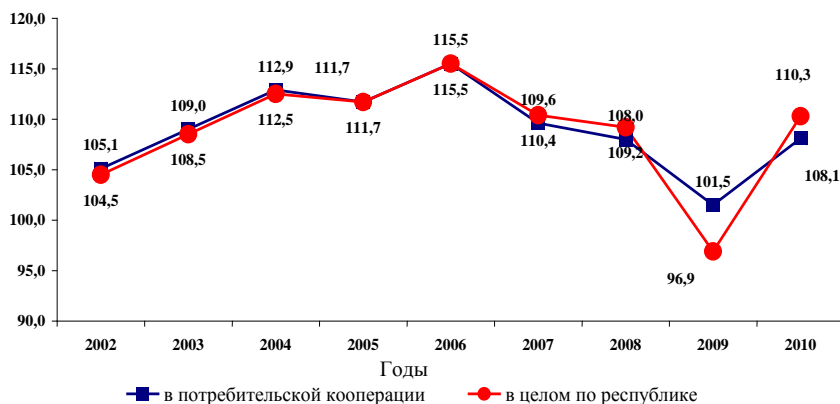


Рисунок Е.6 – Индексы физического объема розничного товарооборота общественного питания за 2002–2010 гг., в процентах к предыдущему году

В потребительской кооперации Республики Беларусь розничный товарооборот общественного питания в 2010 г. увеличился на 8,1%.

Основным фактором развития торговли и общественного питания Республики Беларусь является рост платежеспособного спроса. В последние годы в республике наблюдалась положительная динамика роста денежных доходов населения, что обеспечивало значительный рост розничного товарооборота.

В целом за период с 2000 по 2008 г. средние темпы роста денежных доходов составляли 110–115%. С учетом влияния мирового экономического кризиса в 2009 г. реальные денежные доходы населения увеличились лишь на 2,9% по сравнению с аналогичным периодом 2008 г., что оказало непосредственное влияние на значительное уменьшение темпов роста розничного товарооборота (103%).

За 2010 г. реальные денежные доходы населения увеличились на 15,2%, при прогнозе 14–15%. Темп розничного товарооборота в сопоставимых ценах за этот период сложился в размере 117,1% (таблица Е.13).

Таблица Е.13 – Динамика реальных денежных доходов населения за 2000–2010 гг.

Показатели	Годы							
	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Денежные доходы, всего, млрд р.	5 577	29 565	38 622	48 685	58 700	73 646	87 600	108 550
Динамика реальных денежных доходов населения, в процентах к предыдущему году	114,1	109,8	118,4	117,8	113,2	112,7	102,9	115,2
Темп роста розничного товарооборота в сопоставимых ценах, в процентах к предыдущему году	111,8	111,5	120,0	117,7	115,3	120,5	103,0	117,1

4.3. Уровень конкуренции. Положение организации на рынке

Торговое обслуживание в г. Любань и Любанском районе осуществляют Любанское районное потребительское общество, частные торговые организации, торговые организации государственной формы собственности, фирменные магазины, индивидуальные предприниматели.

Согласно статистическому сборнику «Регионы Республики Беларусь», на начало 2010 г. в Любанском районе насчитывалось 233 объекта розничной торговой сети, 47 объектов общественного питания.

Весь розничный товарооборот района в 2009 г. составил 120,9 млрд р., против 109 млрд р. – в 2008 г. (рисунок Е.7).

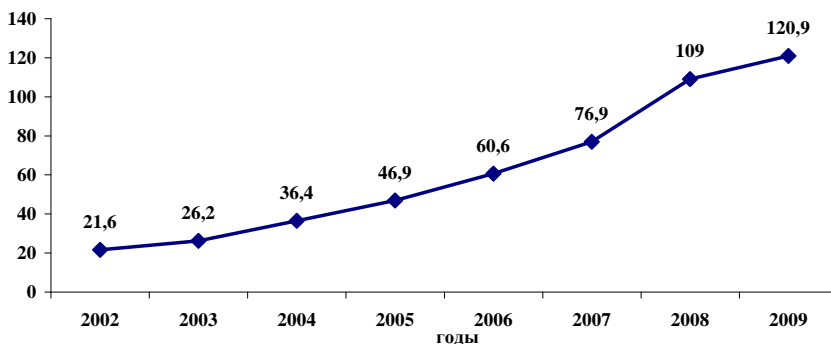


Рисунок Е.7 – Динамика розничного товарооборота Любанского района за 2002–2009 гг., млрд р.

Одно из ведущих мест в торговом обслуживании населения г. Любань и района занимает потребительская кооперация (Любанское райпо, частные предприятия созданные райпо). На долю потребительской кооперации в 2009 г. приходилось 57,5% розничного товарооборота торговых организаций Любанского района, включая общественное питание, в том числе на долю ЧУП «Любанский коопторг» – 40,4%.

Динамика удельного веса ЧУП «Любанский коопторг» в розничном товарообороте Любанского района в 2007–2009 гг. представлена на рисунке Е.8.

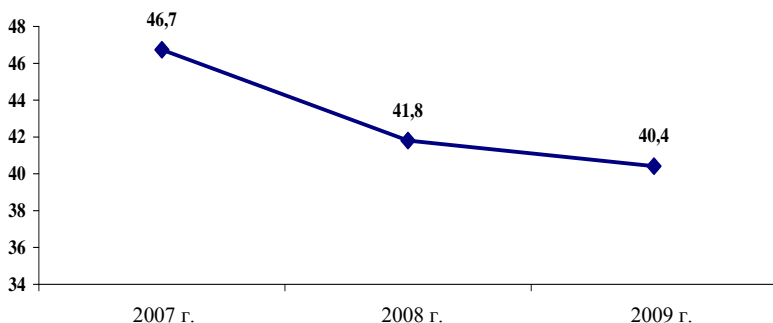


Рисунок Е.8 – Динамика доли ЧУП «Любанский коопторг» в розничном товарообороте Любанского района, %

На долю ЧУП «Любанский коопторг» в 2009 г. приходилось 40,4% всего розничного товарооборота Любанского района.

Место ЧУП «Любанский коопторг» в системе кооперативной торговли характеризуют данные таблицы Е.14.

Таблица Е.14 – Динамика доли розничного товарооборота ЧУП «Любанский коопторг» в розничном товарообороте Любанского райпо, Минского облпотребсоюза и Белкоопсоюза (включая общественное питание)

Показатели	Год			
	2007	2008	2009	2010
Розничный товароборот ЧУП «Любанский коопторг», млн р.	35 934	45 557	48 856	58 481
Темп роста в сопоставимых ценах, %	106,8	111,0	95,4	110,3
Темп роста розничного товарооборота в целом по Белкоопсоюзу, %	110,7	113,4	99,8	109,5
Удельный вес розничного товарооборота ЧУП «Любанский коопторг» в общем розничном товарообороте Любанского райпо, %	73,7	73,2	71,8	71,7
Удельный вес розничного товарооборота ЧУП «Любанский коопторг» в общем розничном товарообороте Минского облпотребсоюза, %	4,79	4,67	4,52	4,57

Окончание таблицы Е.14

Показатели	Год			
	2007	2008	2009	2010
Удельный вес розничного товарооборота ЧУП «Любанский коопторг» в общем розничном товарообороте Белкоопсоюза, %	0,97	0,95	0,91	0,92

Розничный товарооборот ЧУП «Любанский коопторг» за 2010 г. составил 58 481 млрд р., что в сопоставимых ценах составляет 110,3% к 2009 г., при среднем по Белкоопсоюзу показателе 109,5%.

На долю ЧУП «Любанский коопторг» в 2010 г. приходилось 71,7% всего розничного товарооборота Любанского райпо; 4,57% – всего розничного товарооборота Минского облпотребсоюза; 0,92% – Белкоопсоюза. Удельный вес организации в розничном товарообороте Любанского райпо, Минского облпотребсоюза и Белкоопсоюза в 2007–2009 гг. снижался. В 2010 г. удельный вес организации в товарообороте Минского облпотребсоюза и Белкоопсоюза незначительно увеличился.

Розничная торговля потребительской кооперации играет особую роль, которая выражается в торговом обслуживании сельского населения республики. Обслуживание сельского населения связано с более высокими издержками по сравнению с обслуживанием населения города.

Индивидуальные предприниматели имеют некоторые преимущества в осуществлении хозяйственной деятельности, которые связаны с их большей мобильностью, а соответственно, и с более быстрой реакцией на изменение конъюнктуры рынка. Также конкуренты, в отличие от потребительской кооперации, не привязаны к ассортименту товаров обязательными перечнями, в результате чего они имеют возможность торговать более доходными и востребованными на том или ином сегменте рынка товарами.

Торговые объекты конкурентов, как правило, небольших размеров, что существенно уменьшает расходы на содержание этих объектов. Существенная экономия по сравнению с торговыми объектами райпо имеется также и по другим статьям расходов.

Основной задачей развития ЧУП «Любанский коопторг» на ближайший период является обеспечение положительной динамики роз-

ничного товарооборота, недопущение снижения доли организации в розничном товарообороте района.

Одним из мероприятий, направленных на достижение данной задачи, является реализация инвестиционного проекта по строительству крупного магазина в г. Любань.

4.4. Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга ЧУП «Любанский коопторг» направлена на увеличение объемов розничного товарооборота, укрепление позиций организации в г. Любань и Любанском районе, увеличение доходности, в том числе в результате строительства нового крупного торгового объекта в г. Любань.

Одним из мероприятий, направленных на реализацию стратегии маркетинга, является ремонт и реконструкция существующей сети торговых объектов, строительство и открытие новых торговых объектов. Это позволяет улучшить внешний вид и интерьер объектов, внедрить прогрессивные технологии и новое (в том числе энергосберегающее) оборудование, увеличить торговые площади, расширить ассортимент продаваемых товаров, что в свою очередь окажет прямое влияние на увеличение потока посетителей в торговые объекты предприятия, рост розничного товарооборота.

4.4.1. Сегментирование рынка

Наиболее распространенным признаком сегментации является сегментация по типу (виду) торгового объекта (в зависимости от ассортимента, площади торгового объекта): универсальный магазин, специализированный магазин, торговый центр, торговый дом и др.

В зависимости от частоты посещения посетители торгового объекта подразделяются на постоянных и непостоянных покупателей.

В зависимости от цели покупок бывают посетители, покупающие товары для всей семьи (основной целевой сегмент, дающий наибольший объем товарооборота) и посетители, совершающие небольшие покупки разового или случайного спроса (школьники, отдыхающие и др.).

В зависимости от приобретаемого товара бывают посетители, покупающие продовольственные товары, непродовольственные товары, продукцию общественного питания, смешанные посетители и др.

Географический критерий. По данному критерию посетителей торгового объекта можно разделить на две крупные группы:

- основные группы покупателей:
 - люди (семьи), проживающие недалеко от торгового объекта;
 - работники предприятий и организаций, расположенных недалеко от объекта (совершают покупки по дороге домой);
- дополнительные группы покупателей:
 - посетители из удаленных от месторасположения торгового объекта районов города и сельские жители, осуществляющие покупки «на всю семью» на длительный срок;
 - водители, проезжающие возле торгового объекта;
 - другие случайные посетители (приезжие, школьники, отдыхающие и др.).

Социально-демографический критерий. К социально-демографическому критерию сегментации относят, прежде всего, уровень дохода, возраст, пол и социальное положение покупателей товаров.

Как правило, трудоспособное население в возрасте от 20 до 54 лет чаще принимает решения о покупке продуктов питания для всей семьи. Наиболее активными покупателями являются женщины.

В строящемся торговом объекте будет представлено большинство товаров, присутствующих в структуре потребительских расходов средней семьи. Если цены на продукты питания хотя бы не будут превышать уровень цен в продовольственных магазинах, то станет возможным привлечение покупателей за счет разнообразия предлагаемых товаров. Таким образом, новый магазин будет ориентирован на большую группу потребителей в основном в возрасте 20–54 лет с доходами различного уровня.

4.4.2. Стратегия ценообразования

Стратегия ценообразования организации будет направлена на поддержание уровня цен, обеспечивающего покрытие расходов на реализацию продукции и получение максимально высокого уровня доходов при соблюдении действующего законодательства и с учетом ценовой политики конкурентов.

Основными задачами политики ценообразования райпо для строящегося торгового объекта в г. Любань будут следующие:

1. Привлечение наибольшего числа покупателей с целью увеличения объема продаж, завоевание репутации и захват как можно большей доли рынка.

2. Определение эластичности спроса на товары от цен с целью регулярного отслеживания фактической емкости рынка. Эластичность спроса необходима для создания математической зависимости возможного объема продаж от уровней цен. Формализованная зависимость позволит рассчитать наиболее приемлемый для торгового объекта уровень цен по каждому виду товаров.

3. Регулярный мониторинг цен конкурентов на идентичные товары с целью поддержания привлекательности цен в торговом объекте для выделенных сегментов покупателей.

4. Регулярное отслеживание законодательства и политики регулирования цен на государственном уровне с целью своевременного принятия управленческих решений.

5. Разработка системы специальных скидок для различных сегментов покупателей и групп товаров с целью увеличения скорости оборачиваемости товаров и поддержания нормативного запаса товаров на складах.

6. Корректировка цен во времени с учетом этапов жизни товаров (сроков хранения, морального старения, сезонного спроса, инфляции).

Результаты сегментации потенциальных потребителей, а также невысокая покупательская способность населения республики определяют ценовую политику магазина, основанную на формировании дохода за счет массы прибыли, а не за счет нормы. Применение специальных ценовых стратегий для особых случаев позволит стимулировать спрос на товары в предпраздничные дни, а также привлечь специальный сегмент покупателей.

Планировка торгового зала и расположение товаров будут сделаны в соответствии с опытом лучших торговых объектов и направлены на то, чтобы максимально обратить внимание покупателя на имеющиеся товары и цены.

4.4.3. Товарная политика. Политика снабжения

Товарная политика будет предусматривать сочетание как товаров отечественных производителей (в том числе собственного производства), так и импортных товаров, а также товаров различной ценовой

группы, что обеспечит удовлетворение потребностей покупателей с различным уровнем дохода.

Ассортиментный перечень формируется исходя из принципа предоставления для покупателя возможности приобретения практически всех необходимых продовольственных и частично непродовольственных товаров каждодневного пользования, бытовой техники, а также сопутствующих товаров в одном месте.

Учитывая наличие в Любанском райпо собственного производства, частичная товарная наполняемость торгового объекта будет осуществляться за счет этих товаров.

Основными задачами политики снабжения организации являются:

- обеспечение широкого ассортиментного перечня товаров, который должен быть постоянно в продаже;
- приобретение товаров по оптовым ценам более низким, чем в среднем на рынке;
- ориентация на товары отечественных производителей.

4.4.4. Стимулирование сбыта. Реклама

Достижение поставленных перед торговым объектом целей требует проведения мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Наиболее эффективным средством стимулирования сбыта являются периодически применяемые скидки. Проведение раз в месяц дня торговли с 5–10%-ной скидкой на всю стоимость покупаемого товара способствуют росту товарооборота. Подобные меры привлекают в магазин большое количество потребителей и способствуют приобретению ими той продукции, которая для них не всегда доступна или не очень нужна, а также ускоряют оборачиваемость средств.

Максимальный результат подобные мероприятия способны обеспечить при проведении их в предпраздничные и праздничные дни, когда объем потребления товаров способен существенно увеличиться. При этом наиболее вероятным является рост спроса на дорогостоящие импортные товары, залеживающиеся на прилавках в будние дни (кондитерские изделия, плодоовощные, мясные и рыбные консервы, колбасные изделия, вина).

Для привлечения потребителей и увеличения средней стоимости покупки необходимо проводить разнообразные акции по предоставлению скидки при покупке товара на определенную сумму (напри-

мер, 100 тыс. р. и более), товаров отдельных производителей; предоставление скидок отдельным категориям покупателей (например, пенсионерам), скидок в отдельные дни недели и время работы, когда наблюдается наименьший поток покупателей (например, с понедельника по четверг с 9.00 до 12.00) и т. д.

Проведение подобных мероприятий во всем мире является средством привлечения постоянных покупателей, и для их популяризации подобные акции будут освещаться в СМИ.

Реклама торгового объекта тесно связана с формированием имиджа объекта. Основная задача рекламы привлечь внимание потенциальных посетителей объекта и обеспечить посещаемость объекта потребителями.

Внутримагазинные средства рекламы (реклама непосредственно на месте продажи). Без этого вида рекламы сегодня не может обойтись ни один магазин. Реклама непосредственно на месте продажи помогает привлечь в магазин покупателей, одновременно информируя их об ассортименте товаров, новинках, дополнительных услугах. Внутримагазинная реклама должна преследовать цель привлечения внимания потенциальных покупателей к одному из двух компонентов: к данному магазину, выделяя его своеобразие в розничной торговой сети регионального потребительского рынка; к отдельным товарам, реализуемым в магазине и при необходимости существенно активизировать их продажу.

Внутримагазинной рекламе должно сопутствовать внешнее оформление магазинов. Это, прежде всего, вывески магазинов, внешнее световое и иное оформление витрин. Такая реклама дополняет внутреннее оформление магазина и формирует первоначальное мнение о торговом предприятии.

Важнейшей составляющей имиджа торгового объекта является ассортимент предлагаемой продукции, перечень предоставляемых услуг, уровень торгового обслуживания и другие факторы. С одной стороны, это основные показатели конкурентоспособности объекта, с другой – составляющее рекламного обеспечения.

На основании внешнего вида, интерьера торгового объекта, ассортимента предложенных товаров и услуг, качества обслуживания и других факторов формируются устная реклама объекта, которая включает впечатления и высказывания людей и персонала, уже посетивших объект, их желание посетить объект еще раз.

Непосредственно перед вводом нового (реконструированного) торгового объекта в эксплуатацию большое значение приобретает пе-

чатная реклама в виде небольшой информационной статьи, характеризующей данный объект, планируемый срок начала работы, режим работы, ассортимент и цены и т. д.

Таким образом, розничная торговля Республики Беларусь в настоящее время характеризуется увеличением количества торговых объектов и магазинов, в первую очередь находящихся в частной собственности, значительными темпами роста розничного товарооборота (за исключением кризисного 2009 г.), увеличением доли непродовольственных товаров в розничном товарообороте.

Потребительская кооперация Республики Беларусь на начало 2011 г. располагала 10,3 тыс. ед. магазинов (около 28% в общем количестве по республике) суммарной торговой площадью почти 1 000 тыс. м² (96 м² в среднем на один магазин).

На долю потребительской кооперации в 2010 г. приходилось 9,2% в общем объеме розничного товарооборота республики, 12,4% – в розничном товарообороте торговых организаций.

Определяющим фактором развития розничного товарооборота является рост платежеспособного спроса. Увеличение реальных денежных доходов населения в 2004–2008 гг. на 10–18% обеспечивало ежегодный прирост розничного товарооборота в сопоставимых ценах на 13–22%.

В 2009 г. реальные денежные доходы населения увеличились на 2,9% по сравнению с аналогичным периодом 2008 г., что оказало непосредственное влияние на значительное уменьшение темпов роста розничного товарооборота (103%).

За 2010 г. реальные денежные доходы населения увеличились на 15,2%, что обеспечило прирост розничного товарооборота за этот период на 17,1% в сопоставимых ценах.

ЧУП «Любанский коопторг» и Любанское райпо в целом являются ведущими торговыми организациями в г. Любань и Любанском районе. На ЧУП «Любанский коопторг» в 2009 г. приходилось 40% розничного товарооборота торговых организаций района.

Одним из мероприятий, направленных на укрепление позиций организации на потребительском рынке г. Любань и Любанского района, является предусмотренное инвестиционным проектом строительство сетевого магазина.

Раздел 5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Прогнозирование деятельности в рамках бизнес-плана осуществлялось в двух вариантах: по организации с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта. Кроме того, некоторые таблицы бизнес-плана также представлены отдельно по проекту строительства магазина.

5.1. Прогнозирование объемных показателей деятельности торгового объекта

Как отмечалось ранее, в результате реализации инвестиционного проекта предусмотрено строительство нового крупного торгового объекта в г. Любань.

Торговая площадь объекта – 514 м², площадь кафетерия – 25 м².

Расчеты бизнес-плана выполнены в прогнозных ценах 2010 г. На весь период реализации проекта цены на готовую продукцию, сырье неизменны с целью исключения влияния ценового фактора на эффективность работы предприятия.

Ввод нового торгового объекта в эксплуатацию предусматривается с октября 2011 г.

Розничный товарооборот магазина в 2011 г. планируется в сумме 800 млн р. в месяц. На 2012–2015 гг. в расчетах бизнес-плана предусмотрен темп роста розничного оборота модернизируемого магазина в размере 110–120% ежегодно.

В суммарном выражении розничный оборот магазина в 2011 г. (октябрь–декабрь) прогнозируется в размере 2 400 млн р., в 2015 г. и последующие годы – 15 333 млн р.

В целом по торговой отрасли организации (с учетом реализации проекта) планируется обеспечить ежегодные темпы роста розничного товарооборота 2011 г. в размере 113,8% в сопоставимых ценах, в 2012 г. – 122,4%, 2013–2015 гг. – 110,0%.

Кроме организации торговой деятельности, в строящемся объекте предусматривается организация работы кафетерия. Прогнозный объем розничного товарооборота кафетерия в 2011 г. составляет 70 млн р., что в целом за 2011 г. (октябрь–декабрь) составит 210 млн р.

На период до 2015 г. в расчетах бизнес-плана предусматривается ежегодный рост розничного товарооборота кафетерия на 10–20% в сопоставимых ценах.

Всего розничный товарооборот по организации (торговля и общественное питание) с учетом реализации проекта увеличится с 58,5 млрд р. в 2010 г. до 118,4 млрд р. в 2015 г., прирост розничного товарооборота организации в результате реализации проекта составит 2,6–16,7 млрд р. (рисунок Е.9).

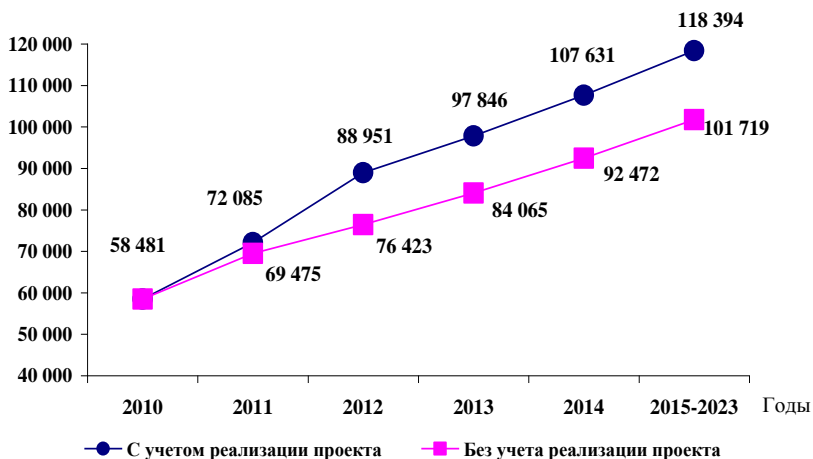


Рисунок Е.9 – Прогноз розничного товарооборота торговли и общественного питания ЧУП «Любанский коопторг» с учетом и без учета реализации проекта, млн р.

В целом на 2011–2024 гг. заготовительный оборот прогнозируется в сумме 4,7–6,2 млрд р., темпы роста в 2011–2015 гг. – 107–110% в сопоставимых ценах.

По производственной отрасли райпо в планируемые объемы выпуска продукции в 2011–2024 гг. составят 0,7–0,9 млрд р.

5.2. Прогноз затрат

На период с 2010 по 2015 гг. в расчетах бизнес-плана предусмотрен ежегодный рост заработной платы работников организации в размере 110–115%.

Раздел 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

6.1. Стадии и сроки реализации проекта

В соответствии с основными целями и задачами реализации настоящего проекта необходимо выполнить ряд мероприятий и работ организационного характера. Их выполнение должно осуществляться в соответствии с организационным планом, согласующим данные мероприятия по срокам их выполнения.

Настоящий проект можно условно разделить на подготовительную стадию и стадию практической реализации.

К настоящему времени произведены основные подготовительные работы для осуществления настоящего проекта, в том числе:

- разработана проектно-сметная документация строительства объекта;
- определены сроки выполнения мероприятий по строительству объекта, стоимость выполняемых работ, источники финансирования;
- определен формат модернизируемого объекта, потребность в трудовых ресурсах;
- подготовлен бизнес-план инвестиционного проекта строительства магазина и др.

С декабря 2010 г. производится практическая реализация проекта строительства магазина (произведена часть строительных работ).

До ввода объекта в эксплуатацию необходимо завершить строительно-монтажные и отделочные работы; закупить и установить торговое, холодильное и технологическое оборудование, приобрести и установить рекламное оформление объекта, благоустроить прилегающую территорию.

6.2. Анализ показателей по труду

Органом управления ЧУП «Любанский коопторг» является директор, который нанимается на работу и увольняется собственником имущества – Любанским районным потребительским обществом.

Директор организации действует без доверенности от имени организации, представляет его интересы, распоряжается имуществом и средствами организации в пределах прав, установленных собственником, заключает договоры (в том числе трудовые, кредитные, залога), выдает доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета, утверждает штат, издает приказы и дает указания, обязательные для

всех работников. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества организации.

Функции контроля за соблюдением устава предприятия, его финансово-хозяйственной деятельностью выполняются ревизионной комиссией собственника.

Организационная структура управления ЧУП «Любанский коопторг» представлена на рисунке Е.10.

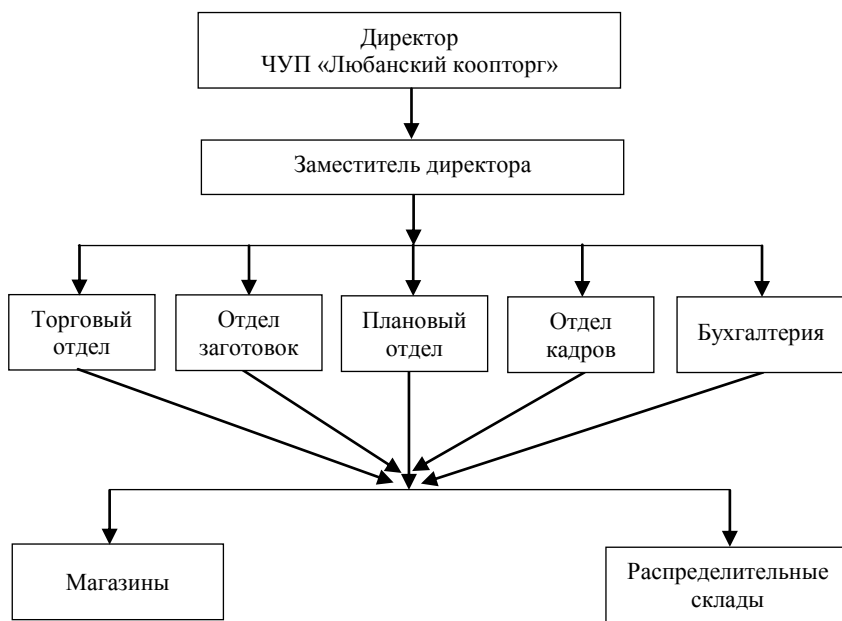


Рисунок Е.10 – Организационная структура управления ЧУП «Любанский коопторг»

Среднесписочная численность работников ЧУП «Любанский коопторг» в 2008–2010 гг. составила 424 чел., по сравнению с 2007 г. уменьшилась на 2 чел.

Среднемесячная заработная плата работников организации за 2010 г. составила 750,9 тыс. р. (на 18% больше, чем в 2009 г., и на 21,9% больше, чем в 2008 г.) (таблица Е.15).

Таблица Е.15 – **Динамика среднесписочной численности и среднемесячной заработной платы работников ЧУП «Любанский коопторг» за 2007–2010 гг.**

Показатели	Год			
	2007	2008	2009	2010
Среднесписочная численность работников, чел.	426	424	424	424
Фонд заработной платы работников списочного и несписочного состава и внешних совместителей, млн р.	2 604	3 205,4	3 328,2	3 933
Фонд заработной платы работников несписочного состава и внешних совместителей, млн р.	54,3	70,6	92,4	112,5
Среднемесячная заработная плата работников, тыс. р.	498,8	616,1	636,0	750,9

За 2010 г. из ЧУП «Любанский коопторг» уволено 110 чел., принято 100, коэффициент оборота по выбытию работников составил 0,25, по приему – 0,24. Коэффициент постоянства состава персонала организации составил 0,75, что свидетельствует о достаточно нестабильном кадровом составе организации.

Структура работников организации в разрезе отраслей деятельности представлена на рисунке Е.11.

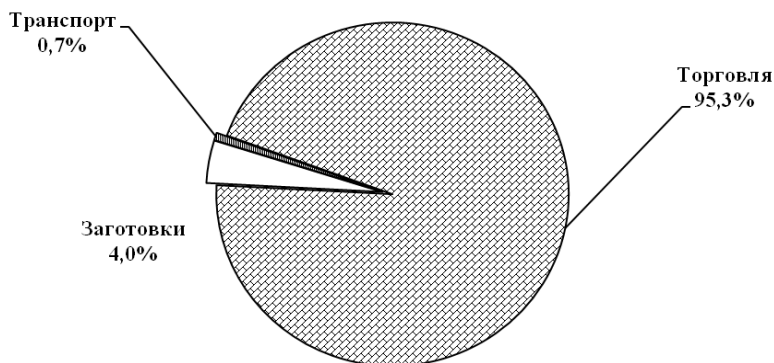


Рисунок Е.11 – **Структура работников ЧУП «Любанский коопторг» в разрезе отраслей за 2010 г.**

В торговой отрасли в 2009 г. было занято 95,3% (404 чел.) от среднесписочной численности работников, в заготовительной отрасли – 4%, в транспортной отрасли – 0,7%.

В результате реализации проекта будет создано 22 новых рабочих места, в том числе:

- заведующий магазином – 1 чел.;
- продавцы, кассиры – 14 чел.;
- вспомогательный персонал – 5 чел.;
- буфетчик – 2 чел.

Таким образом, начиная с октября 2011 г. (месяц ввода объекта в эксплуатацию) прогнозная численность работников организации составит 446 чел.

Среднемесячная заработная плата работников организации в 2011 г. прогнозируется в размере 860 тыс. р. (темп роста 115% к 2010 г.). На период 2011–2015 гг. в расчетах бизнес-плана предусмотрен ежегодный рост среднемесячной заработной платы работников организации в размере 110–111% (без учета инфляции).

Раздел 7. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Капитальные затраты с НДС на реализацию инвестиционного проекта строительства магазина в г. Любань составляют 10 281 млн р. (8 567 млн р. – без НДС).

Структура капитальных вложений следующая:

- 433 млн р. (4,2%) – прединвестиционные исследования (подготовка проектно-сметной документации, подготовка бизнес-плана);
- 1 080 млн р. (10,5%) – приобретение, транспортировка и монтаж оборудования;
- 8 768 млн р. (85,3%) – строительно-монтажные работы.

В качестве источников финансирования капитальных затрат по проекту предусмотрено использование долгосрочных кредитов банка, средств инновационного фонда Белкоопсоюза, ссуды центра занятости.

Структура источников финансирования капитальных затрат по проекту выглядит следующим образом:

- 6 036 млн р. (58,7%) – долгосрочные кредиты банка;
- 3 915 млн р. (38,1%) – средства инновационного фонда Белкоопсоюза;
- 330 млн р. (3,2%) – ссуда центра занятости населения.

Часть долгосрочного кредита (50% от общей суммы) предполагается привлечь по льготной ставке.

По расчетам сумма финансовых издержек по проекту (проценты за пользование кредитами) за 2011–2018 гг. составит 2 510 млн р. Финансирование данных затрат будет осуществляться из собственных средств предприятия (чистого дохода).

Расчет потребности в чистом оборотном капитале по организации с учетом реализации проекта строится исходя из необходимости бесперебойного снабжения процесса производства товарами, сырьем, вспомогательными материалами, создания страхового запаса продукции и предоставления отсрочки оплаты покупателям.

Прирост чистого оборотного капитала по проекту определялся как разность между приростом чистого оборотного капитала по организации с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта.

Расчетная сумма средства под прирост чистого оборотного капитала для реализации проекта за 2011–2024 гг. составит 877 млн р. Финансирование данных затрат будет осуществляться за счет денежных средств от деятельности организации.

Всего общие инвестиционные затраты с НДС на реализацию проекта за 2011–2024 гг. (капитальные затраты с НДС и затраты под прирост чистого оборотного капитала) составят 11 158 млн р.

Суммарная потребность в инвестициях по проекту (общие инвестиционные затраты и финансовые издержки по проекту) составляет 13 667 млн р.

Раздел 8. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Прогнозирование деятельности в рамках бизнес-плана осуществлялось в двух вариантах – по организации с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта. Отдельные таблицы бизнес-плана также представлены отдельно по проекту строительства торгового объекта.

Прогнозная сумма выручки от реализации продукции за минусом налогов, сборов, платежей из выручки с учетом реализации проекта составит 70,4 млрд р. в 2011 г.; 85,8 млрд р. – в 2012 г.; 113,9 млрд р. – в 2015 и последующие года (рисунок Е.12).

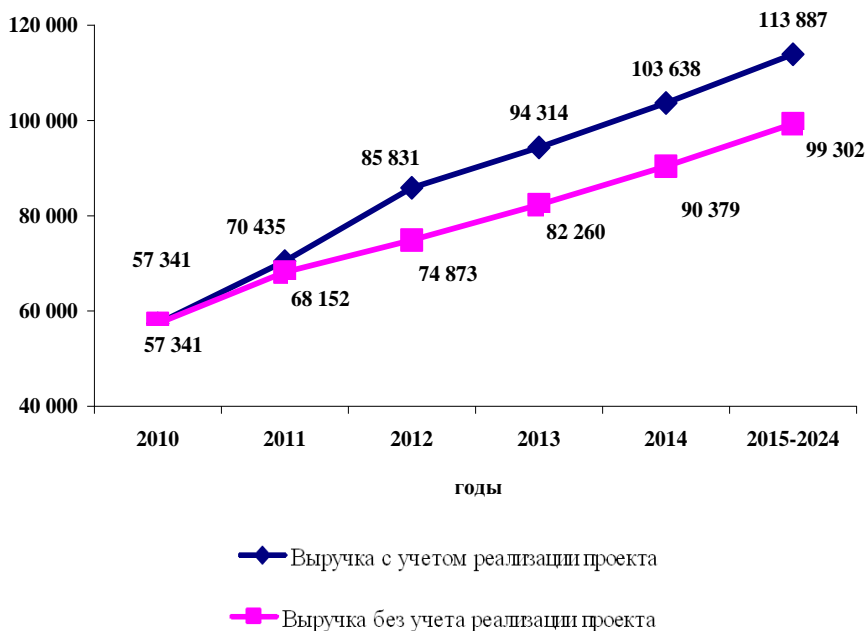


Рисунок Е.12 – Прогнозная динамика выручки (без налогов) ЧУП «Любанский коопторг» с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта, млн р.

Прирост выручки без налогов в результате реализации проекта (выручка по проекту) составит 2,3 млрд р. в 2011 г.; 11,0 млрд р. – в 2012 г.; 14,6 млрд р. – в 2015 и последующих годах.

Выполнение прогнозных параметров развития организации и реализация инвестиционного проекта позволит организации в 2011 г. получить 620 млн р., в 2012 г. – 1 404 млн р., в 2015–2024 гг. – 1 948–1 987 млн р. прибыли от реализации продукции. Чистая прибыль организации составит, соответственно, 601, 1 237 и 1 514–1 750 млн р. (рисунки Е.13, Е.14).

Прирост прибыли от реализации в результате реализации проекта в 2011–2022 гг. составит 149–1 406 млн р., чистой прибыли 197–1 039 млн р. (рисунок Е.15).

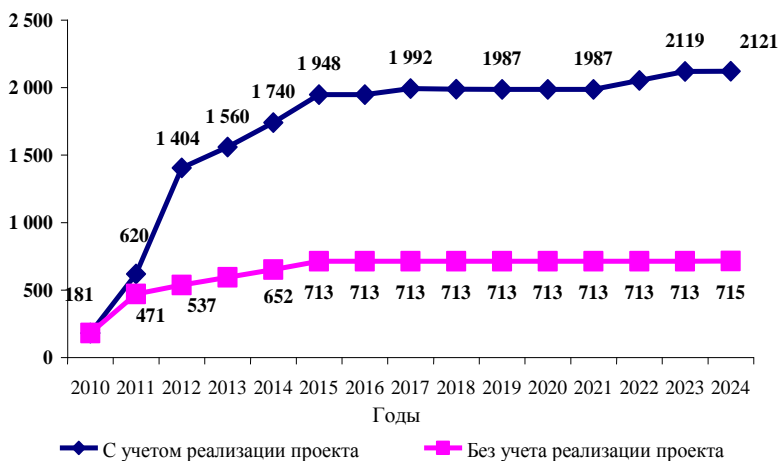


Рисунок Е.13 – Прогнозная динамика прибыли от реализации ЧУП «Любанский коопторг» с учетом и без учета реализации проекта, млн р.

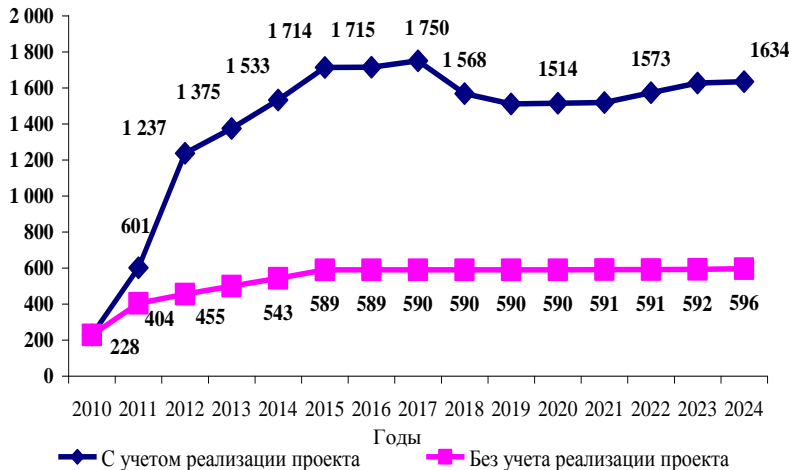


Рисунок Е.14 – Прогнозная динамика чистой прибыли ЧУП «Любанский коопторг» с учетом и без учета реализации проекта, млн р.

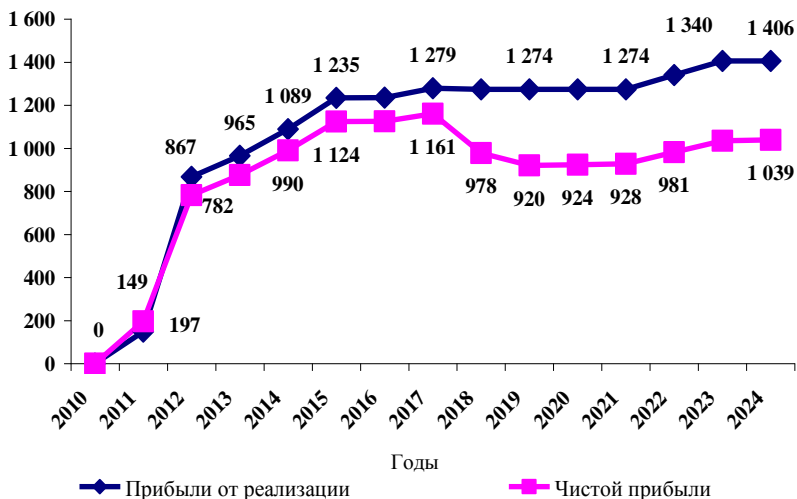


Рисунок Е.15 – Прирост прибыли ЧУП «Любанский коопортг» в результате реализации проекта, млн р.

Рентабельность продаж по предприятию по чистой прибыли (с учетом реализации проекта) будет колебаться в диапазоне 0,9–1,5%.

В расчетах бизнес-плана в соответствии со ст. 140 Налогового кодекса Республики Беларусь (особенная часть) предусмотрено использование льготы по налогу на прибыль в размере финансирования капитальных вложений производственного назначения и погашения полученных и использованных на эти цели кредитов банков, но не более 50% валовой прибыли.

Чистого дохода от деятельности организации в 2011–2024 гг. достаточно для полного и своевременного погашения существующих и привлекаемых для реализации проекта долгосрочных обязательств и финансовых издержек по ним.

Раздел 9. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Эффективность проекта и его финансовая устойчивость определялись методом дисконтирования.

Расчет ставки дисконтирования осуществлялся исходя из средне-взвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала привлекаемого для реализации проекта. Для средств инновационного фонда ставка доходности определена в размере средней ставки по валютным кредитам, действующей на момент подготовки бизнес-плана (8%), для заемных средств – принята в размере годовой процентной ставки по кредитам, привлекаемым для реализации проекта (0,3 и 19%).

Расчетная ставка дисконтирования составляет 9,4%.

Для дисконтирования принимались капитальные затраты без НДС, определенные инвестиционным проектом в сумме 8 567 млн р., проценты за пользование долгосрочными кредитами по проекту в сумме 2 510 млн р., затраты под прирост чистого оборотного капитала в сумме 877 млн р.; чистый доход по проекту как разница чистого дохода (чистая прибыль плюс амортизация) по организации с учетом реализации проекта и чистого дохода без учета реализации проекта.

В качестве показателей эффективности и финансовой устойчивости проекта принимались простой срок окупаемости, динамический срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс рентабельности, уровень безубыточности и др.

Расчеты показали, что простой срок окупаемости проекта строительства нового торгового объекта составляет 8,4 года, динамический срок окупаемости (при ставке дисконтирования 9,4%) – 13,3 года.

Уровень безубыточности по проекту прогнозируется в размере 40–58%, что свидетельствует о низком риске получения убытков от снижения объемов деятельности.

Внутренняя норма доходности по проекту составляет 10,12%, что больше ставки дисконтирования. Индекс рентабельности по инвестиционному проекту больше 1 (1,04).

Чистого дохода от деятельности организации достаточно для полного и своевременного погашения существующих и привлекаемых долгосрочных обязательств и финансовых издержек по ним.

Накопленный остаток денежных средств на протяжении всего прогнозного периода имеет положительное значение.

Несмотря на значительный срок окупаемости, реализация настоящего инвестиционного проекта имеет большое социально-экономи-

ческое значение как для потребительской кооперации, так и для Любанского района в целом, которое заключается в следующем:

- будет создан современный торговый объект с широким ассортиментом продовольственных товаров, сопутствующими непродовольственными товарами, что позволит увеличить обеспеченность населения г. Любань и района торговыми площадями, повысить удовлетворенность населения в товарах;
- будут организованы новые рабочие места (22 новых рабочих места);
- увеличатся объемы поступлений налогов и неналоговых платежей в бюджет и внебюджетные фонды;
- укрепятся позиции ЧУП «Любанский коопторг» и Любанского райпо на рынке, авторитет потребительской кооперации в целом.

Раздел 10. ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

ЧУП «Любанский коопторг» зарегистрировано решением Минского областного исполнительного комитета от 21 апреля 2004 г. в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 600358403.

Последняя редакция устава организации утверждена постановлением Правления Любанского райпо от 29 января 2004 г., протокол заседания № 1.

Юридический адрес ЧУП «Любанский коопторг» – 223810, Минская область, г. Любань, ул. Боровика, 34.

Полное наименование организации – частное торгово-заготовительное унитарное предприятие «Любанский коопторг».

ЧУП «Любанский коопторг» является юридическим лицом, коммерческой организацией, созданной в форме унитарного предприятия, имеет в хозяйственном ведении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права. Организация имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банка, печати, угловой штамп, со своими фирменными наименованиями. Собственником имущества и учредителем является Любанское районное потребительское общество.

Главной целью организации в соответствии с его уставом является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных, экономических и культурных интересов

членов потребительского общества, собственника и членов трудового коллектива.

Уставный фонд организации составляет 2 млн р.

В своей деятельности ЧУП «Любанский коопторг» руководствуется законодательством Республики Беларусь, решениями Белорусского республиканского союза потребительских обществ, Минского областного союза потребительских обществ, Любанского районного потребительского общества, уставом организации. Правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности потребительской кооперации определяются нормами Гражданского кодекса Республики Беларусь и Закона Республики Беларусь от 25 февраля 2002 г. «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Республике Беларусь». Реализация настоящего инвестиционного проекта не приведет к изменению юридического статуса ЧУП «Любанский коопторг».

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. Бизнес-план: принципы, требования, функции	4
2. Нормативно-правовая база бизнес-планирования. Основные разделы бизнес-плана	7
3. Основные показатели эффективности бизнес-плана и методика их расчета	11
4. Нестандартные бизнес-проекты. Особенности экономической оценки инвестиций	18
5. Экспертный анализ эффективности и перспектив реализации бизнес-плана	24
6. Типовые вопросы разделов бизнес-плана	39
6.1. Основная идея бизнес-проекта	39
6.2. План маркетинга	40
6.3. План производства продукции (оказания услуг)	43
6.4. Юридический план	45
6.5. Организационный план	45
6.6. Финансовый план.....	46
6.7. Оценка рисков. Страхование	50
6.8. Резюме.....	51
7. Презентация бизнеса.....	52
Список рекомендуемой литературы	54
Приложения.....	55

Учебное издание

Коробкин Анатолий Зиновьевич
Дорошко Виталий Николаевич

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Пособие
для реализации содержания образовательной
программы переподготовки руководящих работников
и специалистов

Редактор Т. В. Гавриленко
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 08.02.17. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 8,14. Уч.-изд. л. 8,50. Тираж 50 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>.

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**А. З. КОРОБКИН
В. Н. ДОРОШКО**

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**Пособие
для реализации содержания образовательной
программы переподготовки руководящих работников
и специалистов**

Гомель 2017