

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

Разработка бизнес плана торговой организации

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите

Зав. кафедрой,
Доктор пед. наук., профессор
_____ (Фоменко С.Л.)
« ____ » _____ 20__ г.

Руководитель ОПОП
_____ (Фоменко С.Л.)
« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер
Специалист по УМР
_____ (Хрусталеv А.Б.)
« ____ » _____ 20__ г.

Исполнитель: Дмитриева
Виктория Владимировна

Студентка группы ББ-51 zP
заочное отделение
направление
«38.03.02- Менеджмент»
_____ (Дмитриева В.В.)

Научный руководитель:
Толстых О.А.
Канд. пед. наук, доцент
_____ (Толстых О.А.)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
---------------	---

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В	
ВЫБОРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКО.....	5
1.1. Предпринимательская идея и ее выбор.....	5
1.2. Понятие и сущность бизнес	10
1.3. Понятие и сущность бизнес-планирования.....	13
1.4. Этапы разработки бизнес плана.....	17
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС- ПЛАНА МАГАЗИНА ДЕТСКОЙ	
ОДЕЖДЫ «ТИП-ТОП».....	25
2.1. Резюме.....	25
2.2. Описание предприятия и отрасли.....	26
2.3. Характеристика товаров и услуг.....	30
2.4. Анализ рынка	32
2.5. Анализ конкурентов.....	34
2.6. Маркетинговый план.....	37
2.7. План производства.....	38
2.8. Организационный план.....	40
2.9. Финансовый план.....	44
2.10. Риски и гарантии.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	54

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что каждый предприниматель сферы малого бизнеса, как начинающий, так и функционирующий, должен не только ясно представлять себе потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах и источники их получения, но и уметь чётко рассчитать эффективность использования этих ресурсов в процессе производственно-

хозяйственной деятельности фирмы. Невозможно добиться стабильного успеха в малом бизнесе без чёткого планирования своей деятельности, постоянного сбора и анализа информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Любая предпринимательская организация начинается с составления бизнес-плана. В нем отражаются проблемы, с которыми предстоит столкнуться предпринимателям в процессе достижения стоящих перед ним целей. По определению, бизнес-план – это система менеджмента, направленная на совершенствование работы любой фирмы, независимо от сферы ее деятельности.

Начинающий предприниматель должен обладать прежде всего идеей, которую можно характеризовать как предпринимательскую, основанную на инновации или включающую в себя инновационный момент. Наличие реальной для осуществления предпринимательской идеи - основной фактор предпринимательской деятельности. Действительно, можно иметь капитал и все необходимое для производства, но такое обладание может быть бесполезным, если нет идеи, ради которой капитал и вовлекается в процесс производства.

Известно, что наилучший способ увеличить шансы на успех планировать свои действия и придерживаться назначенных ориентиров. Бизнес-план может уберечь от коммерческой деятельности, обреченной на провал. Тщательно составленный бизнес-план может быть быстро переработан в финансовую заявку, которая удовлетворит большинство кредиторов.

Противоречие: между необходимостью открытия детского магазина для удовлетворения спроса потребителей и отсутствием разработанного бизнес плана.

Проблема: механизм составления основных разделов бизнес-плана, необходимых для финансового обоснования проекта и выбор предпринимательской идеи.

Цель исследования: разработка бизнес-плана магазина детской одежда «ТИП-ТОП» для удовлетворения спроса потребителей как основной предпринимательской идеи.

Объект исследования: бизнес-планирование магазина детской одежды «ТИП-ТОП»

Предмет исследования: процесс разработки бизнес-плана магазина детской одежды «ТИП-ТОП»

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы бизнес планирования;
2. Изучить этапы разработки бизнес плана;
3. Составление бизнес плана магазина детской одежды «ТИП-ТОП».

Методы исследования:

1. Теоретические: анализ литературы, обобщение.
2. Эмпирические: метод анализа и синтеза; графический метод.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, рисунков, таблиц.

Впервой главе – раскрыты теоретические основы бизнес-планирования его роль в оценке и выборе предпринимательской идеи. Во второй главе – разработан бизнес-план создания магазина детской одежды «ТИП-ТОП».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ВЫБОРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИДЕИ

1.1. Предпринимательская идея и ее выбор

В основе предпринимательской деятельности всегда должна лежать предпринимательская идея. Идея является потенциалом предпринимательства. Удачно сформулированная идея может определить деятельность предпринимателя на всю жизнь. Однако чаще для продолжения предпринимательства требуются все новые и новые идеи.

Разработка (придумывание) идей не является основой профессиональной деятельности предпринимателя. Но предпринимателем может быть лишь тот, кто способен на «рождение» идей или чуток к их восприятию.

Анализ идей, оценка реальности воплощения при определенных обстоятельствах вполне может выступать как профессиональная деятельность. Она может осуществляться в качестве деятельности консультантов или советников.

Необходимость в идеях, их формулировании, накоплении, отборе и анализе обусловлена потребностями, присущими предпринимателю. Это стремление к постоянному обновлению производства; опасение упустить эффективный вид деятельности; стремление к приращению капитала и производства; повышение прибыльности производства.

Формирование новой идеи есть построение новой комбинации, системы логических умозаключений, основанных на новых (появившихся или ранее не принимаемых во внимание) фактах.

Предпринимательская идея – потенциальная возможность и необходимость собственной самореализации индивидуума для решения собственных целей путем удовлетворения потребностей других. Идея реализуется в целях, то есть в организации определенного вида бизнеса. Цель должна быть четко сформулирована самим предпринимателем, чтобы ее довести до всех сотрудников, которые воплощают цель в конкретные результаты труда.

Предпринимательская идея - это отражение в сознании предпринимателя присущего потребителю желания (осознанного или нет) иметь тот товар, который будет произведен предпринимателем. Это четкое представление о том, как потребность потенциального покупателя может быть удовлетворена, путем каких конкретных действий предпринимателя.

В практической деятельности проблема предпринимательской идеи имеет две существенные особенности:

1) без наличия конкретной идеи предпринимательская деятельность невозможна (что особенно важно для начинающего предпринимателя);

2) любой функционирующий предприниматель в своей деятельности не может избежать процесса накопления, отбора и сравнительного анализа предпринимательских идей.

Каждый предприниматель избирает свою собственную линию профессионального поведения. В общих чертах эта концепция технологии используется почти всеми предпринимателями. Что она собой представляет?

Прежде всего, как мы уже отмечали, включает в себя три момента:

1) предприниматель осуществляет накопление идей, которые могли бы (при их более детальном анализе) составить предмет его предпринимательской активности. Накопление идей - результат осмысления окружающей действительности: и рынка, и рыночной ситуации, и поведения потребителей, и уровня развития науки, техники и технологии;

2) предприниматель ведет отбор конкретных идей из накопленного объема, осуществляющийся по разным критериям:

- эффективность идеи, например, реализация идеи А обещает чистую прибыль в размере 1 млн. руб., а идеи Б - 2 млн. руб. в месяц;

- перспективы завоевания прочного положения на рынке, допустим, с товаром А можно завоевать 10% рыночного сегмента, а с товаром Б - 25%;

- длительность подготовительного периода, от начала воплощения предпринимательской идеи до момента передачи потребителю товара, составляющего предмет этой идеи. Реализация идеи А потребует длительного

периода - продолжительностью шесть месяцев, а идеи Б - 1,5 месяца;

- размер требуемого капитала и возможности его инвестирования - с выбором источников капитала, к примеру, идея А потребует инвестиций в объеме 100 тыс. р., которыми предприниматель обладает сам, а другая идея Б - инвестиции в размере 1 млн. руб., 900 тыс. руб. из которых будет составлять заёмный капитал;

- степень доступности оборудования, требуемого для организации производства, например, для реализации идеи А необходимо закупить оборудование за рубежом, а для идеи Б оборудование может быть приобретено у партнера в том же городе, где осуществляет свою деятельность предприниматель;

- доступность требуемого сырья в необходимых количествах.

3) наличие рабочей силы требуемого профиля и достаточного уровня квалификации.

Можно продолжить этот ряд критериев, но в каждом данном случае их выбор и важность будут зависеть от конкретной ситуации.

Технология принятия предпринимательских решений представляет последовательность действий, объединенных в логичную систему, обеспечивающую анализ альтернативных вариантов и выявление наиболее эффективного, с точки зрения поставленной цели, с учетом потенциальных возможностей фирмы.

Первым технологическим этапом принятия решения является принятие к рассмотрению возможных альтернатив (проектов). На втором этапе предприниматель проводит осмысление альтернатив.

Иными словами, выявляет их сущностные черты и логику. На третьем этапе по каждому проекту выявляются требования, которые необходимо соблюсти для его реализации (необходимость конкретных ресурсов, технологий, финансирования и т. п.).

На четвертом этапе определяются конкретные действия, необходимые для реализации проекта, а именно форма привлечения средств, порядок их реализации, порядок реализации производства и т. п. Здесь производится и экономический расчет по стоимостной оценке этих действий.

Пятый этап предполагает расчет вероятного экономического эффекта с учетом обоснованной худшей возможности развития событий. На шестом этапе сравниваются варианты пессимистического и оптимистического расчетов экономического эффекта. Это сравнение показывает вероятный диапазон возможного эффекта.

На седьмом этапе производится сравнение принятых к рассмотрению проектов. Это сравнение производится по всей совокупности выявленных на ранних этапах качественных и количественных характеристик. Данный этап технически наиболее сложен.

Например, один проект сулит наибольший экономический эффект, но требует больших ресурсов и более рискован. В этом случае возможна экспертная оценка целесообразности выбора. Но возможны и другие, более формализованные варианты.

Завершающий восьмой этап направлен на выбор одной из альтернатив. Он подразумевает принятие решения о реализации выбранной альтернативы. Обычно опытный предприниматель оставляет на этом этапе для дальнейшего рассмотрения 2–3 альтернативы. Последние два этапа всегда требуют определенной доли интуитивного подхода.

Для комфортного существования человечеству необходимы производство и воспроизводство (т.е. повторение производства) многих благ. Понимание предназначения той или иной деятельности для общества в бизнесе означает понимание миссии. Осознание миссии дает возможность предпринимателям производить именно тот продукт, который будет настолько нужен и ценен для других людей, что они купят его. Миссия — это предназначение.

Организуя деятельность по производству автомобилей, продуктов питания, предприниматели выполняют разные миссии. Если кто-то из предпринимателей берет на себя решение проблем других, то они готовы ему платить, на этом можно заработать. Произвести товары, услуги за которые люди готовы заплатить, купить их — цель предпринимателей. Чем больше покупатель нуждается в товаре или услуге, тем больше он готов заплатить за них. Предприниматель, создающий ценность (товар/услугу) для других, готовых ее оплатить, получает возможность компенсировать затраты на производство и получить доход в форме прибыли.

Исполняя миссию, предприниматель вынужден формулировать цели. Цель — это желаемое состояние будущего, то, к чему стремится предприниматель. В процессе планирования предпринимателю необходимо четко, конкретно, реалистично, измеримо сформулировать цели. Если цель расплывчата, ее нельзя измерить, то невозможно правильно определить объем ресурсов, необходимых для ее достижения. Их может не хватить, или будут привлечены лишние ресурсы. Эти затраты приведут к более высокой цене выпускаемых товаров или услуг, их будет труднее продать и предприниматель заработает меньше.

Цель— желаемое состояние будущего. Она должна быть:

- конкретна, измерима, достижима;
- определена во времени, нацелена на результат.

Цели могут распространяться на разные периоды времени и соответственно быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Чтобы исполнить миссию, достигнуть поставленных целей, необходимо разграничить задачи, определить последовательность действий, которые необходимо осуществить для этого. Последовательность действий со сроками исполнения, ответственными, закреплённая в документе, обязательном для исполнения, представляет собой план. На основе этого документа предприниматель получает возможность контролировать во времени

движение предпринимательской фирмы к достижению цели и, если необходимо, корректировать его.

1.2. Понятие и сущность бизнес-плана

Бизнес план— это документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект.

Бизнес-план—это особый документ. В нем воплощается концептуальная идея предпринимателя относительно производства товара или создания услуги путем расчета необходимых ресурсов, проектирование способов организации производства. Это программа реализации конкретного проекта. Сформулированные и описанные в бизнес-плане представления о бизнесе позволяют обнаружить нюансы, которые не были явны на уровне «видения», представления предпринимателя. Предприниматель с помощью бизнес-плана выявляет, что способствует и препятствует будущему бизнесу, срок окупаемости проекта и другие существенные моменты. Бизнес-план является совокупностью анализа рыночной ситуации и функциональных планов по производству важнейшим инструментом предпринимательского бизнес-планирования.

Бизнес-план должен:

- показать, что продукт или услуга найдут своего потребителя, установить емкость рынка сбыта и перспективы его развития;
- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, предоставления на рынке работ или услуг;

– определить прибыльность будущего производства и показать его эффективность для предприятия (инвестора), для местного, регионального и государственного бюджета.

Основные функции бизнес-плана:

- является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;
- используется для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- выступает инструментом привлечения новых инвестиций;
- является инструментом реализации стратегии предприятия.

Одним из важнейших этапов процесса планирования является составление бизнес-плана, необходимого как для внутрифирменного планирования, так и для обоснования получения денежных средств из внешнего источника, т. е. получения денег под конкретный проект в виде банковских ссуд, бюджетных ассигнований, долевого участия других предприятий в осуществлении проекта. [32; С.57].

Существуют различные мнения по поводу определения термина «бизнес – план» и назначения бизнес - планов. Подходы некоторых авторов к данному вопросу представлены в таблице 1 [6; 14; 18].

Таблица 1

Анализ подходов к определению и назначению бизнес-плана

Авторы	Определение бизнес-плана	Назначение бизнес-плана
1	2	3
Липсиц И. В.	Бизнес-план - это документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует	Бизнес-план должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	с которым оно может столкнуться	
Ковалев В. В	Бизнес-план – это документ, отражающий в концентрированной форме ключевые показатели,	Необходим для обоснования целесообразности проекта, контроля за его реализацией, а

	обосновывающие целесообразность некоторого проекта, четко и наглядно раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности фирмы	также для обозначения направлений развития организации
Волков И.М., Грачева М.В.	Бизнес-план - документ планового характера, определяющий цели нового бизнеса (или развития уже существующего), задачи управления им и его организации, и намечающий пути и способы достижения поставленных целей на основе анализа всех возникающих при этом проблем. Это документ, который должен комплексно, системно обосновывать управленческие решения, связанные с предпринимательской деятельностью	Бизнес-план следует разрабатывать: при обосновании нового вида деятельности; при выходе с новой продукцией на новые рынки; при необходимости привлечения инвесторов; при получении кредитов; при составлении планов финансовой деятельности; при росте объемов производства продукции. Бизнес-план предназначен для донесения деловой информации до всех заинтересованных лиц и организаций: потенциальных участников и помощников в бизнесе, местной администрации, возможных инвесторов, экспертов

С позиции экономической теории бизнес-план выполняет четыре основные функции.

Первая функция – характеризует возможность использования бизнес-плана для формирования концепции развития, т.е. стратегии бизнеса. Данная функция крайне необходима в период создания предприятия, а также при разработке принципиально новых направлений деятельности. В этом случае бизнес-план используется как некое формализованное средство качественного и количественного обоснования целесообразности и правильности выбранного курса.

Вторая функция – собственно планирование. Она служит для экономической оценки выбранного направления деятельности и идентификации ключевых ориентиров, в случае реализации бизнес-плана для контроля над его выполнением.

Третья функция – привлечение займов и кредитов. Чтобы застраховать себя от вполне возможного не возврата предоставляемых кредитов, банки, как правило, требуют не только гарантий и реального залога, но и тщательно

проработанной концепции, стратегии бизнеса. Поэтому хорошо подготовленный бизнес-план становится одним из ключевых факторов в решении вопроса о привлечении источников финансирования.

Четвертая функция – рекламно-пропагандистская. Она необходима для привлечения к новому делу потенциальных партнеров, которые могут вложить в намечаемый проект собственный капитал или содействовать мобилизации новых источников. В этом случае бизнес-план может разрабатываться как документ, предназначенный для того, чтобы убедить потенциальных партнеров либо инвесторов в перспективности будущего дела и возможности личного участия в нем [4; С. 45].

1.3. Понятие и сущность бизнес – планирования

При переходе России к рыночным отношениям планирование оказалось практически полузабытым, однако как зарубежный, так и отечественный опыт хозяйствования показывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в рыночных условиях, сведение его к минимуму или некомпетентное исполнение приводят к значительным, ни чем не оправданным экономическим потерям, а часто к банкротству предприятий. [11; С.34].

Поэтому грамотная экономическая политика предпринимательских организаций состоит не в отрицании планирования, а в его использовании. Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

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

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для различных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от качества внутрифирменного планирования, включающего определение целей способа их достижения и ресурсного обеспечения.

Не импровизация, не спонтанные ситуативные действия, а систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях составляет сущность планирования бизнеса [8; С.39].

Бизнес-планирование - это комплекс мер, направленных на исследование прошлого, текущего и будущего состояния компании. Суть бизнес-планирования - определение целей, задач, перспектив развития, анализа способов реализации новых проектов, оценки потенциальной прибыли и рисков компании. Часто бизнес-планирование находит отображение в специальном документе – бизнес-плане [32; С.57].

Достигнуть осуществления своих желаний, реализации мечты в нашем динамичном, быстро изменяющемся мире помогает планирование. Планирование - это инструмент управления. Предприниматель предлагает обществу товары и услуги, в которых нуждаются люди. Для того, чтобы иметь эти товары и услуги, их нужно произвести, привезти и разместить доступно для покупателей. Для проектирования этих действий предприниматель использует бизнес-планирование.

Бизнес-планирование: формулирует конкретные, рыночные цели предпринимателя; определяет объемы ресурсов, необходимые для их достижения; проектирует порядок выполнения работ.

Бизнес-планирование опирается на знания, умения, навыки, опыт тех, кто осуществляет этот процесс. Как человек представляет картину окружающего мира, так он видит решение своих проблем и осуществляет планирование. Видение, представление желаемого состояния будущего — является базисной платформой планирования в бизнесе. В одних и тех же обстоятельствах различными предпринимателями могут быть приняты противоположные решения, так как знания, опыт и навыки, которыми руководствуются принимающие решения субъекты, обуславливают различное видение и проблем, и путей их преодоления.

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

Максимально быстрая и адекватная реакция на изменения рынка, внутренней инфраструктуры позволит увеличить конкурентоспособность предприятия, и вывести его в лидеры в острой борьбе за потребителей. Такое возможно только при выполнении нескольких условий.

Во-первых, инвестор и управляющая команда реально подходит к оценке финансового положения предприятия, его фактического положения на рынке, а также способна отследить тенденции изменения ситуаций и выявить причины их появления;

Во-вторых, управляющая команда видит перед собой цели, к которым должно стремиться, четко осознает шаги, необходимые для их достижения; Менеджмент активно использует бизнес планирование при разработке стратегии развития предприятия, постановке стратегических и текущих

целей, умело выполняет контроль выполнения каждого шага намеченного ранее плана;

В-третьих, инвестор и управляющая команда понимают причины и суть процессов, которые происходят во внешней среде, внутри компании, на рынке — и готовы предложить им ответ.

Основа всех этих условий – бизнес планирование, и, как результат данного процесса, бизнес план.

Сущность бизнес-планирования, заключается в процессе подготовки, разработки, оформления и реализации бизнес-проекта посредством создания необходимых организационных условий, проведения исследований и расчетов, подготовки и оформления организационно-экономической, финансовой и другой необходимой документации по данному проекту.

Основными объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Как известно, современный рынок, основанный на соблюдении всеми производителями и потребителями равновесия между спросом и предложением и соизмерении своих доходов и расходов, всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат.

При разработке бизнес-планов необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде: необходимость, непрерывность, эластичность и гибкость, единство и полнота (системность), точность и детализация, экономичность, оптимальность, связь уровней управления, участие, холизм (сочетание координации и интеграции).

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

1.4. Этапы разработки бизнес-плана и его структура.

Первым шагом бизнес-планирования является идея. Предпринимательские идеи являются продуктом человеческой мыслительной деятельности и определяются совокупностью внутренних мотиваций и внешних факторов, основываются на нуждах, потребностях и задачах предпринимателя. После возникновения идеи происходит ее анализ и оценка. Условно действия по формированию предпринимательской идеи, предшествующие созданию бизнес плана, можно разделить на четыре основные фазы (таблица 2) [6; С.94].

Таблица 2

Создание бизнес плана

	Наименование фазы	Основание содержания
1	2	3
1	Поиск новой идеи и факторы ее возникновения	Мотивы, состояние рынка, достижение науки и техники, не осозанный или не удовлетворённый спрос и т.п.
2	Анализ потенциальной и реальной идеи	Выявление необходимых условий и наличия (потребности) в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства, цель)
3	Оценка риска	Виды рисков, источники их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых
продолжение таблицы 2		
1	2	3
		потерь.
4	Разработка бизнес-плана проекта	План действий по реализации цели: выбор техники, технологии, обеспечение ресурсами.

После того, как идея сформулирована и прошла все этапы разработки, на ее основании формируется сам бизнес план. Этот процесс состоит из нескольких этапов.

1 этап: определение философии предприятия, иначе называемой «миссией». Миссия призвана определить следующие характеристики будущей деятельности:

- ценности организации;
- этику компании;
- основные принципы работы;
- высшие цели предприятия;
- культуру и нормы поведения фирмы;
- внешний образ и авторитетность компании.

2 этап: определение целей бизнес-плана, т. е. определение желаемого будущего состояния предприятия. Цели характеризуют конкретные направления будущей деятельности организации.

Первый и второй этапы необходимы для формирования стратегии предприятия.

3 этап заключается в непосредственном формировании структуры самого бизнес-плана, которая будет зависеть от поставленных задач и размеров предприятия.

К 4 этапу можно отнести сбор материала и информации, необходимой для составления каждого отдельного раздела плана.

На 5 этапе происходит завершающая разработка отдельных разделов бизнес-плана и оформление его в виде единого документа (процесс планирования).

В связи с динамичным развитием бизнес-планирования и актуализацией функций, целей и задач каждого из его разделов, компаниям приходится прибегать к использованию различных методик составления правильного бизнес-плана. Однако, т.к. бизнес-планирование является относительно новой деятельностью для российского предпринимательства и ввиду происходящего процесса формирования рыночной экономики в России, многие из вышеуказанных рекомендаций могут быть реализованы не полностью, однако стоит выделить общее ядро всех методик, которое

заложило фундамент составления бизнес-планов в нашей стране. Это такие элементы, как:

- финансовый план;
- производственный план;
- план по маркетингу [11; С.45].

Структура бизнес-плана не имеет жестких рамок своего определения и обладает вариативностью составления, зависящей от целей и задач документа и от масштабов проекта, от сферы деятельности и прочих внешних и внутренних факторов. Бизнес-планы могут разрабатываться как для предприятия в целом, так и для его отдельных структурных единиц, могут быть рабочими и официальными.

Несмотря на отсутствие жесткой регламентированной структуры бизнес-плана, он все же имеет общие элементы, необходимые для описания, характеристики и аналитики.

Рассмотрим подробнее структуру бизнес-плана по разделам.

1. Резюме. Это общий раздел, представляющий собой быстро читаемый обзор основной информации по проекту в сжатой форме. Как правило, резюме создается в конце и по итогам составления плана, а размещается в его начале. В нем представлено краткое изложение результатов проработки всех последующих разделов.

2. Описание предприятия и отрасли. Учитывает все характеристики, прямо или косвенно связанные с предстоящим проектом. Здесь указывают:

- когда и для чего было создано предприятие, где оно расположено;
- организационно-правовую форму;
- тип производства и характер выпускаемой продукции;
- производственные мощности, численность и квалификация работников;
- основные поставщики и заказчики;
- описание и характеристики необходимого оборудования;

- описание необходимых изменений, расширений, связанных с внедрением нового проекта[9; С.28].

Описание отрасли - обзор, основные характеристики, анализ текущего и прогноз будущего состояния выбранной для деятельности отрасли.

- сектор (производство, услуги и т.п.);
- влияние внешних факторов на объемы реализации;
- масштаб рынка (локальный, региональный и пр.);
- описание сегмента рынка;
- характеристика существующих и потенциальных клиентов;
- характеристика основных конкурентов (доля рынка, сильные и слабые стороны, доля рынка и пр.).

3. Характеристика продукции/услуг. В этом разделе указывают функциональные способности товара, область его применения, сильные и слабые стороны, уникальные качества. Имеет цель показать потенциальным инвесторам конкурентоспособность проектируемого товара. Конкурентные преимущества достигаются за счет того, что:

- продукция имеет высокое качество и высокие потребительские свойства, обуславливающие ее высокую стоимость;
- продукция имеет очень низкую стоимость и, несмотря на более низкие потребительские свойства, доступна широкому кругу потребителей;
- продукция имеет необычное или многовариантное оформление;
- продукция является уникальной, как правило, рассчитанной на клиентов с очень высокими доходами.

4. Анализ рынка. Раздел позволяет определять круг потребителей, емкость рынка производимых товаров или предоставляемых услуг, определять объемы производства, реализации и необходимые ресурсы. Для этого нужно:

- привести характеристику территории, исследование региона распространения товара;
- выделить основных конкурентов;

- выделить конкурентные преимущества проектируемого товара;
- описать основных потребителей продукции, назвать потенциальных клиентов и обосновать привлекательность товара для них;
- оценить реальные возможности сбыта;
- привести прогноз цен на товар.

5. Анализ конкурентов. Цель раздела - выбор подходящей конкурентной стратегии. В этой части называют основных конкурентов и проводят их аналитику, оценивая:

- качественные характеристики их продукции;
- объемы продаж, доходы, сервис, техническое оснащение и пр.;
- интенсивность, масштабы и качество рекламы;
- уровень цен на продукцию.

6. Маркетинговый план. Содержит изучение рынка и потребителей и стратегию продвижения и сбыта товаров. Может включать в себя подразделы:

- стратегию маркетинга;
- товарную политику;
- коммуникативную политику;
- ценовую политику;
- сбытовую политику;
- бюджет маркетинга.

Раздел отвечает на вопросы:

- по какой схеме будет распространяться товар?
- какими способами будет рекламироваться товар? и какой на это будет выделен бюджет?
- какими методами будут стимулироваться продажи и привлекаться новые клиенты?
- как и какими средствами будет создаваться необходимая репутация товаров и организации в целом?

7. Производственный план. Готовится только для производственных предприятий и содержит описание всего процесса производства. Содержит

расчеты для подтверждения возможности производства предполагаемого количества товаров в нужные сроки с требуемым уровнем качества. Отвечает на вопросы:

- где будет производство;
- какие потребуются мощности для производства;
- где и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие детали;
- какое оборудование требуется и где будет закуплено;
- нужна ли производственная кооперация.

8. Организационный план. Он отражает с кем и как предполагается организовать дело и обеспечивать его функционирование. В этом разделе обязательно указывается, кто будет играть ведущую роль в развитии предприятия, как будет выглядеть организационная структура и распределение ответственности должностных лиц, насколько предприятие обеспечивается кадрами и как организована мотивация и оплаты труда.

9. Финансовый план. Содержит обобщение предыдущих материалов в стоимостном выражении с вариантами финансового развития, включает в себя выполнение следующих расчетов:

- распределение чистой прибыли;
- баланс денежных средств;
- доходы и затраты;
- финансовый план предприятия на первый год;
- расчет и составление графика безубыточности.

10. Риски и гарантии. Задача раздела заключается в оценке возможности достижения планируемого результата. Состоит из нескольких подпунктов:

- анализ рисков;
- потери от риска;
- меры по профилактике и устранению рисков;
- страхование рисков.

Стоит подчеркнуть, что бизнес-план не имеет четкой регламентации и детализация его зависит от объемов производства и масштабов предприятия. В процессе составления основное внимание сосредотачивается на финансово-экономических показателях для достижения прибыльности результата, а технический и социальный аспекты рассматриваются менее подробно или отсутствуют вовсе. В бизнес-планировании стоит учитывать все важные характеристики проекта, включая материальные и нематериальные, в этом случае бизнес-план будет иметь все шансы для успешного выполнения поставленных целей, привлечения капитала и эффективной реализации проекта.

Таким образом, объем бизнес-плана зависит от цели (проекта), но главное - он должен конкретно характеризовать и конечную цель, и все направления деятельности, в результате реализации которых будет обеспечено достижение цели. Как правило, бизнес-план разрабатывается за несколько (3-5 лет), но на первый год он должен быть конкретным плановым документом.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный подробный план дает перспективы развития фирмы, т.е. в конечном счете, отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты и силы средств.

Бизнес-планирование позволяет менеджерам и экономистам не только обосновать необходимость разработки того или иного инновационного проекта но и возможность его реализации в действующих рыночных условиях.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС ПЛАНА МАГАЗИНА ДЕТСКОЙ ОДЕЖДЫ «ТИП-ТОП»

2.1. Резюме

Суть проекта: создание магазина детской одежды «ТИП-ТОП»

Целевой аудиторией магазина станут родители и дети с рождения и до 14 лет.

Суть проекта: создание магазина детской одежды «ТИП-ТОП», ориентированный на представителей «сегмента среднего класса».

Основными определяющими условиями, являются:

- доступная цена;
- высокое качество товаров;
- конкуренция и конкурентоспособность предприятия.

Клиентами магазина являются люди с разным уровнем достатка, так как магазин будет располагаться в районе новостроек, которые активно заселяют люди разного уровня дохода и возраста.

В магазине будет представлен широкий ассортимент детской одежды и аксессуаров. Торговая точка будет открыта в арендованном помещении общей площадью 100 кв. метров, на первом этаже многоэтажного здания, расположенного на одной из центральных улиц города. Магазин будет работать в ценовом сегменте “ниже среднего”, что обусловлено сложившейся на рынке конъюнктурой: снижением покупательской способности и падением уровня доходов населения.

Стартовые вложения на открытие магазина детской одежды составят 1,9 млн. руб. Источник финансирования - собственные денежные средства. Срок окупаемости - 38 мес. Ожидаемая выручка в первый год работы - 500 тыс. руб., чистая прибыль - 275916 тыс. руб., рентабельность продаж - 55%.

Организационно-правовой формой ведения бизнеса станет ИП. Форма налогообложения - упрощенная (“доходы минус расходы”). Срок подготовительного периода к открытию проекта составит 2 мес. Выход на плановые объемы продаж планируется к 3 мес. работы.

2.2. Описание предприятия и отрасли

Детская и подростковая одежда является одним из трех сегментов рынка одежды, который также включает женскую одежду (доля которой составляет 51% рынка) и мужскую одежду (31%). Доля детской одежды в одежном ритейле по данным на 2016 год составляет около 18% (рисунок 1). Несмотря на то, что рынок одежды в России переживает не самые лучшие времена, демонстрируя снижение объемов (рисунок 2), детская одежда остается единственным растущим его сегментом. Рост рынка по сравнению с 2014 годом к 2016 году хоть и замедлился с 16,5% до 1,6%, но он все же имеется (рисунок 3).



Рис 1. Структура рынка одежда России 2016 год

Из рисунка мы видим, что большую часть рынка занимает продажа женской одежды, но продажа детской одежды всегда актуальна, так дети очень быстро растут и им необходимо обновлять гардероб почти каждый год. А так же с ростом рождаемости повысится спрос на детские товары.

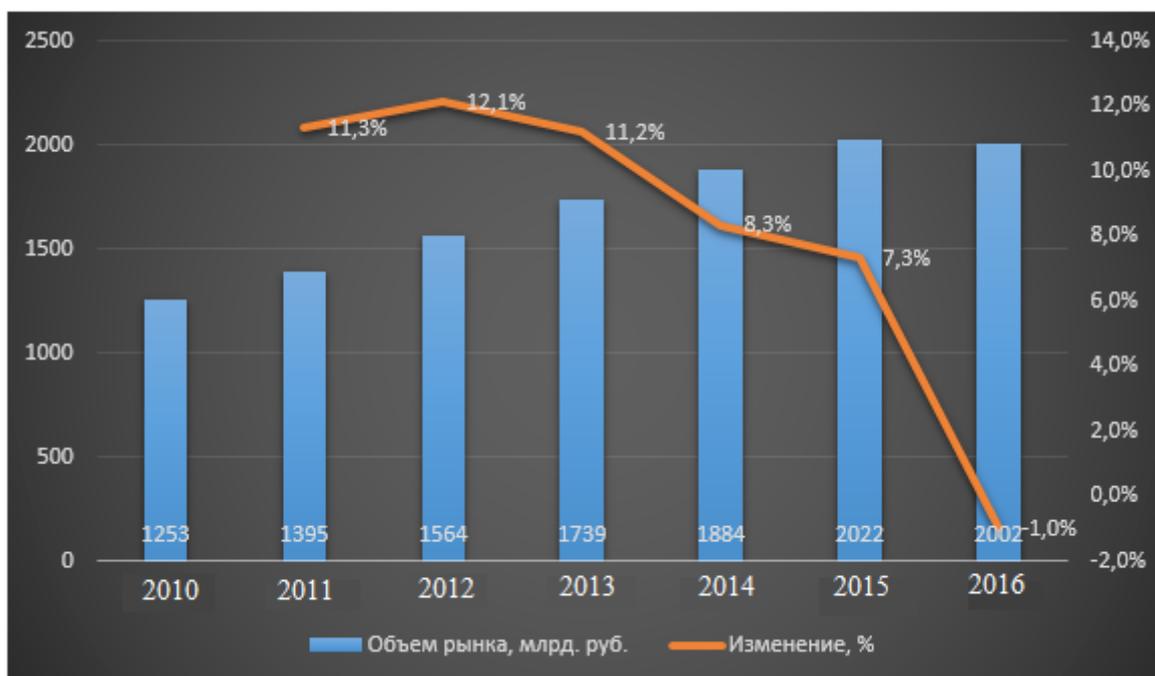


Рис. 2 Объем рынка одежды млрд. руб., 2010-2016 год



Рис. 3 Объем рынка детской одежды 2011-2016 гг

Во многом рынку детской одежды, а также рынку детских товаров, помогло удержаться на плаву увеличение цен. Кроме того, самое распространенное мнение о причинах кризисоустойчивости данного направления среди экспертов состоит в том, что на детях экономить не

принято. То есть, многим родителям проще отказаться от покупки одежды для себя, нежели от приобретения одежды для ребенка. Тем не менее, факт в том, что в условиях кризисных явлений потребитель стал более разборчив, подходя к выбору детской одежды более рационально. Вторая тенденция заключается в переходе потребителей в более дешевые ценовые сегменты вследствие снижения покупательской способности.

Концепция изложенного ниже проекта заключается в создании детского магазина, работающего в сегменте “ниже среднего”, что наиболее отвечает конъюнктуре рынка. Розничный магазин детской одежды будет открыт в городе с населением менее 70 тыс. человек. В магазине будет представлен широкий ассортимент детской и подростковой одежды для детей возрастом от 0 до 14 лет. Торговая точка будет расположена в арендованном помещении площадью 100 кв. метров, на первом этаже многоэтажного здания, на одной из центральных улиц города.

В нашем магазине родители с детьми смогут найти верхнюю и нижнюю одежду хорошего качества по демократичным ценам и минимальной наценке, что позволит им не только одеть ребенка к школе или к зиме, но и сэкономить семейный бюджет. Детская одежда не может и не должна стоить дорого - такое утверждение будет лежать в основе концепции магазина.

Организационно-правовой формой деятельности станет индивидуальное предпринимательство на упрощенной системе налогообложения. Штатное расписание составят 4 человека, которое включает 2 администратора и 2 продавца-консультанта.

Таблица 3

Инвестиционные затраты

№	Наименование	Сумма, руб
---	--------------	------------

Недвижимость		
1	Перепланировка помещения и ремонт	300000
2	Установка пандуса, перил, кнопки вызова помощи, для людей с ограниченными возможностями	95000
Оборудование		
3	Комплект оборудования	340100
Нематериальные активы		
4	Регистрация и оформление	15000
5	Реклама перед открытием	20000
6	Аренда до открытия	60000
Оборотные средства		
7	Товарное наполнение	880000
8	Оборотные средства	200000
		Итого: 1910000

Из таблицы 3 видно, что общие инвестиционные затраты в открытие магазина детской одежды составят 1,9 млн. руб. Для проекта будут привлечены собственные денежные средства. Для открытия магазина потребуется подготовительный этап сроком 2 месяца. В подготовительный этап будет проходить перепланировка и ремонт помещения, а так же установка пандусов, перил.

Рассмотрим преимущества и недостатки при открытии магазина детской одежды (таблица 4).

Таблица 4

Преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
Скорость создания, регистрация и открытие бизнеса	Большое количество конкурентов из-за простоты выхода в данную бизнес нишу
Ориентация на массовый спрос	Сезонность, в летний период наблюдается спад продаж
Высокая оборачиваемость товара (за счет физического роста детей)	Высокая стоимость аренды помещения, сложность поиска места

К главным преимуществам можно отнести высокая оборачиваемость товара и скорость создания, и открытие бизнеса, а к недостаткам большое количество конкурентов.

2.3. Характеристика товаров и услуг

Ассортимент магазина будет рассчитан на детей с рождения и до возраста 14 лет. В него войдут все основные ассортиментные группы одежды для девочек и мальчиков, включая верхнюю одежду и нижнее белье. Магазин будет работать в ценовом сегменте “ниже среднего”. Уровень наценок на основные категории товаров приведены нами в таблице 3 бизнес-плана. Закупка одежды будет производиться у оптовой компании, напрямую работающей с отечественными и турецкими производителями. Два раза в год ассортимент будет пополняться сезонными коллекциями (весна-лето, осень-зима), текущие коллекции будут пополняться в зависимости от уровня продаж (ориентировочно, также 2 раза в год).

В магазине будет осуществляться розничная продажа такой продукции как:

- одежда;
- нижнее белье;
- аксессуары.

Магазин нужно будет разделить на несколько отделов, по товарам для разных возрастных категорий.

Особое внимание следует обращать на сезонность продаж. Летом – это:

- Футболки, блузки, рубашки, топы, нижнее купальное белье, носки, чулки, колготки;
- Сарафаны, платья, юбки;
- Шорты, спортивные костюмы, легкие брюки, джинсы;
- Летние головные уборы.

Осенью:

- Кофты, свитера, пуловеры, джемпера, спортивные костюмы, безрукавки;
-

- Школьная форма;
- Осенние головные уборы;
- Куртки, пальто, кожаные изделия, плащи, кардиганы, пиджаки;
- Одежда строго стиля – костюмы и вечерние платья для девочек;
- Джинсы, брюки.

Зимой:

- Пуховики, шубы, зимние куртки, теплые комбинезоны;
- Теплые головные уборы;
- Одежду для занятий зимними видами спорта.

Весна, как правило – время межсезонья. Именно тогда продаются осенние коллекции по сниженной цене, чтобы избавиться от оставшегося товара, и начинается закупка летних вещей. С обувью все обстоит точно также.

Кроме одежды и обуви от 10 до 15 % выручки может составлять продажа различных аксессуаров – сумочек, школьных и спортивных рюкзаков, зонтов, ремней, и т.д.

Таблица 5

Средние закупочные и розничные цены

№	Товарная группа	Закупочная цена, руб.	Торговая наценка, %	Стоимость, руб.
1	Боди, боди- комбинезоны	355,6	83	650
2	Брюк, штаны, лосины	213	64	350
3	Джинсы	377	72	650
4	Костюмы	468,6	113	999
5	Кофты, туники, толстовки, водолазки, свитера	248,1	81	450

продолжение таблицы 5

6	Куртки, ветровки, жилеты, комбинезоны	580,5	107	1200
7	Майки, футболки	100,6	99	200
8	Наборы для новорожденных	447,3	79	800

В таблице 5 показано, какая стоимость товара в закупе и продаже с учетом наценки.

Так же в дальнейшем планируется продажа детской обуви, транспорта, средств личной гигиены, а так же возможно и продажа детского питания.

2.4. Анализ рынка

Спрос на детскую одежду всегда высокий. Спрос на товары подвержен сезонным колебаниям. В зависимости от сезона, детям необходимо покупать новые вещи, так же очень актуален сезон перед школой. Во всех школах имеется единая форма, которую родителям необходимо купить. В магазине «ТИП-ТОП» можно будет без проблем приобрести форму на любой вкус и цвет.

Целевая аудитория магазина – семьи с детьми. Стоит заметить, что повышенную покупательскую активность проявляют женщины. Только 30 % мужчин занимаются приобретением товаров для своих детей. В зависимости от возраста детей, круг потенциальных покупателей можно детализировать.

Как и остальные отрасли народного хозяйства, рынок детских товаров испытывает разнонаправленные воздействия, связанные со сложной экономической и геополитической обстановкой. Так, к негативным факторам влияния можно отнести: падение платежеспособности населения, снижение реальных располагаемых доходов, переход к сберегающей модели потребления. Есть, однако, и позитивные: государственные мероприятия способствуют повышению рождаемости, тенденция импортозамещения стимулирует отечественное производство, а ослабление рубля делает российские товары более конкурентоспособными на международных рынках, стимулируя экспорт. Эксперты отмечают, что именно в этой отрасли импортозамещение происходит наиболее успешно.

По данным исследований, объем российского рынка товаров для детей составлял в 2014 году 507 млрд. рублей, а в 2015 году достиг 515,5 млрд. рублей. Таким образом, без учета инфляции, прирост составит 1,7%. Если же учитывать инфляцию, то реальное падение может составить 9,4%.

Потребители в России, по данным исследований конца 2016 года, ожидают, что кризисная ситуация может затянуться еще, как минимум, на 3-4 года. Причиной таких выводов становится не только новостной фон о состоянии отечественной экономики и о различных макропроцессах, но и личное финансовое состояние населения. По данным исследований, на свободные траты у населения остается только 15% доходов, в то время как 85% направлены на приобретение продуктов первой необходимости (продукты питания и прочее). При рассчитанном среднем доходе на душу населения в 31,5 тыс. рублей в месяц, производители товаров длительного спроса, в том числе и детских товаров, конкурируют за 4,7 тыс. рублей в месяц или 56 670 рублей в год.

Сегмент детской одежды остается одним из наиболее быстрорастущих, его объем оценивается в 168 млрд. рублей в денежном выражении, в натуральном – 176 млн. единиц, объем рынка детской обуви – 50 млрд. рублей или 34,2 млн. единиц продукции. Если рынки одежды для взрослых в последние годы демонстрируют стабильное падение, то прирост рынка детской одежды составил 0,63% за последний год. Предпочтение отдается более долговечным и качественным товарам при желании сократить траты на частое обновление гардероба. Таким образом, в выгодном положении окажутся производители, которые смогут предложить наиболее выгодное сочетание цены и качества товара. Участники рынка солидарны в том, что сегодня недостаточно грамотно сформировать ассортимент, необходимо заниматься и активными продажами: делать более привлекательные выкладки товара, осуществлять взаимодействие с клиентом на всех возможных площадках, формируя, таким образом, лояльную аудиторию.

Конкурентоспособность продукции на рынке будет обеспечиваться двумя преимуществами: во-первых, приемлемыми ценами для населения со средним уровнем доходов, во-вторых, качественным товаром.

У нас довольно доступные цены, что тоже будет способствовать продвижению товара на рынок.

Планируется в течение недели со дня открытия магазина реализовывать товары со скидкой 10%, а так же выдачей дисконтных накопительных карт.

Одним из рычагов может быть усиление рекламной компании и применение необычного приема маркетинга: каждому посетителю мы обеспечим возможность 15 % скидки на аксессуары.

2.5. Анализ конкурентов

Основными конкурентами магазина «ТИП-ТОП» являются магазин «АНТОШКА» и «KINDER SHOP».

Прямым конкурентом является магазин «АНТОШКА», так они продают аналогичный товар и имеют ту же целевую аудиторию, что и мы. «KINDER SHOP» - это косвенный конкурент. Они работают с нашей целевой аудиторией, но немного с другим товаром.

Проведем SWOT-анализ. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а так же возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.

Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. Должен быть проведен анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития фирмы. Кроме того, анализ помогает установить связи между данными составляющими. Разработка SWOT-анализа принадлежит профессору Кеннету Эндрюсу. Именно он занялся добавлением в анализ факторов извне и

тех, что есть внутри, к матрице и получил в результате наглядную классификацию определений явлений, проектов или организаций для выбора основных факторов, определяющих уровень успеха.

Основная цель SWOT анализа — исследование мощных и уязвимых сторон компании. Его результаты вскроют главные изъяны и помогут избежать очевидных ошибок. По сути SWOT — это метод стратегического планирования.

Определившись с конкурентами, переходим к самому анализу. Сначала выявляем их сильные и слабые стороны.

К сильным сторонам магазинов-конкурентов отнесем следующие факторы:

1. Раскрученный брэнд (узнаваемость покупателей)
2. Доля рынка (размер бизнеса)
3. Реклама (любая: СМИ, место продажи)
4. Большие финансовые возможности (крупная торговая сеть)
5. Квалифицированный персонал
6. Положительная репутация
7. Грамотный менеджмент
8. Огромный ассортимент
9. Гибкая ценовая политика (низкие цены, скидки)
10. Программы лояльности покупателей (дисконтные карты, бонусы, баллы).

Для того, чтобы магазин был эффективным, необходимо предоставить покупателю возможность купить:

1. То, что он хочет
2. Там, где он хочет
3. Тем способом, который наиболее удобный для него
4. По приемлемым для него ценам
5. С гарантией того, что он не понесет дополнительные финансовые потери.

Проведем краткий SWOT-анализ конкурентов (таблица 6)

Таблица 6

Краткий анализ конкурентов

SWOT	Магазин «ТИП-ТОП»	Магазин детской одежды «АНТОШКА» (прямой конкурент)	Магазин детских товаров «KINDER SHOP» (косвенный конкурент)
Сильные стороны	-Программа лояльности для постоянных клиентов - Привлекательный дизайн магазина	-Большой ассортимент товара -Рассрочка на покупку товара	-Раскрученный бренд -Квалифицированный персонал
Слабые стороны	-Небольшой ассортимент магазина -Не раскрученная торговая марка	-Заговаривание, огромное количество не востребованных и устаревших моделей -Высокая цена	- Высокие цены -Тесное торговое помещение
Возможности	-Реклама -Программа лояльности для покупателей	-Открытие новых точек	-Оптимизация расходов
Угрозы	-Повышение арендной платы -Повышение цен на товар	-Закрытие торгового центра, где расположен магазин	-Повышение арендных площадей -Снижение дохода

Нужно всегда знать своих конкурентов. Следить за их деятельностью, анализировать, сравнивать со своим проектом. Пытаться перенять их сильные стороны и пытаться избежать возникновения слабых сторон и угроз для своего бизнеса.

2.6. Маркетинговый план

Для хорошей работы любого предприятия необходимо грамотно вести маркетинговую политику. В настоящее время важно так организовать процесс маркетинга, чтобы всегда быть на шаг впереди конкурентов.

Главным конкурентом является магазин детских товаров «АНТОШКА», который находится рядом. В магазине представлен большой ассортимент детской одежды, но по высоким ценам. Большим преимуществом магазина является возможность приобрести товар в рассрочку.

Для достижения поставленных целей планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с продукцией и ценами на нее.

Целевая аудитория магазина - семьи с детьми. По статистике около 70% покупателей составляют женщины, так как именно они в семье чаще всего ответственны за приобретение одежды для детей. Средний возраст от 20 до 59 лет. Сфера интересов и занятий значения не имеют. По уровню доходов это горожане с уровнем достатка “средний” и “ниже среднего”, то есть для города с населением менее 70 тыс. жителей данная категория граждан составляет абсолютное большинство населения.

Конкурентным преимуществом магазина станут доступные цены и широкий выбор ассортимента детских товаров. Достижение плановых объемов первого года работы (500 тыс. руб) запланировано на 3 мес. работы.

В качестве основного средства привлечения клиентов будет служить выгодное месторасположение магазина и более низкая цена на товар, чем у конкурентов. В качестве дополнительных средств будут использоваться печатные рекламные проспекты, POS-материалы непосредственно в самом магазине. Для стимулирования продаж планируется использовать распродажи, скидки на остатки сезонных коллекций и неликвидные товары. Перед открытием будет проведена рекламная акция, которая включит праздничное оформление с размещением баннеров о дате открытия магазина,

украшение шариками и лентами. Также планируется раздача флаеров и листовок.

Таблица 7

Каналы продвижения на рынок

Пути продвижения	Цена, руб.	Количество	Стоимость в месяц, руб.	Количество публикаций в год
Реклама по телевидению	1000	5	5000	1 месяца
Реклама в журнале (газете)	250	10	2500	3 месяца
Реклама на радио	40	30	1200	3 месяца
Реклама на транспорте	1000	5	5000	6 месяцев
Распространение брошюр-рекламок	10 коп./штука	1000	100	1 месяца
ИТОГО			13800	
В год на рекламу планируется израсходовать 16200 руб.				

Реклама – самый действенный инструмент в попытках предприятия модифицировать поведение покупателей, привлечь их внимание к его услугам, создать положительный образ самого предприятия, показать его общественную полезность.

2.7. План производства

Магазин детской одежды будет расположен в арендованном помещении многоэтажного торгового центра «Камео», у магазина будет отдельный вход, площадь магазина составит 100 кв. метров, из которых площадь торгового зала составит 63,5 кв. метров, 18 кв. метров займет склад и подсобное помещение, 8,5 кв. метров - примерочная зона. В помещении необходимо сделать перепланировку. Так магазин имеет отдельный вход, так же

необходимо оборудовать пандусы, перила, кнопку вызова помощи, для людей с ограниченными возможностями.

Магазин потребуется оборудовать торговым, кассовым, противокражным и прочим оборудованием на сумму 340,1 тыс. руб. Подробный перечень необходимого оборудования дан в Таблице 6 бизнес-плана. Продукция в готовом виде будет закупаться у проверенного оптовика, и доставляться на склад при магазине транспортной компанией.

Таблица 8

Перечень оборудования

№	Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб
1	2	3	4	5
Торговое оборудование				
1	Вешало для одежды напольное	3500	20	70000
2	Стеллаж торговый пристенный	5000	12	60000
3	Стол демонстрационный	7500	3	22500
4	Примерочная кабина с зеркалом	7200	3	21600
5	Прилавок кассовый угловой	12500	1	12500
6	Накопитель торговый	5000	2	10000
7	Манекен подростковый	7000	1	7000
8	Манекен детский	5500	1	5500
Прочее				
9	Противокражное оборудование (антикражная система, комплект датчиков, деактиватор)	45000	1	45000
10	Кассовое оборудование (включая платежный электронный материал)	37000	1	37000
11	Стеллаж складской	2800	10	28000
12	Одежда персонала	6000	1	6000
13	Прочие расходы	15000	1	15000
Итого:				340100

Таблица 8 показывает, что для того что открыть магазин необходимо его обеспечить торговым оборудованием, чтобы избежать потерь, связанных с кражей. Так же работа не может осуществляться без кассового аппарата нового образца.

Одним из главных поставщиков станет компания «БОЖЬЯ КОРОВКА». Компания достаточно молодая, но уже зарекомендовала себя на рынке. Предприятие занимается изготовлением одежды для детей в возрасте от 0 до 14 лет. Миссия компании - создание руками людей неповторимой качественной детской одежды, которая продается в ограниченном количестве и по доступным ценам, это бизнес, построенный на любви к детям.

2.8. Организационный план

В качестве организационно-правовой формы выбрано ИП.

Система налогообложения - упрощенная (“доходы минус расходы”).
Преимущества упрощенной системы налогообложения (УСН):

Освобождение от обязанности предоставлять бухгалтерскую отчетность в Федеральную Налоговую Инспекцию. Это является существенным аргументом и заметно упрощает саму процедуру ведения бухгалтерского учета компании. К примеру, возможность единовременного списания основных средств и нематериальных активов при принятии их к учету.

Упрощенное ведение налогового учета. В книге доходов и расходов необходимо отражать только те хозяйственные операции, которые влияют на формирование расчетной базы.

Оптимизация налогового бремени – три крупнейших налога заменяются на один.

Дополнительный плюс упрощенной системы налогообложения для ИП это - освобождение от уплаты НДФЛ, касающегося доходов, полученных от предпринимательской деятельности.

Собственник обладает возможностью выбора объекта, по которому рассчитывается налог, – «доходы» или «доходы минус расходы».

Налоговым периодом, в соответствии с НК РФ признается календарный год, поэтому декларации подаются 1 раз в год. Это является своего рода экономией времени и сил, поскольку общение с уполномоченными органами минимально.

Штат магазина включает в себя 4 человек: 2 администраторов и 2 продавцов-консультантов. В обязанности администраторов войдет: осуществление контроля за работой продавцов, расчет покупателей на кассе, учет денежных остатков, формирование заказов для поставщиков, проведение рекламных мероприятий.

Продавцы-консультанты будут отвечать за обслуживание и консультацию клиентов по видам и размерам одежды, заниматься приемом товара и его выкладкой в торговом зале. Так же в обязанности продавцов будет входить влажная уборка помещения и витрин один раз в два дня.

Для повышения продаж будет введена система мотивации сотрудников, предусматривающая премию в объеме 5% от суммы превышения плана продаж. Бухгалтерией планирую заниматься сами

Штатное расписание и фонд оплаты труда приведены в таблице 9 бизнес-плана.

Таблица 9

Штатное расписание и фонд оплаты труда.

№	Должность	Оклад, руб	Кол-во, чел	ФОТ, руб
1	2	3	4	5
Административные персонал				
1	Администратор	22000	2	44000
Торговый персонал				
2	Продавец-консультант	17000	2	34000
Итого:				78000
Социальные отчисления:				23556
продолжение таблицы 9				
1	2	3	4	5
Налоговые отчисления:				28860
Итого с отчислениями:				130416

Заработная плата сотрудников напрямую зависит от прибыли. При увеличении прибыли выдаются премии. Средний возраст наших работников составит 30 лет.

Из заработной платы сотрудников будет вычитаться налог в пенсионный фонд, который идет на оплату будущей пенсии, а так же социальные отчисления в фонд социально страхования.

Для сотрудников магазина в качестве стимулирования, будут устраиваться розыгрыши подарков, а так же будет начисляться премия, в зависимости от уровня продаж.

Так как у магазина имеется отдельный вход, то он будет работать независимо от режима работы торгового центра. Режим работы магазина с 10:00 до 20:00 без перерывов и выходных.

График работы сотрудников сменный, то есть 2 через 2.

Требования к сотрудникам представлены в таблице 10.

Таблица 10

Требование к персоналу

Должность	Образование	Качества	Опыт работы
Администратор	Среднее специальное или высшее управленческое образование	честность, порядочность, добросовестность, знание компьютера, кассового аппарата, умение составления отчетных документов.	От 1 года на аналогичной должности
Продавец-консультант	Среднее специальное или курсы	честность, порядочность, добросовестность, знание компьютера, кассового аппарата, грамотная речь.	Желателен, но не обязателен

Рисунок 4 показывает, как будет осуществляться организационное управление в магазине.

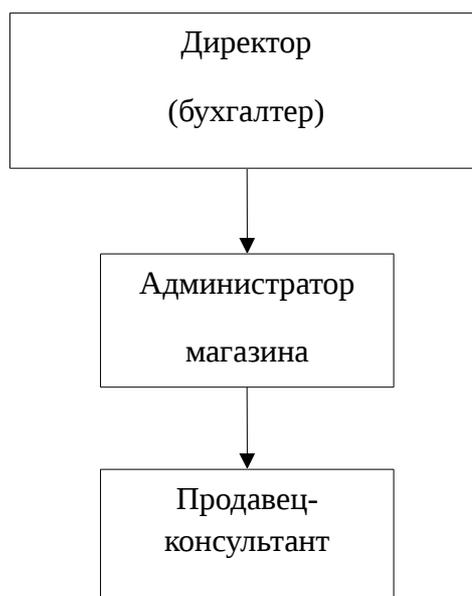


Рис.4 Организационная схема управления магазина «ТИП-ТОП»

Администратор будет выполнять указания директора, продавцы-консультанты будут под управлением администратора.

Прием сотрудников на работу будет осуществляться путем конкурсного отбора, с учетом личных качеств и опыта работы. Информацию о вакансии можно будет получить на сайте Ревда 09, а так же в городской газете «Городские Вести».

Срок подготовительного этапа для открытия магазина- 2 месяца.

За этот период времени нужно будет зарегистрировать ИП, изготовить печать, открыть счет в банке. ИП можно зарегистрировать самому, а так же обратиться специальные органы, которые помогут вам оформить ИП.

Провести перепланировку и ремонт как внутри помещения, так и оборудовать необходимыми пандусами, перилами и кнопкой вызова помощи, для людей с ограниченными возможностями. Закупить и установить необходимое оборудование, отобрать и нанять работников.

Наладить связи с поставщиками, заключить договор на поставку и приобрести необходимый товар. Ассортимент магазина со временем будет пополняться.

А так же необходимо продумать оформление магазина и акции, которые будет актуальны в день открытия для привлечения клиентов.

2.9. Финансовый план

Инвестиционные затраты проекта составят 1,9 млн. руб. Подробнее о статьях затрат таблица 1 бизнес-плана. Текущие затраты проекта можно разделить на переменные, куда войдет оптовая цена одежды, и постоянные. Постоянные затраты магазина даны в таблице 9. Срок окупаемости проекта - 38 мес. Ожидаемая выручка в первый год работы - 500 тыс. руб., чистая прибыль - 252181 тыс. руб., рентабельность продаж - 55%.

Таблица 11

Постоянные затраты магазина

№	Наименование	Сумма в мес., руб.
1	Арендная плата	30000
2	Коммерческие расходы	12000
3	Бухгалтерия	6000
4	Амортизационные отчисления	5700
5	Коммунальные услуги	2000
6	Управленческие расходы	1000
	Итого:	56700

Ожидаемая выручка за год работы составит 500 тысяч рублей.

Рассчитаем основные финансовые показатели:

Переменные и постоянные затраты составят 203316 рублей.

К переменным затратам можно отнести оплату труда работникам, затраты на рекламу, а к постоянным затрата - арендная плата, коммерческие расходы, коммунальные услуги и т.д.

Рассчитаем прибыль:

$Pr = TR - TC$, где Pr-прибыль, TR-доход, TC- затраты

Рассчитываем налоги. Для своего ИП я выбрала упрощенную систему налогообложения, которая высчитывается по формуле TR-ТС-7%, 7%- это налоговая ставка, установленная по Свердловской области.

Для того, чтобы рассчитать чистую прибыль, нам необходимо, Pг-налоги.

Рентабельность рассчитаем по формуле чистая прибыль/выручку.

Для расчета срока окупаемости необходимо сумму первоначального вложения/ежегодные средние поступления.

Все расчеты оформим в таблицу.

Таблица 12

Основные финансовые показатели

Показатель	Сумма в тыс. руб.
Выручка	500000
Затраты	203316
Прибыль	296684
Налог	20768
Чистая прибыль	275916
Рентабельность	55%
Срок окупаемости	38 месяцев

На основании проведенных расчетов, можно сделать вывод, что магазин детской одежды является рентабельным и прибыльным делом.

2.10. Риски и гарантии

Для обеспечения жизнеспособности проекта необходимо учитывать внешние и внутренние риски данного бизнеса. В внешним рискам можно

отнести все угрозы, не связанные с процессом организации бизнеса (ситуация в экономике, стихийные бедствия), к внутренним - эффективность управления. В таблице 13 представлены основные виды рисков, меры по предупреждению и устранению их последствий.

Таблица 13

Основные риски, меры по предупреждению и устранению их последствий

Фактор риска	Вероятность наступления	Тяжесть последствий	Мероприятия
1	2	3	4
Внешние риски			
Резкое снижение платежеспособности населения из-за ухудшения ситуации в экономике	Низкая	Высокая	Работа в доступной ценовой категории, анализ спроса, выявление наиболее ходовых позиций и упор на них, сокращение издержек, проведение переговоров с арендодателями по сокращению арендной платы
Увеличение себестоимости продукции вследствие роста курса валют, политических мер.	средняя	высокая	Оптимизация расходной части бюджета, увеличение розничной цены, Изменение закупочной политики (увеличение объемов закупки для снижения оптовой цены, поиск новых поставщиков)

продолжение таблицы 13

1	2	3	4
Появление прямых конкурентов	средняя	высокая	Наличие уникального торгового предложения, наличие программы лояльности

			накопительных карт, скидок постоянным клиентам, получение обратной связи от покупателей, проведение PR-акций
Снижение актуальности продаж (влияние моды, трендов)	средняя	средняя	Мониторинг ситуации на рынке, отслеживание тенденций, анализ потребительского поведения, проведение опросов, выявление ходовых позиций путем пробных закупок
Увеличение арендной платы	низкая	средняя	Согласование всех условий оплаты в договоре аренды, помощь юриста в урегулировании вопроса, заключение договора на долгий срок по фиксированной ставке в рублях
Снижение продаж из-за фактора сезонности	высокая	низкая	Скидки и распродажи старых коллекций в не сезон, акции
Убытки из-за краж	средняя	низкая	Монтаж антикражного оборудования, использование антикражного оборудования, использование противокражных датчиков, наличие охранной сигнализации

продолжение таблицы 13

1	2	3	4
ЧС/стихийное бедствие	крайне низкая	высокая	Наличие охранно/пожарной сигнализации, страхование
Внутренние риски			

Неэффективная закупочная политика, затоваривание	низкая	средняя	Знание рынка и основных трендов, выявление наиболее популярных
Выбор неверной ценовой политики	низкая	высокая	Регулярный анализ спроса и поддержание актуальной стоимости, постоянный мониторинг деятельности конкурентов
Отток покупателей и снижение продаж из-за неквалифицированного персонала	низкая	средняя	Найм персонала с опытом работы в аналогичной сфере деятельности, проведение испытательного срока, постоянная работа над повышением уровня сервиса, создание системы мотивации и штрафов, поощрение лучших сотрудников
Неправильный мерчендайзинг	низкая	высокая	Наличие профессиональных компетенций по мерчендайзингу у инициатора бизнеса

Самые актуальны риски для магазина, это снижение продаж из-за фактора сезонности. Для того, что избежать возникновения риска необходимо устраивать сезонные распродажи, делать скидки на вещи из прошлых коллекций. Так же могут возникнуть убытки из-за краж, поэтому необходимо установить антивокражное оборудование.

Еще один актуальный риск, это возникновение прямого конкурента. Чтобы его предотвратить, необходимо иметь уникальную торговую программу, хорошую систему скидок, а так же проводить PR-акции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях одним из важнейших инструментов планирования предпринимательской деятельности является бизнес-план.

Бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален как и для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

Бизнес-план является традиционным для рыночной экономики документом, без которого в сфере бизнеса не предпринимаются никакие сколько-нибудь серьезные действия. В определенном смысле он представляет собой формализацию системного подхода к процессу планирования, форму обоснования экономической целесообразности выбранных фирмой направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов (продажи, прибыли, отдачи от вложенного капитала).

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

В настоящее время магазин детской одежды очень востребован, так как на детях не принято экономить. А так же с ростом рождаемости, растет потребность в магазинах.

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению продукции более высокого качества и по более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создание положительного имиджа магазина.

Перед тем, как открыть магазин детской одежды с нуля, следует вникнуть в тонкости этого бизнеса, чтобы избежать ошибок. Если взрослые в

целях экономии могут купить для себя вещи не высшего сорта, то для детей выбирается все самое лучшее. Поэтому высокое качество детской одежды – главный критерий при разработке основной концепции и ценная рекомендация, как правильно открыть магазин детской одежды. В идеале делать закупки следует напрямую у производителя, а сертификаты качества выставлять на обозрение покупателей. Для многих сегодня важно удостовериться в безопасности приобретаемого для детей товара. Однако, цены на детские вещи должны быть подъемными для целевой аудитории. Элитные детские товары в обычном спальном микрорайоне продаваться не будут, а вот в закрытом жилом комплексе бизнес-класса будут пользоваться спросом.

При решении вопроса с форматом торговой точки следует учесть, что проще всего продавать вещи для новорожденных. Они менее подвержены влиянию моды. Главное требование к ним – высокое качество и функциональность. С одеждой для детей детсадовского возраста тоже более-менее понятно. Мальчики еще без возражений надевают то, что им подбирают родители. Главное требование – износостойкость и, желательно, мощная защита от загрязнений. А девочки предпочитают яркие вещи с рюшками. Школьников одевать одновременно сложнее и проще. В школу они ходят в форме, а на остальное время им нужна удобная неброская одежда. Сложнее всего с подростками. Их вкусы и предпочтения непредсказуемы. Поэтому, на старте бизнеса лучше открывать небольшой (площадью 20-50 кв. м.) узконаправленный магазин, призванный предоставить одежду на определенную категорию детей. Важными моментами в бизнес-плане магазина детской одежды с нуля являются график работы и подбор персонала. Рекомендуемое время работы 10 часов в сутки без выходных и перерывов. Учитывая, что маленькие покупатели весьма нетерпеливы, у сопровождающих их взрослых не будет возможности ждать, пока закончится обеденный перерыв, и вы потеряете покупателей. Что касается продавцов –

если хотите открыть магазин детской одежды, лучше подбирайте не только опытных в торговле специалистов, но и лояльных к детям, терпеливых и обходительных сотрудников. Маленькие покупатели весьма чувствительны к неискренности и запросто могут уговорить родителей покинуть место с неприятным продавцом, так и не сделав покупку.

Основными преимуществами проектируемого магазина являются: доступная цена, высокое качество товара, наличие товаров для подростков, а так же наличие школьной форм.

Разработав данный бизнес-план, что открытие магазина детской одежды «ТИП-ТОП» является весьма прибыльным делом, и реализация проекта по открытию магазина «ТИП-ТОП» является экономически целесообразным.

Инвестиционные затраты проекта составят 1,9 млн. руб. Текущие затраты проекта можно разделить на переменные, куда войдет оптовая цена одежды, и постоянные. Срок окупаемости проекта - 38 мес. Ожидаемая выручка в первый год работы - 500 тыс. руб., чистая прибыль - 252181 тыс. руб., рентабельность продаж - 55%.

Начинающий предприниматель должен обладать, прежде всего, идеей, которую можно характеризовать как предпринимательскую идею, т.е. идею, основанную на инновации, включающую в себя инновационные моменты деятельности.

Наличие идеи, реальной для начала предпринимательской деятельности, – основной фактор, условие производства. Предпринимательская идея – это отражение в сознании предпринимателя присущего потребителю желания иметь тот или иной товар, который будет произведен предпринимателем. Таким образом, идея – это четкое представление о том, как и путем каких конкретных действий предпринимателя, потребность потенциального покупателя может быть удовлетворена.

В результате проведенного мной анализа проекта по открытию магазина детской одежды «ТИП-ТОП», можно отметить, что несмотря на большое наличие различных факторов риска, данный бизнес-план является перспективным и рентабельным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Байкалова, А. И. Бизнес-планирование: /учебное пособие / А. И. Байкалова. – Томск, 2014. – 428 с.
2. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование: учебник /

М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 400 с.

3. Буров, В. П. Бизнес-планирование / В. П. Буров, В. А. Морошкин. Форум, 2015. – 396 с.

4. Булатова, Н. Н. Комментарии к проекту бизнес-плана предприятия: учебное пособие / Н. Н. Булатова, В. М. Алексеев. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2015. – 40 с.

5. Безлепкин И. В., Касаткин А. А., Ляпунов С. И., Муризалиева С. Ю., Медведев Г. В., Попов В. М., Бизнес-планирование: Учебник / Под. ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова, - М.: Финансы и статистика, 2001. — 672 с.. 2001

6. Варзунов А.В., Сажнева Л.П., Торосян Е.К., Бизнес-планирование. Учебное пособие – Санкт-Петербург: СПб: Университет ИТМО, 2015.-90 с.

7. Грибов, В. Д. Экономика предприятия: учебник. Практикум / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 354 с.

8. Головань, С. И. Бизнес – планирование: учебное пособие / С. И. Головань. – Ростов-на Дону: Феникс, 2012. – 320 с.

9. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие // В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопад. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 440 с.

10. Иванникова, И. А. Бизнес-план инвестиционного проекта: практич. пособие // И. А. Иванникова. - М.: Эксперт-бюро, 2014. – 365 с.

11. Ильенкова, Н. Д. Спрос: анализ и управление // Н. Д. Ильенкова. Финансы и статистика, 2013. – 456 с.

12. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.

13. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. // Финансы и статистика, 2015. - 768 с.

14. Котляров, И. Д. Планирование на предприятии / И. Д. Котляров. Эксмо, 2013. – 652 с.

15. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Наука, 2015. – 464 с.
16. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс / пер с англ. – М.: Наука, 2014. – 656 с.
17. Ковалев, А. П. Управление имуществом на предприятии / А. П. Ковалев. – М.: Эксмо, 2015. – 272 с.
18. Курач, Л. А. Разработка бизнес-плана предприятия:/ Л. А. Курач, Л. Н. Лепе, П. М. Семенов. - М.: Эксмо, 2013. – 348 с.
19. Липсиц И. В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: учебно-справочное пособие / И. В. Липсиц, В. В. Коссов: Издательство БЕК, 2013. - 304 с.
20. Панкрухина А. П. Маркетинг. Большой толковый словарь / А. П. Панкрухина. – 2 изд. – М.: Издательство «Омега-Л», 2014. – 654 с.
21. Петухова С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект / С. В. Петухова. – 3-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2015. – 191 с.
22. Пелих А. С. Бизнес-план, или как организовать собственный бизнес: Анализ, методика, практикум / А. С. Пелих. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 478 с.
23. Переверзев, М. П. Основы предпринимательства / М. П. Переверзев, А. М. Лунева. – М.: Эксмо, 2015. – 176 с.
24. Попов, В. М. Сборник бизнес-планов: учебно-практическое пособие / В. М. Попов. – М.: «Финансы и статистика», 2014. – 656 с.
25. Рассказов, В. А. Организация разработки бизнес-плана / В. А. Рассказов // Инвестиции в России, 2015. - № 2.- 15-20 с.
26. Романова, М. В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М. В. Романова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 458 с.
27. Рутгайзер, В. М. Оценка стоимости бизнеса / В. М. Рутгайзер. – М.: Эксмо, 2015. – 448 с.

28. Рябых, Е. Бизнес-планирование на компьютере / Е. Рябых, Н. Захарова. - 2-е изд. – М.: Эксмо, 2012. – 240 с.
29. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учебник для вузов / Г. В. Савицкая. – 12-е изд., испр., доп. – СПб.: Издательство Новое знание, 2014. – 388 с.
30. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов - М.: Инфра – М, 2012. – 650 с.
31. Швандр В. Экономика предприятия / В. Швандр. – М.: Эксмо, 2014. – 542 с.
32. Эрик С. Зигель. Пособие по составлению бизнес-плана. МТ-Пресс, Сирин, 2013. – 465 с.█