

## **Содержание:**

# **Введение**

Основным назначением планов предприятия является то, что он позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия, придает бизнесу целенаправленность, то есть четко определяет конечные и промежуточные цели функционирования конкретной компании либо проекта.

Прикладное значение заключается в том, что на сегодняшний день разработка бизнес-планов является главной функцией управления любым предприятием. Именно с планирования начинается как создание, так и функционирование хозяйствующего субъекта.

Путем планирования обобщаются имеющиеся возможности для того, чтобы начать или расширить бизнес при конкретных условиях и факторах внешних и внутренних, четко можно продумать - как лучше использовать имеющиеся ресурсы, чтобы получить максимальные результаты, что и обуславливает актуальность выбранной темы.

Осуществление экономических реформ в РФ предполагает всестороннее развитие народнохозяйственного комплекса страны, охватывает две взаимосвязанные системы - сферу материального производства и индустрию услуг. Объективной закономерностью эволюции мировой цивилизации приоритет социальных аспектов, поэтому современная наука, ставя в основу существования человека, социальных групп и общества в целом, выдвигает их как целевые ориентиры социально-экономического развития, определяют весь комплекс преобразований, взаимосвязи экономических, социальных и экологических аспектов. Уровень развития непромышленной сферы является одним из важнейших показателей состояния социально-экономического комплекса страны. Современные тенденции развития мирового хозяйства свидетельствуют о ро.

Цель курсовой работы - изучение бизнес-планирования финансовой и хозяйственной деятельности предприятия как эффективного метода управления предприятием.

В связи с поставленной целью, задачами работы являются: изучение теоретических аспектов бизнес-планирования на предприятии; определение финансово-хозяйственной ситуации исследуемого предприятия; разработка бизнес-плана для исследуемого предприятия с целью повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В ходе написания работы были использованы учебные пособия, нормативные акты, периодические издания по экономике и маркетингу, финансовая отчетность предприятия, использованная литература имеет высокую степень надежности.

Объект исследования – система бизнес-планирования ООО «Алмаз-Мотор». Предметом исследования курсовой работы является процесс функционирования системы бизнес-планирования в «Алмаз-Мотор».

## **1. Теоретические основы разработки бизнес-планов предприятия**

### **1.1. Бизнес-планирование на предприятии, его организация и задачи**

Рассмотрим термин планирования, под ним стоит понимать самостоятельную плановую деятельность, неразрывно связанную с предпринимательской деятельностью.

Рыночные условия довольно трудные и достичь поставленных целей процесс трудоемкий, который базируется на планировании при развитии деятельности предприятия, на непрерывном отслеживании собственного экономического положения, на поиске резервов, перспектив и путей достижения целей, на изучении информации о конкурирующих компаниях и пр[1].

Процесс планирования охватывает просчет в плановом периоде собственных потребностей материалов, сырья, финансов, основных средств, работников и пр., а так же выявление источников получения ресурсов и оценку эффективности их применения[2].

При существовавшей ранее плановой экономике планированием занимались на централизованном уровне, и организациям нужно было только выполнять указания вышестоящего органа.

Финансовые отчеты за год и кварталы формировались и сдавались согласно приказа Минфина РФ, статистические отчеты базировались на указания Госкомстата РФ. Относительно бизнес – планов можно утверждать, что имеются некоторые требования по его содержанию. А допущенные ошибки и неточности заметны при составлении баланса и других сводных таблиц [3].

Как бы ни были верны и своевременны управленческие решения, они не могут заменить планирование. Так как последнее является управленческой деятельностью высшего уровня.

В свою очередь, разработка планов предприятия представляет собой объективную оценку компании в целом, ее возможностей и реальных перспектив, в то же время планы нужны для поиска инвестиций, разработки наиболее перспективных проектов с точки зрения рыночных ситуаций[4].

В планах отражаются стратегические и тактические задачи, а так же пути решения данных задач.

Планирование – это сложный и трудоемкий процесс, но его результаты того стоят. Плюсами для предприятия могут стать:

- перспективное мышление руководства всех уровней;
- наличие основы для выбора оптимального решения в конкретной ситуации;
- рост информационной обеспеченности компании;
- минимизация рисков и потерь;
- согласованность и координация всех элементов предпринимательской деятельности;
- предвидение перемен и подготовка к новым возможным условиям функционирования[5].

Планирование на предприятии успешно в случае наличия 4 составляющих, тесно связанных между собой и составляющих структуру данного процесса[6].

Первая составляющая: внутренняя методологическая и методическая база, содержащая разработку, контроль и анализ выполнения плана, и квалифицированный персонал финансовых и экономических отделов, успешно воплощающий методики бизнес-планирования на практике. Первая составляющая – это аналитический блок в процессе планирования.

можно отметить следующие моменты,

стоит отметить и следующий факт: с течением времени взгляды многих ученых меняются в сторону глобалистических тенденций,

значительный вклад в изучение и развитие теории внесли как отечественные ученые так и их зарубежные коллеги, в основном из США, Германии и Израиля,

Вторая составляющая – информационная, включает сведения о самом предприятии и внешних влияющих факторах.

Информационная составляющая содержит сведения по таким направлениям:

- экономическому (процентные ставки, инфляция, их динамика и прогнозы и пр.);
- учетному (данные бухгалтерской отчетности за несколько лет, бухгалтерский и управленческий учет предприятия, особенности, методы ведения и пр.);
- сведения, предоставленные финансовыми органами, банками, валютными и товарными биржами и пр. сведения области финансов;
- нормативно – правовые источники информации ( кодексы, законы, указы и пр.)
- политические данные и пр.

Третья составляющая – наличие на предприятии организационной структуры и системы управления, которые будут основой организационного блока.

Кк бол крупны тк и мн знчимы исслдовния,

Четвертая составляющая – программно-технические средства, которые будут способны охватить большие объемы данных и обладать высокой степенью надежности[7].

Таким образом, под планированием понимают упорядоченную сумму стадий и работ, которые связаны с глубоким анализом внешнего и внутреннего окружения

компании, установлением целей и задач, непосредственно с планированием, а затем продвижение плана в интеллектуальной среде, реализация и контроль исполнения плана[8].

Рассмотрим этапы процесса разработки плана: подготовительный; разработка; продвижение; реализация[9].

На подготовительном этапе формируется перспективная бизнес – идея. Под бизнес – идеей понимается замысел новой продукции либо услуги, либо какого-то инновационного решения в сфере экономики, техники, организации и пр. Бизнес – идеи можно почерпнуть в: отзывах покупателей; продукции конкурентов; идеи маркетологов предприятия; публикациях о патентах; результатов НИОКР.

Важным этапом планирования является ознакомление с ним заинтересованных лиц. Это достигается за счет проведения презентации. Под презентацией плана понимается краткий рассказ об основных положениях планируемого проекта при проведении переговоров. В презентации нужно рассказать о самом предприятии, о сфере деятельности, продуктах, услугах, о клиентах и конкурентах, о стратегии маркетинга, о первоочередных финансовых задачах, основных работниках, которые будут воплощать проект в жизнь, о необходимом внешнем инвестировании, о путях использования привлеченных средств, об условиях и сроке, за который будет реализован проект[10].

Чтобы инвесторам представляемый материал был понятен, презентацию нужно выслать за несколько дней до самой презентации для ознакомления, так же эффективность презентации в этом случае увеличивается в разы. При проведении презентации нужно заинтересовать слушателей, вести с ними диалог, отвечать на вопросы, привлекать при проведении специалистов и разработчиков бизнес – плана, а саму презентацию лучше вести руководителю[11].

Презентация плана – это начальный этап переговоров с возможными контрагентами и участниками проекта. При переговорах уточняются условия работы и взаимодействия партнеров, вносятся корректировки, итогом является заключение договоров в письменной форме [12].

Необходимо отметить, что переговорам предшествует процедура аудит будущего проекта.

Аудит проводят внешние пользователи. Он состоит из шести этапов[13]:

- 1) оцениваются характеристики предприятия – заявителя, анализируется отрасль, в которой оно функционирует. Рассматривается, насколько приоритетна данная отрасль для самого инвестора. Изучается, какую роль играет компания в своей отрасли;
- 2) анализируются условия соглашения об инвестировании (форма предоставления средств, возврат, гарантии, обеспечение);
- 3) анализируется последний баланс предприятия по таким параметрам как финансовая устойчивость, ликвидность, оценка активов и пассивов, проверка чистого оборотного капитала, уровень покрытия. Определяется соотношение собственного и заемного капитала. Данный показатель для крупной и средней фирмы в размере от 4 и выше является рискованным и в инвестировании, скорее всего, будет отказано, а для небольшой критическим является значение 3;
- 4) оценивается руководящий персонал предприятия;
- 5) выявляются особенности проекта;
- 6) анализируется и оценивается весь бизнес – план [\[14\]](#).

## **1.2. Необходимость разработки бизнес-планов российскими предприятиями**

Изучив основы технико-экономического обоснования и анализа результатов производства предприятия, необходимо моделировать его экономическую стратегию в производственном предпринимательстве. Экономическим инструментом стратегии производственного предпринимательства является бизнес- план.

Возрастание роли планирования в производстве особенно отчетливо проявилось в последние десятилетия. Связано это было со следующими причинами:

1. Возрастание сложности внешней хозяйственной среды потребовало от предприятий высокой гибкости в управлении, умения постоянно просчитывать множество вариантов управленческих решений в комплексе, с учетом всех факторов.

2. Возросла роль стратегического маркетинга, умения находить и оценивать возможные новые, перспективные направления хозяйственной деятельности. Но мало найти перспективную возможность на рынке, нужно еще и оценить, чего она стоит. Для этого и нужен бизнес-план.

3. Расширилась самостоятельность производственных подразделений. В современных условиях увидеть все варианты хозяйственного развития можно лишь на нижнем уровне, а оценить их привлекательность с точки зрения корпорации в целом, проанализировать с учетом интересов владельцев капитала можно на высшем уровне. Обособление хозяйственных систем при необходимости интеграции решений по части инвестиционной политики и сделало бизнес-план столь популярным инструментом планирования бизнеса[\[15\]](#).

### **1.3. Основные составляющие компоненты бизнес-планов на предприятии**

Под планированием понимается процесс, основанный на составлении основных разделов развития предприятия в конкурентной среде при сочетании собственного и заемного капитала, материальных ресурсов, кадров и возможных рисков, которые присущи любой предпринимательской деятельности[\[16\]](#).

При планировании отражаются возможности и перспективы роста производственной деятельности, способы сбыта продукции, цены, предполагаемая прибыль, основные финансовые и экономические показатели, риски и пути их минимизации. План полезен в любой деятельности, на любом этапе развития предприятия, при любой организационной и правовой форме. Здесь отражаются решения внутренних задач, которые обусловлены управленческой деятельностью, и касаются, на пример, взаимоотношений с остальными компаниями[\[17\]](#).

С планирования начинается любой прибыльный бизнес. Он необходим для роста эффективности работы компании в целом и каждого ее работника.

Современные рыночные условия требуют от компаний быстрого реагирования на внешние и внутренние перемены, инструментом при этом выступает именно бизнес план.

Эффективное планирование позволяет предприятию получить такие возможности:

- осведомленности руководства и инвесторов по вопросам финансов и места компании на рынке;
- конкретных согласованных задач, которые компания стремится выполнять;
- выполнения задач поэтапно при наступлении конкретных условий[18].

При использовании плана руководству и инвесторам легче увидеть уровни достижения установленных задач и развитие предприятия в отношении рынка.

Планирование – это главным образом инструмент по привлечению дополнительных источников финансирования, но и для целей предприятия он тоже очень полезен и эффективен.

План для целей поиска инвесторов должен быть убедительным и показывать уровень доходности для инвесторов, указывать на высокий уровень организации трудовой деятельности, отражать спектр возможностей и перспектив компании[19].

Чтобы дать ответ, инвесторам нужно ознакомиться с планом, оценить выгодность вложений, рассмотреть риски и угрозы.

В данном документе описываются все направления, где инвестиции будут приносить максимальные доходы.

План полезен при получении кредитных средств, в данном случае банк тоже выступает инвестором и рассматривает эффективность проекта. Предприятие может получить значительную выгоду по процентам при грамотно составленном плане.

Рассмотрим теперь значение бизнес – плана для внутренних целей компании. С помощью него можно объяснить сотрудникам цели и задачи работы предприятия, стратегии развития и использование проекта для приспособления к изменяющимся внешним условиям.

При создании нового предприятия план формирует и обосновывает затраты и используемые ресурсы. Рассчитываются прибыли и потери, а так же сама целесообразность создания данного предприятия.

Процесс бизнес-планирования помогает насыщать рынок качественными, высоколиквидными товарами и услугами, на которые есть спрос. На любом рынке

действуют правила равновесия спроса и предложения, цены и качества. Самыми успешными будут проекты с наибольшим финансовым результатом и наибольшей общественной полезностью. Для этих проектов открыты каналы финансирования и поддержки при использовании кредитов[20].

Составление бизнес – плана – это сложный и кропотливый процесс, его нужно тщательно продумывать и разрабатывать. Типовые бизнес – планы, которые имеются в книгах и интернет – сети, это образцы, примерные пособия, их практическая ценность равна 0 и на практике их успешное воплощение невозможно. Данные планы можно использовать в качестве отправной точки, но всегда нужно их прорабатывать, что-то добавлять, корректировать, ведь экономические и социальные условия все равно не являются постоянными[21].

Стандартный бизнес-план имеет определенную структуру, последовательность разделов. Бизнес-план включает следующие содержательные этапы его разработки[22].

Резюме – краткое изложение предмета бизнес-плана, т.е. обоснование привлекательности нового бизнеса, коммерческого предложения или инвестиционного проекта для адресата бизнес-плана.

Общая часть – описываются цели (финансовые и нефинансовые) и стратегия бизнес-плана; предмет бизнес-плана; своеобразие продукции или услуг; текущее состояние рынка сбыта; история фирмы-разработчика и перспективы развития нового бизнеса; демонстрируется, в чем, собственно, состоит неудовлетворенная потребность, диктующая необходимость создания или развития данного бизнеса; описывается управленческая команда, которая будет заниматься проектом.

План маркетинга показывает результаты исследования рынка нового бизнеса, оценивает уровень потребителя, сильные и слабые стороны конкурентов, географические и иные факторы рынка.

Оперативные планы – это планы создания и развития производства товаров и услуг, являющихся предметом бизнес-плана.

Другие планы, входящие в состав бизнес-плана, – это план капитальных вложений (подробно расписанный по видам затрат), план исследований и разработок, технической доработки продукции, услуг, модернизации технологии производства и др.

Каждый раздел бизнес-плана должен иметь выход на финансовый раздел, т.е. содержать цифры, данные, по которым можно рассчитывать соответствующую позицию финансовых планов[23].

Финансовый раздел бизнес-плана обязательно включает три основных документа (план доходов и расходов, план движения денежных средств и расчетный баланс), а также предварительные замечания – своего рода комментарий по финансовым условиям бизнеса (порядок расчетов с поставщиками и потребителями, сроки возврата кредитов и проценты по ним, методы определения себестоимости продукции и т.п.).

Не менее важно составить наиболее вероятный прогноз финансовых результатов, а также рассчитать предполагаемые издержки по подготовке к пуску рассматриваемого производства товара.

Один из основных документов финансового раздела – это план доходов и расходов). Он показывает финансовую осуществимость нового предприятия и готовится, используя прогноз продаж и соответствующие ему производственные затраты.

Для составления плана доходов и расходов необходимо, прежде всего, рассчитать объемы продаж (по месяцам), а также предусмотреть все возможные расходы и правильно спланировать их динамику по месяцам. При прогнозировании общефирменных издержек следует иметь в виду, что план не должен содержать заниженных оценок расходов, и если уж ошибаться, так лучше в сторону их завышения.

Определив потребность в стартовом капитале, в т.ч. в оборотном капитале, при необходимости в дополнительном финансировании, при этом необходимо учесть, каким образом они должны быть организованы, на каких условиях, как должны выплачиваться заемные средства[24].

## **2. Организация и разработка бизнес-плана ООО «Алмаз-Мотор» в краткосрочной перспективе**

## **2.1. Сведения о проекте и о компании ООО «Алмаз-Мотор»**

**Объектом разработки планов выступает открытие автосалона и технического центра в Перми по продаже и обслуживанию автомобилей Toyota с подписанием дилерского соглашения.**

### **Цели разработки планов ООО «Алмаз-Мотор»:**

- определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
- оценить затраты, необходимые для сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться продукция, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта.
- проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
- просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению разработанных планов.

На начальном этапе, чтобы открыть автосалон, необходимо начать с регистрации предприятия. Для автосалонов подходит создание Общества с ограниченной ответственностью. Такое предприятие имеет возможность сотрудничать с производителями автомобилей.

Зарегистрировав предприятие, необходима постановка на учет в налоговой службе. Для автосалона применяется основная система налогообложения для торговых предприятий, в связи с тем, что система завод - дилер работает с применением налога на добавленную стоимость, а так же с применением налога на вмененный доход для сервиса.

Необходимо зарегистрироваться в пенсионном фонде и во всех других внебюджетных фондах[\[25\]](#):

- регистрация в государственном пожарном надзоре;
- роспотребнадзоре;

- открыть счет в банке;
- приобрести контрольно-кассовую машину и зарегистрировать ее в налоговой инспекции;
- обратиться в Управление потребительского рынка для внесения дилерской компании в торговый реестр и получить Свидетельство;
- если вместе с этим видом деятельности будет открыт автосервис, то так же необходимо получить сертификаты позволяющие проводить дополнительные работы. Получить такие сертификаты можно в Ростесте.

Поскольку автосалон ООО «Алмаз-Мотор» является обществом с ограниченной ответственностью, то согласно п.3 ст.89 Гражданского Кодекса Российской Федерации (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 312-ФЗ) его главным учредительным документом является устав.

Устав ООО «Алмаз-Мотор» согласно п.3 ст.89 Гражданского кодекса Российской Федерации и п.2 ст.12 Закона "Об обществах с ограниченной ответственностью" содержит следующие сведения о:

- полном и сокращенном фирменном наименовании ООО «Алмаз-Мотор»;
- месте нахождения общества; размере уставного капитала ООО «Алмаз-Мотор»;
- составе и компетенции органов ООО «Алмаз-Мотор», в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников ООО «Алмаз-Мотор», о порядке принятия органами ООО «Алмаз-Мотор» решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
- правах и обязанностях участников ООО «Алмаз-Мотор»;
- порядке и последствиях выхода участника общества из ООО «Алмаз-Мотор», если право на выход из общества предусмотрено уставом ООО «Алмаз-Мотор»;
- порядке хранения документов общества и о порядке предоставления ООО «Алмаз-Мотор» информации участникам ООО «Алмаз-Мотор» и другим лицам;

Устав ООО «Алмаз-Мотор» также содержит иные положения о порядке и размерах резервного и иных фондов.

Для организации ООО «Алмаз-Мотор» и начала продаж необходимо осуществить следующие действия[26]:

- 1) Регистрация компании.
- 2) Выход на завод производитель для подписания документов о сотрудничестве.
- 3) Сертификация.
- 4) Поиск и подготовка помещения под автосалон.
- 5) Найм сотрудников.
- 6) Рекламная компания.
- 7) Получение первой партии автомобилей.
- 8) Начало продаж.

Общая подготовка до начала продаж составляет 2-4 месяца. Стартовые капиталовложения для открытия автосалона с «нуля» по предварительным расчетам составляют около \$3 млн.

Большие затраты предполагаются на покупку земли или помещения, внутреннюю отделку салона, на открытие станции технического обслуживания и магазина, торгующего необходимыми запчастями и уровня цен, по которым будут приобретаться автомобили. В этом случае можно заниматься как торговлей автомобилями определенной марки, так и продажей машин различных производителей. Конечно, при данном варианте будет более долгий срок окупаемости, но и прибыль от такого бизнеса более значительна.

Процент чистой прибыли в соотношении валовой выручки и расходов автосалона, составляет около 3,5 %. Приведем ориентировочную структуру дохода автосалона: совокупный доход - 100%; расходы - 95%, в том числе стоимость закупки автомобилей у официального дистрибьютора Toyota - 90%; стоимость закупки аксессуаров и запчастей - 3%; зарплата, работающего персонала - 0,50%; затраты на техническое обеспечение деятельности - 1,00%; рекламные расходы - 0,30%; уплата налогов - 1,5%, чистая прибыль 3,7%.

Расчет отсрочки платежа, предоставляемый производителем, следует подстраховать наличием собственных оборотных денег в размере хотя бы \$500 тыс.

## **2.2. Анализ отрасли, планирование потенциального рынка сбыта**

Из общего объема рынка торговли автотранспортными средствами в России в 2015 году около 31% приходило на розничную торговлю автотранспортными средствами. Видовая структура рынка выглядит следующим образом:

- оптовая торговля автотранспортными средствами - 1 090 450 170 тыс. рублей, доля 66,32%;
- розничная торговля автотранспортными средствами - 514 443 575 тыс. рублей, доля 31,29%;
- торговля автотранспортными средствами через агентов - 4 596 732 тыс. рублей, доля 0,28%.

Объем рынка розничной торговли автотранспортными средствами в России в 2014 году составил 514 443 575 тысяч рублей, что на 78,1% выше уровня 2013 года. В 2011 году объем рынка автосервисных услуг увеличился по сравнению с 2012 годом на 10,24% с 262 011 446 тыс. рублей до 288 845 939 тыс. рублей[\[27\]](#).

Следовательно, данная отрасль имеет устойчивую тенденцию роста и перспективности продаж.

**В Перми с населением более 1 млн. чел, дилерство автомобильной марки Toyota еще не представлено. Что позволит избежать ненужной конкуренции и можно будет сыграть на новизне. Средняя концентрация**

**дилеров Toyota составляет один автосалон на миллион жителей. При таких условиях дилеру, скорее всего, удастся не только выполнить план продаж на первый год (обычно это 100 автомобилей), но и успешно завоевывать рынок, постепенно увеличивая оборот.**

**Территориально автосалон планируется организовать вблизи трассы, с выходом витринных окон на проезжую часть. Это рекламный момент, способствующий продвижению автобизнеса, учитывая его специфику. Здание для размещения автосалона планируется построить новое. Привлечь покупателей и стимулировать их к**

**покупке поможет обустройство автосалона в современном стиле. Внутри помещение нужно поделить на специальные зоны, оборудовав шоу-рум, офис, сервисный центр, склад комплектации запчастями и оставить видное место, для размещения представителя одного из банков. Дополнительная услуга автосалона - удобство получения мгновенного кредита под покупку авто.**

**Минимальная стоимость строительства полноценного дилерского центра в регионах, например, в соответствии с корпоративными требованиями Toyota , составляет около 800 тысяч**

**долларов.**

**Открытие официального дилерского центра сегодня невозможно без сервиса. Владельцы изрядно подержанных машин характеризуют авторизованные СТО заоблачными ценами на работу и запчасти, а для собственников относительно новых автомобилей посещение фирменного сервиса - необходимость: без отметки о прохождении регламентного ТО теряется гарантия, которая может достигать 5 лет.**

**Кроме того, многие автопроизводители сейчас заинтересованы не только в развитии дилерской сети, но и в расширении**

**географии авторизованных сервисов, ведь территория использования автомобилей традиционно превосходит географию продаж.**

**Для того, чтобы стать автомобильным дилером, нужно для начала отправить запрос Официальному представителю Toyota в России. В Интернете есть сайты таких представителей, на которых указаны адрес, которые предназначены для официальной переписки с деловыми партнерами. По такому адрес и необходимо отправить свой запрос в решении стать автомобильным дилером [\[28\]](#).**

**Следующий шаг - это заполнение необходимых форм, Которые присылают представители. В них обычно сообщается информация о предприятии, сообщается в месте нахождения данного выставочного салона с фотографиями, планы и информация о текущей деятельности. Необходимо при заполнении данных анкет иметь на руках готовый бизнес - план. Поставщик должен быть ознакомлен с этим планом.**

**После заполнения всех необходимых анкет, предстоит разговор с менеджером, занимающимся развитием дилерской сети данного представительства. Нужно убедить его в том, что целесообразно открыть**

**данный бизнес. После этого он  
приедет для личной встречи.**

**После такой встречи, если ее  
результаты будут признаны  
положительными, принимается  
решение о дальнейшем  
сотрудничестве.**

**После этого между производителем  
автомобилей Toyota и автодилером  
ООО «Алмаз-Мотор» будет заключен  
дилерский контракт. Он будет  
являться основным юридическим  
документом для сотрудничества  
компаний. Данный контракт вместе с  
сертификатом на продаваемые  
автомобили нужно будет предъявлять  
покупателям автомобиля по первому**

**их требованию.**

**Поставка автомобилей может производиться из различных мест. Но на каждую партию автомобилей необходимо заключить договор, где будут указаны сроки и условия поставки, а также цена.**

Для активного вхождения на рынок г. Пермь и округа для привлечения новых покупателей автомобилей Toyota ООО «Алмаз-Мотор» планирует продавать автомобили с 5% скидкой от среднерыночной цены в ближайших регионах. Производитель, как правило, устанавливает свою цену на автомобили, устанавливает и проценты торговой надбавки от 10 до 20 процентов, надбавка ООО «Алмаз-Мотор» планируется на уровне 15%.

Чтобы автосалон как бизнес успешно развивался и приносил доход, необходимо, чтобы было установлено минимальное количество автомобилей, которые необходимо продать за месяц  $100/12=9$  единиц. При этом на складе должно иметься машин в 2 раза больше этого, чтобы при необходимости покупатель смог получить желаемое авто в самые короткие сроки, не тратя свое время на ожидание, пока автомобиль доставят.

Доходы автосалона напрямую связаны с объемами продаж, а также с сервисным обслуживанием. Чтобы повысить окупаемость, планируется также заняться продажей запчастей, аксессуаров и установкой сигнализации.

**Среди факторов, влияющих на развитие автомобильного рынка,**

**хочется выделить появление новых автомобилей и новых интересных кредитных программ. Обращает на себя внимание тренд, который появляется в 2007 году, показывающий абсолютное материальное положение. Наше общество меняет структуру в сторону увеличения сегмента людей с материальным положением «выше среднего», и это является одним из главных драйверов рынка. Тенденция к пересадке россиян с отечественных автомобилей на иномарки тоже очевидна[\[29\]](#). Если в 2010 году соотношение было 74% продаж отечественных к 36% иномарок, то в 2014 году 44% к 56% соответственно.**

**К 2010 г. идет пик продаж новых автомобилей, а сейчас растет доля автомобилей, купленных поддержанными, что вполне логично. Соответственно, зная приблизительно средний срок владения автомобилем в семье, логично предположить, какая доля будет перепродаваться на нашем рынке как поддержанные. Намерение приобрести отечественную машину падает, значимо уменьшается количество людей, которые планируют покупать поддержанные автомобили. Т.е. мы можем констатировать, что на рынке г. Пермь будет существовать довольно большое предложение на автомобили с пробегом, но**

# **потребители естественно будут хотеть приобретать новые машины.**

Автомобиль Toyota высокого класса, следовательно, его могут позволить люди в достатке выше среднего, имеющие автомобиль более низкого класса и желающие его заменить или же потенциальные покупатели, не имеющие еще автомобиль вообще. Из генеральной совокупности было выбрано таких респондентов 3560 человек. Для обеспечения намеченного объема реализации 100 единиц в год такого количества потенциальных покупателей достаточно для открытия автосалона ООО «Алмаз-Мотор».

**Сегодня на рынке продажи транспортных средств большая конкуренция. Для того, чтобы салон приносил стабильно прибыль, следует позаботиться об оказании дополнительных услуг и сервисов. Так, в успешном салоне должна присутствовать оборудованная стоянка для машин, мойка, а также магазин автозапчастей и услуги автосервиса. Как показывает практика, большую часть дохода**

**приносит именно послепродажное обслуживание автотранспортных средств.**

**Основными конкурентами выступают дилерские сети японских автомобилей г. Пермь. В таблице 1 представлены конкурентные преимущества ООО «Алмаз-Мотор» и основных конкурентов.**

По каждому фактору дана оценка (0-10) как для своего предприятия, так и для основных конкурентах. 0 - означает наиболее слабые позиции по данному фактору 10- наиболее сильные.

Таблица 1

Анализ конкурентных преимуществ

Факторы конкурентоспособности	ООО «Алмаз-Мотор»	Mitsubishi Motors	Honda Motors	Nissan Motors	Коэффициент значимости
Имидж фирмы	0	10	5	7	0,2
Концепция продукта	3	4	2	1	0,1

Качество продуктов, соответствие мировым стандартам	10	10	3	4	0,2
Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов	6	1	2	2	0,05
Мощность конструкторской базы, характеризующей возмозности по разработке новых продуктов	3	1	1	1	0,05
Мощность производственной базы, оснащенность основными фондами	2	4	3	5	0,1
Финансовое состояние по данным публичной отчетности	0	3	2	1	0,05
Привлекательность рыночных цен	10	1	3	5	0,17
Уровень стимулирования сбыта, эффективность каналов товародвижения	3	10	4	7	0,03

Продолжение табл. 1

Политика фирмы, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением	3	7	3	4	0,05
--	---	---	---	---	------

**ИТОГО**

**4,89 5,87 3,13 4,26 1**

Если по какому-то фактору нет достаточной информации, то он исключается из анализа. Итогом анализа является выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия и его конкурентов для удержания и развития конкурентоспособности предприятия.

Наибольшими конкурентными преимуществами обладает Mitsubishi Motors, так как данная компания достаточно давно функционирует на рынке г. Пермь.

Хотя ООО «Алмаз-Мотор» новая компания на рынке автотранспортных средств и не имеет сложившегося имиджа фирмы, но по другим факторам конкурентоспособности занимает достаточно высокие позиции, что вывело ООО «Алмаз-Мотор» на второе место среди представленных японских автомобилей.

В последующих периодах планируется интенсивная работа по повышению имиджа фирмы среди покупателей, что выведет ООО «Алмаз-Мотор» на лидирующие позиции.

## **2.3. Планирование маркетинговой деятельности**

Рекламную политику планируемый автосалон определяет и оплачивает сам. Дистрибьютор помогает с различными PR - материалами, буклетами и заготовками рекламных макетов, видео роликами для показа по местному телевидению. Рекламный бюджет стоит расходовать на информирование потенциальных клиентов о том, что в городе открылся новый автосалон и как его найти. Намечаются следующие рекламные средства: реклама в печатных СМИ, щитовая реклама

Для информирования покупателей о появлении нового крупного игрока на рынке японских автомобилей планируется разместить блочную рекламу в

специализированных автомобильных изданиях. Рекламный щит в месте расположения автосалона будет и указателем и дополнительным рекламным средством, призванным привлечь проезжающих автомобилистов.

## Таблица 2

### Бюджет маркетинга

Вид расходов	Месяц, (\$US)	Год, (\$ US)
Реклама в печатных СМИ	400	4800
Щитовая реклама	1000	12000
Итого:	1400	16800

Рекламная кампания автосалона также будет подкрепляться всевозможными акциями. Например, можно наладить прямую почтовую рассылку в районе, где располагается наш автосалон, в которой заявить: "Каждое воскресенье всем приехавшим бесплатное масло!" или "Каждому приехавшему - бесплатная мойка". Своей рекламой также постепенно приучим клиентов к тому, что следует ценить хороший сервис и надежность компании.

Дополнительной, но исключительно важной группой услуг, обеспечивающей реализацию всей маркетинговой стратегии, являются группа услуг сервисного обслуживания клиентов.

## Таблица 3

### Характеристика услуг по сервисному обслуживанию

ООО «Алмаз-Мотор»

Группа услуг	Маркетинговое описание вида сервисного обслуживания	Потенциальный потребитель услуг	Маркетинговая привлекательность
Группа простого технологического сервиса	<p>В данную группу услуг входят все элементарные услуги по ремонту, обслуживанию и диагностике автомобиля или его узлов и агрегатов.</p> <p>Именно на услуги данной группы устанавливаются базовые цены, именно эти услуги составляют "проблемное поле" автомобилистов</p>	Практически любой владелец неисправного автомобиля или автомобиля, нуждающегося в немедленной диагностике	Несмотря на то, что именно оказание такого рода услуг является предметом деятельности автосервиса, их маркетинговая привлекательность не является высокой вследствие специфики рынка совершенной конкуренции.

Группа эксклюзивного технологического сервиса	В данную группу входят услуги, обеспечивающие их потребителю эксклюзивное качество (за счет современного оборудования и материалов) как самих работ, так и экономию денежных средств, за счет расширения границ эксплуатации.	Владелец современного автомобиля со средним уровнем достатка, принявший новую философию рыночной жизнедеятельности как в обращении с материальными ценностями и деньгами, так и в стиле жизни.	Учитывая факт партнерских отношений с Toyota, возможно создание как минимум двух продуктов данной группы: полная компьютерная диагностика двигателя и замена масла.  При грамотном рекламном сопровождении данные продукты имеют высокую привлекательность.
---	---	--	---

Продолжение табл. 3

Группа корпоративного (клубного) сервиса	В данную группу услуг входят услуги для корпоративных клиентов с максимально возможным уровнем сервиса и с эффективной системой скидок и бонусов.	Потребителями услуг данной группы могут быть владельцы автомобилей, проживающие в непосредственной близости от предприятия, ценящие время и сервис.	Данная группа имеет высокую степень привлекательности для предприятия, ибо обеспечивает постоянное число гарантированных клиентов на все виды работ, создает ему "элитный" имидж.
--	---	---	---

Рассмотрим более детально маркетинговую стратегию сервиса автомобилей Toyota.

## Таблица 4

### Ценовая политика предприятия

Интересы инвесторов	Базовые методы ценообразования
Поддержание общего положительного годового баланса (покрытие затрат).	Метод калькуляции на основе полных затрат
Минимизация налогооблагаемой прибыли.	Метод калькуляционного выравнивания
Максимизация процесса возврата инвестиций.	Метод оптимальной коррекции затрат
Высокая конкурентоспособность предприятия.	Методы ориентации на конкурентов и потребителей

Основными постулатами при определении ценовой политики сервисного обслуживания на этапе становления и выхода на проектную мощность ООО «Алмаз-Мотор» являются:

- оптимальное соотношение конструкции "цена + качество" в услуге;
- цены на услуги имеют статистически обоснованный вариативный размах, позволяющий либо снижать их (при скидках и бонусах), либо повышать их в эксклюзивном случае;

## Таблица 5

### План-график подготовки и распространения рекламной продукции

ООО «Алмаз-Мотор»

Рекламный носитель	Тираж (охват целевой аудитории)	Срок готовности рекламного носителя	Срок распространения рекламного носителя	Способ распространения	Примечание
Наружная вывеска	1	4*-10	После 4-10 постоянно	Визуальное воздействие	-
Корпоративная визитная карточка предприятия	5000	4-5	После 4 постоянно	Из рук в руки клиентам и при посещении автосалона, на переговорах	Полукартон, 7*10,5см., 3 цвета, двухсторонняя
Визитная карточка директора	100	4-30	С момента изготовления	На переговорах и деловых встречах	Стандартный размер, гладкий полукартон, 3 цвета
Бланк предприятия	500	4-5	После 4 постоянно	Деловая переписка	A4, 1/0, 80 гр.
Фирменная спецодежда	15	4-5	После 4 постоянно	Визуальное воздействие	красный или серый цвет, стойкое нанесение на спине - "Алмаз-Мотор"

Стандартная карточка члена клуба	500	Ч-10	После Ч постоянно	Из рук в руки во время посещения автосервиса, во время деловых встреч	Стандартный размер, 4/0
Рекламный флайер под акцию "День бесплатной диагностики"	200	Ч+8	50 шт. Ч+10 50 шт. Ч+40 50 шт. Ч+70 50 шт. Ч+100	Из рук в руки или другой способ индивидуального распространения	A5, 4/4, 80гр.

\* Ч - дата открытия автосалона

Именно эта группа услуг будет являться определяющей при привлечении клиентов (может быть даже более важной, чем ценовая политика). Она включает следующие виды сервисного обслуживания:

- фирменный стиль в оформлении помещения и спецодежде персонала;
- предоставление дополнительных видов услуг по запросу клиента (покупка запчастей).
- верхние (эксклюзивные) границы цен на предлагаемые услуги ниже сформировавшихся среднерыночных цен и не превышают цен конкурентов;
- цены дифференцируются по: покупательской способности потребителя; по сезонности; по структуре услуг;
- по эксклюзивным услугам цены формируются методом приспособления к ценовой политике лидера данных услуг на рынке (компьютерная диагностика Toyota).

После выхода предприятия на проектную мощность, адаптивная стратегия ценообразования может быть пересмотрена в сторону активной политики формирования цен на услуги с их реальной диверсификацией.

## **2.4. Планирование производственной деятельности**

### **2.4.1. Планирование потребности в трудовых ресурсах, фонда оплаты труда**

Предполагаемый штат автосалона ООО «Алмаз-Мотор»:

Генеральный директор возьмет на себя обязательства следить за выполнением заданий, поставленных перед подчиненными.

Маркетолог – сможет провести анализ рынка и требований покупателей, согласно чему будет составлен план продаж и стратегия работы автосалона, разработает рекламные акции автосалона.

Менеджер по продажам – работает непосредственно с клиентами в салоне, один из основных сотрудников, который должен квалифицированно выполнять свою работу.

Технические работники – так как в автосалоне есть автомастерская, мойка и т.д.

Бухгалтер-финансист.

Таблица 6

Персонал ООО «Алмаз Мотор»

Наименование группы сотрудников	Количество сотрудников в группе	Зарботная плата каждого сотрудника, руб.
Генеральный директор	1	600000
Бухгалтер-финансист	1	420000
Продавец-консультант	3	900000

Технический персонал (техничка, дворник, электрик)	3	450000
Работники автомастерской	3	720000
Рабочие на автосервисе, автомойке	3	620000
менеджер по продаже запасных частей	1	240000
Всего затраты на оплату труда персонала	15	312500

Всего затраты на оплату труда в месяц составляют 312500 руб., за год – 3750000 руб. Также необходимо учесть в дальнейшем и налог на заработную плату, составляющий 34%.

## 2.4.2. Планирование затрат на технологическую электроэнергию

Восвещение служебно-бытовых помещений=мощность лампы\* количество ламп\*эффективный фонд времени работы (1870)=  $80*84*1870/1000=12566,4$  кВт.

Количество электроэнергии на освещение:

Восвещение торгового зала и служебно-бытовых помещений=мощность лампы \* количество ламп\*эффективный фонд времени работы (1870)=  $1000*41*1870/1000=76670$  кВт.

Всего на освещение:  $12566+76670=89236$  кВт

Рассчитать затраты при оплате 1 кВт - 5 руб.\*  $89236=446180$  руб.

Плата за воду определяется исходя из необходимого объема воды на технологические цели в м куб. и тарифной ставки за воду, руб. /м куб., установленной местными органами власти.

Вода на технологические цели и прием сточных вод:

$$H = N * Q * P = 12 * 400 * 35 = 168000 \text{ руб.}$$

где: Зв - затраты на воду, руб.; N - количество месяцев; Q - объем потребления, куб. м. (400 куб. м.); P - расценкам на 1 куб. м. воды, 35 руб.

Затраты на отопление производственного помещения, на освещение помещения, на топливо для автомобиля, обязательные страховые платежи за имущество предприятия.

$$Зот = N * Ц * Q = 5555 * 6 = 33330 \text{ руб.}$$

где Зот - стоимость затрат на отопление, руб.; N - отапливаемый период, 6 месяца; Ц - цена 1 Гкал тепловой энергии, 5555 руб.

### **2.4.3. Планирование затрат на формирование основных фондов**

Автосалон ООО «Алмаз-Мотор» предоставляет сотрудникам оснащенные рабочие места всей необходимой оргтехниккой. А именно в автосалоне имеется такое оборудование как: компьютеры, принтеры, штрихкоды, кассовые аппараты; калькуляторы и т.д.

Оргтехника необходимо для налаживания четкой работы сотрудников автосалона. На компьютерах сотрудников установлены базы работы с клиентами, а также базы учета товара. Таким образом, менеджеры всегда смогут оперативно предоставить информацию клиентам по срокам и стоимости выполнения заказов. Клиенты всегда могут взять с собой всю необходимую печатную продукцию, таблицы расчета стоимости автомобилей и т.д.

Прямолинейный метод амортизации, по которому годовая сумма амортизации определяется делением стоимости, которая амортизируется, на срок полезного использования объекта основных средств. Этот метод отличается легкостью расчета — стоимость объекта основных средств списывается равными частями в

течение всего срока его эксплуатации.

Таблица 7

Единоразовые инвестиции на формирование основных фондов

ООО «Алмаз-Мотор»

Наименование актива	Срок эксплуатации	Стоимость приобретения, тыс.руб.	Амортизационные отчисления, тыс.руб.
выставочный зал (showroom)	15	20000	1333,3
помещение для персонала	15	2000	133,3
зону для посетителей	5	1000	200,0
помещение для автомобилей	10	15000	1500,0
помещение для хранения запасных частей	10	1500	150,0
офисная мебель, оргтехника	3	500	166,7
ВСЕГО		40000	3483,3

## 2.4.4. Разработка плана по совокупным затратам предприятия

Таблица 8

Годовые общепроизводственные издержки ООО «Алмаз-Мотор»

Наименование	Величина издержек, руб.
Охрана	40000
Прочие расходы	30000
Реклама и маркетинг	840000
Связь, административные расходы	30000
Всего	940000

Таблица 9

Расчет единоразовых и текущих расходов ООО «Алмаз-Мотор»

Наименование статьи расходов	Стоимость		Итого расходы в год
	в год	Единовременная покупка	
Покупка / строительство основных фондов		40000000	

Амортизационные отчисления	3483300		
Приобретение автомобилей для реализации		90000000	
(планируется приобрести 100 автомобилей средней стоимостью 18000 дол. США)			
Создание сайта оплата хостинга, интернет-реклама	150000		
Затраты на освещение, на воду, на отопление	647510		
Зарплата персонала	3750000		
в т.ч. налог	1275000		
Общепроизводственные издержки	940000		
Непредвиденные расходы 5%	512290,5		
Итого	10758100,5	90000000	100758101

## 2.4.5. Планирование финансовых результатов деятельности предприятия

Определим основные финансовые показатели и сведем их в таблицу 10.

Таблица 10

## Основные показатели первого года деятельности ООО «Алмаз-Мотор»

Показатель	Сумма, руб.
Годовой валовой доход при условии надбавки с реализации автомобиля 20%	108000000
90000000 - автомобилей для реализации + надбавка	
Годовые совокупные затраты (табл. 9)	100758101
Прибыль до налогообложения	7241899
Годовой валовой доход - Годовые совокупные затраты	
Чистая прибыль (за вычетом налога на прибыль 20%)	5793519,2
Капитальные затраты (табл. 7)	40000000
Срок окупаемости (40000000/5793519,2)	7 лет

## 2.5. Анализ внутренних и внешних рисков, планирование мероприятий по их снижению

Основной риск открытия автосалона ООО «Алмаз-Мотор» – недостаточная реализация автомобилей, которая не обеспечивает при заданных уровнях надбавки (20%) рентабельность всего проекта. Можно выделить следующие негативные моменты, способные повлиять на доходность вложения инвестиций.

Таблица 11

Анализ внешних и внутренних рисков ООО «Алмаз-Мотор»[\[30\]](#)

№	Наименование риска	Оценка риска	Способы устранения и минимизации негативных последствий
---	--------------------	--------------	---

Внешние риски:

1	Ужесточение налогового и лицензионного законодательства	средняя	Поиск оптимальных решений в рамках законодательства
2	Выход на рынок нового сильного игрока	средняя	Увеличение дополнительных услуг и программ лояльности к клиенту.
3	Снижение уровня спроса как результат перенасыщенности рынка	низкая	
4	Снижение рентабельности бизнеса как результат конкуренции	средняя	Увеличение дополнительных услуг и программ лояльности к клиенту.
5	Риск неполучения соответствующих государственных согласований	низкая	Следовать рамкам законодательства

Внутренние риски

1	Неправильный выбор маркетинговой стратегии	высокая	Анализ результатов и доработка стратегии.
---	--	---------	---

2	Снижение качества продукции, как результат недостаточного опыта персонала	высокая	Дополнительное обучение персонала
3	Нехватка собственных средств для финансирования проекта	средняя	Аргументировать нехватку для основного инвестора
4	Выход из строя оборудования	средняя	Исправление оборудования в тех. Центре, Заказ нового по гарантии на заводе поставщике
5	Риск снижения запасов	средняя	Обеспечить планирование 2 месячного запаса

Выберем наиболее значимые риски и сведем их в группы (табл. 12).

Предполагается, что первая приоритетная группа в 6 раз весомее последней, т.е.  $f=6$ . Таким образом, удельный вес группы с наименьшим приоритетом найдется следующим образом:  $W3 = 2 / (3*(6+1)) = 0,0952$ .

$$W1 = 6*W3 = 0,5712.$$

$$W2 = 0,3336$$

Таблица 12

Определение влияния на прибыль ООО «Алмаз-Мотор» рисков

Риски $S_i$ ( $i = 1 \dots n$ )	Отрицательное влияние на прибыль	Группа приоритета
---------------------------------	----------------------------------	-------------------

S1. Недостаточная загруженность складских площадей	Снижение чистой прибыли – в лучшем случае, в худшем – некупаемость вложенных инвестиций	
S2. Недостатки проектных работ	Рост стоимости строительства здания автосалона	Q1
S3. Невозможность предприятия приступить к работе в указанные сроки	Невозможность осуществления своевременных платежей по кредитам	
S4. Несвоевременная поставка автомобилей	Увеличение срока ввода мощности предприятия	Q2
S5. Изношенность автосервисного оборудования	Увеличение затрат на ремонт	
S6. Недостаточный уровень заработной платы	Текучесть кадров	Q3
S7. Рост налогов	Снижение чистой прибыли	

В связи с этим можно сделать вывод, что удельный вес первых трех простых рисков (из первой приоритетной группы) составит 0,1904; удельный вес рисков из второй группы приоритета будет равен 0,1668 и удельный вес двух оставшихся рисков установится на уровне в 0,0476.

Для оценки вероятности наступления рисков использовались мнения трех экспертов, которые представлены в таблице.

Таблица 13

Вероятность наступления события

### Мнения экспертов

Риск	Мнения экспертов			Вероятность
	I	II	III	
S1	25	35	45	35
S2	20	40	45	35
S3	15	25	40	27
S4	10	5	5	7
S5	90	85	90	88
S6	45	45	45	45
S7	25	30	35	30

Таблица 14

Общая оценка рисков проекта выглядит следующим образом:

Риски	Удельные веса	Вероятность	Балл
S1	0,1904	35	6,7
S2	0,1904	35	6,7
S3	0,1904	27	5,1

S4	0,1668	7	1,2
S5	0,1668	88	14,7
S6	0,0476	45	2,1
S7	0,0476	30	1,4
		Итого:	37,9

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что сказать определенно наступит ли риск или нет невозможно, хотя, скорее всего в своей работе ООО «Алмаз-Мотор» сумеет избежать определенных трудностей, обеспечив стабильность получения доходов и минимизацию возможных расходов.

### **3. Разработка бизнес-плана ООО «Алмаз-Мотор» в долгосрочной перспективе**

#### **3.1. Финансовое планирование деятельности предприятия**

Расчет ставки дисконтирования: модель расчета по уровню ставки рефинансирования и уровню инфляции.

Коэффициент дисконтирования ( $d_i$ ) без учета риска проекта определяется как отношение ставки рефинансирования ( $r$ ), установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции ( $i$ ):  $1+d_i=(1+(r/100))/(1+(i/100))$ [\[31\]](#)

Примем ставку рефинансирования на уровне 5,25%, темп инфляции на уровне 5,8%, тогда  $1+d_i=1,055/1,058=1,022$ ;  $d_i=12\%$

Коэффициент дисконтирования, учитывающий риски при реализации проектов, определяется по формуле:  $d = d_i + P$ , где  $P$  - поправка на риск.

Таблица 15

Планирование ставки дисконтирования

Величина риска	Пример цели проекта	$P$ , процент
Низкий	вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	вложения в исследования и инновации	18-20

Примем, что вложения осуществляются в производство и продвижение на рынок нового продукта, тогда поправка на риск будет равна 13%. Ставка дисконтирования в этом случае будет равна  $d = 12\% + 13\% = 25\%$ . Поправка на риск проекта определяется по данным следующей таблицы 15.

На основе расчетной ставки дисконтирования, определим показатели эффективности капитальных вложений (табл. 16)

Таблица 16

Показатели эффективности инвестиций ООО «Алмаз-Мотор»

Прогнозные показатели эффективности инвестиций	Единицы измерения	Значения
--	-------------------	----------

Ставка дисконтирования (в процентах)	%	25
PВ (период окупаемости проекта, лет)	лет	7
DPВ (дисконтированный период окупаемости проекта, лет)	лет	13
NPV (чистый приведенный доход, в рублях)	руб.	+2345165
PI (индекс прибыльности проекта)		14%

Планирование прибыли и убытков на 6 лет приведем в табл. 17.

Таблица 17

Планирование прибыли и убытков ООО «Алмаз-Мотор»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка	0	108000000	110 160 000	112 363 200	114 610 464	116 902 673
Себестоимость	0	99 448 300	101 446 785	103 582 176	105 770 265	107 546 375
<b>Валовая прибыль</b>	0	8 551 700	8 713 215	8 781 024	8 840 199	9 356 298
Общехозяйственные расходы	100 000	940000	949 400	996 870	1 046 714	1 099 049

Инвестиционные расходы	40 000 000	90000000	91 800 000	93 636 000	95 508 720	97 418 894
Амортизация	0	3 483 300	3 483 300	3 483 300	3 483 300	3 483 300
Заработная плата	1 340 000	5 025 000	5 214 085	5 466 006	5 731 531	5 545 132
Финансовые расходы	0	0	0	0	0	0
Налог на имущество	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	2000000	2 040 000	2 080 800	2 122 416	2 164 864
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>	-1 440 000	10 551 700	10 753 215	10 861 824	10 962 615	11 521 162
Прибыль с учетом убытков прошлых периодов	-1 440 000	9 111 700	10 753 215	10 861 824	10 962 615	11 521 162
<b>Чистая прибыль</b>	-1 440 000	7 289 360	8 602 572	8 689 459	8 770 092	9 216 930

На момент инвестирования денежных средств ООО «Алмаз-Мотор» несет только затраты, связанные с организацией деятельности, следовательно не осуществляет реализации автомобилей и несет убытки. Начиная с 2017 г. предприятие реализует продукцию из расчета 100 автомобилей в год с тенденцией наращивания продаж 2% ежегодно. Инвестиционные расходы связаны с формированием основных фондов 40 млн. руб. и приобретением автомобилей на реализацию 90 млн. руб.

Амортизационные отчисления неизменны по годам, так как мощности освоены в течение первого года и дополнительно приобретать основные фонды не планируется. Общехозяйственные, коммерческие расходы, а также расходы, связанные с заработной платой, планируется ежегодно повышать на 2-5%, так как в них имеется составляющая переменных расходов при растущем объеме реализации. Налог на прибыль составляет 20%. Чистая прибыль ООО «Алмаз-Мотор» имеет растущую тенденцию.

## **3.2. Планирование дифференциации видов деятельности для максимизации прибыли**

В дальнейшем на базе автосалона планируется открыть магазин автомобильных запасных частей.

Магазин автозапчастей предназначен для реализации автолюбителям и владельцам автомобильных запчастей различных видов, а также доставки запчастей под заказ путем прямых продаж и через интернет сайт.

Магазин автозапчастей является прибыльным и перспективным бизнесом. Владельцев автомобилей в России с каждым годом становится больше, а для любого автомобиля необходимо техническое обслуживание и, естественно, замена запчастей.

Сначала нужно выбрать помещение для магазина. Его можно купить, это может быть или небольшой киоск, или павильон. Наиболее выгодное местоположение для магазина вблизи от СТО, автомоек, автосервисов, автостоянок, в месте, с хорошей транспортной развязкой.

Поставки запчастей планируется небольшими оптовыми фирмами в ценовой сегмент - эконом-класс и средний класс, чтобы можно было охватить как можно более обширный контингент потребителей.

В планах организации магазина автозапчастей предполагается реализация следующих автозапчастей: кузова, внешнего и внутреннего интерьера, системы питания двигателя; двигателя; передней и задней подвески; коробки передач, системы управления; электрики с подразделениями, разного рода проводок; дисков и резина; автохимия; масла и фильтры и аксессуары[32].

Ассортимент автозапчастей, который должен постоянно находиться в наличии, составляет порядка 1000 наименований. Торговая наценка может составлять 25-75%. Необходимо выбрать режим работы. Обычно Магазин формата работы с автозапчастями обслуживает покупателей ежедневно, без выходных, с 8 до 20 часа.

Анализируя ситуацию, сложившуюся на рынке предприятиям реализации автозапчастей, необходимо отметить следующее. Несмотря на то, что количество участников рынка реализации автозапчастей увеличилось, объем потенциальных потребителей остался на прежнем уровне и в следующем году ожидается рост рынка владельцев автомобилей.

Необходимы следующие мероприятия для формирования сознания о том, что приобрести данный вид продукции можно непосредственно именно в этом магазине: собственная торговая марка; активное участие в мероприятиях, проводимых организаторами; автомобильных и мотоциклетных гонок; немедленные поставки товаров; персональный контакт с клиентами; рассылка рекламных печатных материалов по почте, по офисам, персональное вручение технического персоналу автомоек, автосервисов, автостоянок; работа на фестивалях и выставках; создание сайта; создание инфраструктуры и условий труда.

Основным методом продвижения продукции можно считать рекламу посредством построения комплекса мероприятий по реализации продукции. В частности необходимо рассмотреть возможность расположения магазина автозапчастей в комплексе с автомойкой, автостоянкой или автосервисом.

Магазин автозапчастей как бизнес является высокодоходным предприятием и перспективным при грамотной организации производства, несмотря на ужесточившиеся условия деятельности на рынке. Число граждан, желающих купить автомобили, только растет. Следовательно, количество покупок автозапчастей будет только расти.

Таблица 18

Единоразовые и текущие расходы

Стоимость

Наименование статьи расходов	Стоимость		Единовременная покупка	Итого расходы в год
	Кол-во (шг)	в год		
Аренда помещения	1	1920000	160000	1920000
Покупка торгового оборудования	10		149920	149920
Приобретение автозапчастей для реализации	от 1000		1000000	1000000
Приобретение офисного оборудования			200000	200000
Приобретение кассового оборудования	1		40000	40000
Погрузо-разгрузочное оборудование	3		50000	50000
Создание сайта оплата хостинга	1		50000	50000
Затраты на освещение, на воду, на отопление на интернет-рекламу		237739,6		237739,6
Зарплата		684000		684000

в т.ч. налог	232560	232560
Непредвиденные расходы 5%	153714,98	153714,98
Итого:	3389415,31	4859918,6

Прогноз продаж 2017-2018 годов основан на: анализе спроса потребителей товаров магазинов автозапчастей; анализе рынка предоставления товаров предприятий «Магазин автозапчастей»; на общих выводах о состоянии рынка производства продукции для «Магазина автозапчастей». При составлении программы реализации услуг предприятия будет рассматриваться самый низкий порог рентабельности приобретения автозапчастей. Рассмотрим план объемов закупок продукции и полной ее реализации магазином автозапчастей.

Таблица 19

План объемов предоставления услуг расчетного периода

Период	Наименование вида услуги	Объем производства и реализации в месяц (тонн, шт.)	Цена	Выручка от реализации (руб.)
1 год	Обычные продажи	Ассортиментный перечень товаров	От 4 рублей и выше согласно прайсу	2200000
1 год	Продажи через сеть Интернет	Ассортиментный перечень товаров	От 4 рублей и выше согласно прайсу, доставка	550000
2 год	Обычные продажи	Ассортиментный перечень товаров	От 4 рублей и выше согласно прайсу	3200000

2 год	Продажи через сеть Интернет	Ассортиментный перечень товаров	От 4 рублей и выше согласно прайсу, доставка	750000
-------	-----------------------------	---------------------------------	--	--------

При сохранении тенденций развития данного рынка, а именно прирост объемов реализации автомобилей от 25% и потребления автозапчастей к ним в размере от 15% в год, предприятие достигнет роста объемов реализации до 4 млн. рублей в год и более.

Поскольку предприятие преследует цель преодолеть барьеры вхождения на рынок, то приобретать необходимо высококачественное оборудование, которое и составляет основную расходную часть проекта. Также при анализе расходов учтена специфика производства предприятия. К приобретению запланированы оборудование, техника, аренда помещения.

Все расходы предприятия, представленные в таблице 5, окупятся в течение одного года.

## **Заключение**

Сейчас все сложнее и сложнее заниматься автобизнесом: автомобильный рынок переполнен, и новичку выжить в современных условиях чрезвычайно тяжело. Может быть, поэтому такой успех на российском рынке имеют серьезные западные компании: они приходят с большими инвестициями, забывая российских конкурентов, могут год работать в убыток, расчищая себе, таким образом, рынок. На российский автомобильный рынок можно попасть только с большими денежными средствами, как показали расчеты капитальные затраты составляют порядка 40 млн руб. Сегодня данный рынок –ни такой доходный и малопривлекательный бизнес по сравнению с другими отраслями. Эксперты связывают это с кризисом перепроизводства, с введением новых пошлин, с дорогим обслуживанием этого бизнеса и многим другим. Чтобы удержаться, современному предпринимателю нужно придерживаться следующих принципов: наличие долгосрочных целей и упорство в их достижении. Что касается автомобильного бизнеса - чтобы выжить, нужно повышать рентабельность, наращивать объемы продаж всеми способами. Торговать не только машинами, но и дополнительным оборудованием, предоставлять высококачественное сервисное обслуживание.

Разработанные планы автосалона содержат необходимую маркетинговую информацию о рынке. Предлагает один из вариантов организации автосалона от момента организации юридического лица, до момента полной окупаемости вложенных средств. Предлагается выбор основного спектра услуг, подбор необходимого оборудования, детальный расчёт требуемых первоначальных вложений, необходимое количество персонала. Расчёт требуемых площадей и необходимого оборудования проводились согласно установленных рекомендаций. Также предоставляется расчёт окупаемости проекта и остальных показателей проекта в зависимости от прогнозируемой величины выручки.

## **Список использованной литературы**

1. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2013. – 256 с.

Бекетова О. М. Разработка планов предприятия: конспект лекций. М.: Эксмо, 2013. - 365с.

Буров В.П., Морошкин О.К., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. – М.: ЦИПКК, 2014. – 287 с.

1. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 280 с.
2. Голубева Л.Ф. Основные категории бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы. – Выпуск 3, Т. 10. – 2015.
3. Как разработать бизнес-план: практическое пособие/ Петров К.Н. М.:ООО «И. В. Вильямс», 2014. – 521 с.
4. Ляско В.И. Стратегическое развитие планирования предприятия. Уч. пособие. М.: «Экзамен», 2014. – 213 с.

Маркова В.Д. Планирование деятельности предприятия / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2012. – 216 с.

1. Петухова С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2014. – 236 с.
2. Ляско В.И. Стратегическое развитие планирования предприятия. Уч. пособие. М.: «Экзамен», 2014. – 213 с.

3. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2013. – 256 с.

Планирование. Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Biznes-planirovanie.php>

1. Сайт Бизнес-план. Режим доступа: <http://www.bizplan.ru/>
2. Сычева И.В. Бизнес-план инвестиционного проекта. – Тула: ИКА «Пост», 2013. – 128 с.
3. Сычева И.В. Экономика организаций (предприятий): электронный курс лекций. – Тула, ТулГУ, 2012. – 465 с.
4. Шевчук Д. А. Планирование деятельности предприятия: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 208 с.
5. Автомобильная отрасль России и стран СНГ. Электронный документ. Режим доступа: <http://www.ey.com/RU/ru/Industries/Automotive/Automotive-survey-2013>

1. Петухова С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2014. – С. 86. [↑](#)
2. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2013. –С. 114. [↑](#)
3. Как разработать бизнес-план: практическое пособие/ Петров К.Н. М.:ООО «И. В. Вильямс», 2014. –С. 35 [↑](#)
4. Маркова В.Д. Планирование деятельности предприятия / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2012. – С. 54. [↑](#)
5. Бекетова О. М. Разработка планов предприятия: конспект лекций. М.: Эксмо, 2013. - С. 42. [↑](#)
6. Сайт Бизнес-план. Режим доступа: <http://www.bizplan.ru/> [↑](#)
7. Бекетова О. М. Разработка планов предприятия: конспект лекций. М.: Эксмо, 2013. - С. 65. [↑](#)

8. Сычева И.В. Экономика организаций (предприятий): электронный курс лекций. – Тула, ТулГУ, 2012, С. 47. [↑](#)
9. Шевчук Д. А. Планирование деятельности предприятия: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. –С. 65. [↑](#)
10. Как разработать бизнес-план: практическое пособие/ Петров К.Н. М.:ООО «И. В. Вильямс», 2014. – С. 134. [↑](#)
11. Ляско В.И. Стратегическое развитие планирования предприятия. Уч. пособие. М.: «Экзамен», 2014. – С. 67. [↑](#)
12. Буров В.П., Морошкин О.К., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. – М.: ЦИПКК, 2014. – 287 с. [↑](#)
13. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2013. – С. 114. [↑](#)
14. Попов В.М., Ляпунов С.И., Касаткин А.А. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. – М. : «Кнорус», 2014. – С. 38. [↑](#)
15. Планирование. Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Biznes-planirovanie.php> [↑](#)
16. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2013. – 256 с. [↑](#)
17. Попов В.М., Ляпунов С.И., Касаткин А.А. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. – М. : «Кнорус», 2014. – 54 с. [↑](#)
18. Ляско В.И. Стратегическое развитие планирования предприятия. Уч. пособие. М.: «Экзамен», 2014. – 213 с. [↑](#)

19. Ляско В.И. Стратегическое развитие планирования предприятия. Уч. пособие. М.: «Экзамен», 2014. –с. 89. [↑](#)
20. Сайт бизнес-план. Режим доступа: <http://www.bizplan.ru/> [↑](#)
21. Голубева Л.Ф. Основные категории бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы. – Выпуск 3, Т. 10. – 2015. [↑](#)
22. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2013. –с. 29. [↑](#)
23. Шевчук, Д. А. Планирование деятельности предприятия: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – С. 43. [↑](#)
24. Сычева И.В. Бизнес-план инвестиционного проекта. – Тула: ИКА «Пост», 2013. – С.132. [↑](#)
25. Буров В.П., Морошкин О.К., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. – М.: ЦИПКК, 2014. – 287 с. [↑](#)
26. Планирование. Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Biznes-planirovanie.php> [↑](#)
27. Автомобильная отрасль России и стран СНГ. Электронный документ. Режим доступа: <http://www.ey.com/RU/ru/Industries/Automotive/Automotive-survey-2013> [↑](#)
28. Сайт Бизнес-план. Режим доступа: <http://www.bizplan.ru/> [↑](#)
29. Автомобильная отрасль России и стран СНГ. Электронный документ. Режим доступа: <http://www.ey.com/RU/ru/Industries/Automotive/Automotive-survey-2013> [↑](#)

30. Сайт Бизнес-план. Режим доступа: <http://www.bizplan.ru/> [↑](#)
31. Сычева И.В. Бизнес-план инвестиционного проекта. – Тула: ИКА «Пост», 2013. –с 91. [↑](#)
32. Планирование. Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Biznes-planirovanie.php> [↑](#)