



**Бизнес-план  
предприятия по обслуживанию  
оргтехники**

## Аннотация:

В дипломном проекте рассмотрены вопросы создания серьезной компании по обслуживанию оргтехники, ориентированной на дальнейший рост, услуги которой пользуются большим спросом у широкого круга компьютерной техники, в силу высокого качества и низкой стоимости услуг.

Рассмотрены проблемы разработки бизнес-плана новой организации. Изложены цели и задачи бизнес-планирования, методика составления бизнес-плана, его структура. Кроме того, даны комментарии ко всем разделам бизнес-плана, раскрывающие содержание рассматриваемых вопросов.

В данной работе приведен пример разработки бизнес-плана реального предприятия по обслуживанию оргтехники.

Данная дипломная работа будет полезна для студентов менеджерских специальностей.

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС- ПЛАНА.....	
1.1 Сущность и задачи бизнес планирования.....	
1.2 Обзорный раздел (резюме).....	
1.3 Определение целей фирмы в бизнес-плане.....	
1.4 Описание предприятия.....	
1.5 Описание продукции (услуг).....	
1.6 Анализ рынка.....	
1.7 Производственный план.....	
1.8 План сбыта.....	
1.9 Финансовый план.....	
1.10 Экологическая и нормативная информация.....	
1.11 Точки критического риска и проблемы.....	
2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС–ПЛАНА СОЗДАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ОРГТЕХНИКИ.....	
2.1 Резюме.....	
2.2 Определение целей фирмы.....	
2.3 Отрасль, фирма, описание услуг.....	
2.4 Оценка возможностей рынка.....	
2.5 Производственный план.....	
2.6 Организационный план.....	
2.7 Финансовый план.....	
2.8 Экологическая и нормативная информация.....	
2.9 Возможные риски.....	
3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	
3.1 Анализ чувствительности и прибыльности.....	
3.2 Расчет показателей эффективности проекта.....	
3.3 Оценка риска проекта.....	
Заключение.....	

Список использованной литературы.....

Приложение 1 Финансовый план.....

Приложение 2 Дилерское соглашение.....

## Введение

«Люди всегда хотят начать свое самостоятельное дело. ...Если им даже никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год, все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых мелкий предприниматель имеет склонность...»

Поль Самуэльсон

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 и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. /3/

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим

инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

Бизнес-план является одним из основных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен одним или несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

Бизнес-план позволяет решить целый ряд задач:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации

их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана. /1/

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана — концентрирование финансовых ресурсов. Именно бизнес-план — важное средство для увеличения капитала компании. Процесс составления бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов. /4/

Актуальность бизнес планирования предопределила выбор данной темы дипломной работы.

Цель исследования: создание предприятия по обслуживанию оргтехники.

Задачи исследования: обслуживание оргтехники, сервисное обслуживание пользователей, внедрение лицензионного программного

обеспечения 1С, БЭСТ, КонсультантПлюс.

Объектом исследования служит предприятие по обслуживанию оргтехники.

Предметом исследования является бизнес планирование.

Метод исследования: системный подход.

Специальная литература:

1. Бизнес – план. Методические материалы. – 3-е изд., доп./Под ред. Н. Колесниковой, А.Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 256 с.

2. Российское Агентство поддержки малого и среднего бизнеса; Методическое пособие по разработке бизнес-плана в рамках проекта Тасис Европейского Союза - URL: <http://www.siora.ru>

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС- ПЛАНА

## 1.1 Сущность и задачи бизнес планирования

Бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке в сложившихся организационно – экономических условиях, он опирается на:

конкретный проект оказания новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т. д.)

всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение его сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм

изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

В стратегической работе прослеживается следующий порядок:

1-й этап. Разработка концепции развития.

2-й этап. Инвестиционная программа.

3-й этап. Бизнес-план на среднесрочный период.

4-й этап. Мероприятия по реализации бизнес-плана.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые изучаются при разработке бизнес-плана. Эти проекты должны быть не

только инновационными, т.е. отличаться научно-технической новизной, но и достаточно полно проработанными, показывать какие затраты необходимы на их реализацию и что это экономически даст (какой доход принесет). Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала.

Таким образом, бизнес-план не только является внутренним документов фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов и кредиторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и тщательно изложен для восприятия потенциальных инвесторов. Он должен содержать описание главных спорных вопросов, но быть не настолько детализированным, чтобы «выключать» инвесторов-читателей. Материал бизнес-плана излагается просто и понятно; он должен быть доступен различным группам людей, даже тем, которые имеют ограниченные знания о продукте (услугах) на рынке. Объем и степень конкретизации разделов плана определяется спецификой фирмы и сферой ее деятельности. /6/

## 1.2 Обзорный раздел (резюме)

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана.

Резюме должно включать следующую информацию:

- наименование проекта;
- характеристика организации, обращающейся за предоставлением средств:
  - наименование
  - организационно-правовая форма
  - форма собственности

- среднесписочная численность
- уставной фонд
- точный почтовый адрес, телефон
- банковские реквизиты (в т.ч. рублевый, валютный, депозитный счета)
- фамилия, имя, отчество, возраст и квалификация руководителя проекта.

- описание проекта, особо выделив, идет ли речь о начале работы "с нуля" или о расширении существующего дела;
- описание предприятия, его специфических черт, основные этапы в его развитии;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;
- описание ситуации на рынке (отечественном и зарубежном) и в отрасли;
- преимущество продукции или услуг предприятия, собственные ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;
- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какого роста можно ожидать, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;
- степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;
- потребность в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться) инвесторам;
- если заявитель является физическим лицом, то инвестор должен знать, каким имуществом он владеет;

- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.д.;
- ключевые экономические показатели эффективности проекта;
- возможные риски и система страховок.

В случае необходимости (возможности) привлечения иностранных инвесторов резюме составляется как на русском, так и на английском языках. В резюме также отражается степень конфиденциальности изложенной в бизнес-плане информации. /1/

### 1.3 Определение целей фирмы в бизнес-плане

Первым шагом в составлении бизнес-плана является определение целей (генеральных направлений) функционирования фирмы. Данная фирма ориентирована на рост, и основными ее целями будут:

- повышение общего объема продаж и оказания услуг;
- увеличение доли фирмы на сложившихся рынках;
- освоение новых рынков;
- увеличением роста чистого дохода;
- повышением качества предоставляемых услуг.

Для каждого раздела бизнес-плана определяются конкретные мероприятия по ее реализации с указанием исполнителя (подразделения фирмы и конкретного менеджера). На основе стратегии разрабатывается бизнес-план конкретных мероприятий с их перечнем, сроком выполнения и конкретными исполнителями, т.е. для каждого раздела и стратегии по существу готовится свой мини-бизнес-план. /10/

## 1.4 Описание предприятия

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, присутствующих на рынке:

- цели и задачи на ближайший период и на перспективу;
- перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;
- события, повлиявшие на развитие предприятия;
- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время;
- организационная структура и кадровый состав;
- тенденции в сбыте продукции (услуг) в ближайшее время и в перспективе;
- основные достижения предприятия;
- показатели финансовой эффективности предприятия за последние три года;
- каковы преимущества предприятия;
- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;
- объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием;
- какова доля предприятия на рынке и каковы тенденции;
- каковы возможности рекламы;
- сезонность;
- как увеличить долю предприятия на рынке;
- используемые ноу-хау;
- территориальное расположение клиентов;
- основные конкуренты и их сильные стороны;
- уровень технологии;
- анализ издержек;
- с какими проблемами сталкивается предприятие;

- анализ сильных и слабых сторон предприятия ( качество продукции и услуг, возможности сбыта, уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).
- географическое положение предприятия;
- ближайшие транспортные магистрали. /1/

### 1.5 Описание продукции (услуг)

В этом разделе приводится подробная характеристика производимой предприятием продукции или услуг, производится сравнение ее с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства.

Характеристика продукции:

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- примеры использования продукции;
- стоимость в зависимости от объемов производства;
- технологичность;
- универсальность;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т.п.);
- требования к контролю качества;
- требования к подготовке пользователей;
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта;
- патентно-лицензионная защита.

Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке:

- описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов;
- почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом;
- принципы ценообразования конкурентов;
- способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами.

Исследования и разработки:

- существующие технологические риски;
- технологическое состояние конкурентов, возможность их технологических достижений влиять или повлиять в будущем на деятельность предприятия;
- описание концепции развития продукта следующих поколений.

Финансирование:

- принятая концепция ценообразования ;
- оптимальные размеры заказов и формы оплаты;
- условия приобретения сырья, материалов и комплектующих;
- уровень запасов;
- производственная кооперация.

## 1.6 Анализ рынка

В этом разделе должно быть показано, что продукция или услуги имеют рынок сбыта, а также возможность предприятия добиться успеха на этом рынке; необходимо показать затраты в связи с выходом на рынок и возможные риски.

Характеристика рынка:

- размеры рынка (регион, РФ, СНГ, мировой рынок);
- уровень и тенденции развития рынка;
- специфические особенности рынка, например, трудности доступа к операциям на рынке;

- независимые прогнозы относительно развития рынка в будущем;
- предполагаемая доля рынка, которую займет продукция предприятия;
- планы относительно зарубежных рынков; экспортный потенциал;
- особые цели на рынке.

Характеристика потребителей продукции:

- тип потребителя (покупатели, производители, единичные самостоятельные потребители и т.п.);
- их географическое расположение;
- их мнение о продукции.

Стратегия продвижения продукции на рынок:

- расчет и обоснование цены. ценовая политика;
- система распределения (продаж) в настоящее время и в перспективе;
- реклама;
- стимулирование сбыта;
- сервисное и гарантийное обслуживание;
- связи с общественностью.

Характеристика конкурентов:

- перечень предприятий - основных конкурентов;
- их сильные и слабые стороны;
- их финансовое положение;
- уровень технологии;
- удельный вес в обороте рынка;
- используемые конкурентами стратегии маркетинга;
- возможная реакция конкурентов. /19/

## 1.7 Производственный план

Этот раздел должен подробным образом описывать путь,

посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю. Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане (сетевом графике). Календарный план выполнения работ в рамках проекта должен включать прогноз сроков действий (мероприятий) и потребности в финансовых ресурсах для его реализации.

Описание технологического процесса должно отразить:

- обеспеченность сырьём, оборудованием, комплектующими, энергией;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества и дисциплины поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- требования к подготовке производства;
- возможности совершенствования технологии производства;
- требования к контролю качества на всех этапах производства продукции. Требования к квалификации и наличие необходимого персонала:
- административный персонал;
- инженерно-технический персонал;
- производственный персонал;
- условия оплаты и стимулирования;
- условия труда;
- структура и состав подразделений;
- обучение персонала;
- предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия.

Команда управления является ключом к внедрению хорошей идеи в успешный бизнес. По исследованиям факторов банкротств мелких фирм в США 98% неудач объясняются скверным управлением (45% - некомпетентность, 9% - отсутствие опыта в производстве, 18% - недостаток управленческого опыта, 20% - узкий профессионализм, 3% - невыполнение взятых на себя обязательств, 2% - обман, 1% - стихийные бедствия) и только 2% объясняются причинами, не зависящими от управления фирмой.

Отдается предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки. Обычно этот раздел бизнес-плана вызывает первостепенный интерес у потенциальных инвесторов (партнеров) и оказывает определяющее влияние на их решение об участии в проекте. Сюда необходимо включить описание ключевого управленческого персонала с их основными функциями, организационную структуру и состав совета директоров.

Организация. Список ключевых управленческих должностей и лиц, предлагаемых на каждую из них, можно представить в виде таблицы. Обсуждаются некоторые прошлые или текущие ситуации, в которых совместно работали ключевые фигуры администрации, поясняется, как их умение и навыки дополняют друг друга, в результате чего создается эффективная команда руководителей. Если некоторые ключевые фигуры не будут задействованы с начала проекта, следует указать, когда они подключатся к работе.

Ключевой управленческий персонал. Здесь описываются точные обязанности и ответственность каждого ключевого члена команды, включая краткий (из 3—4 предложений) послужной список, обращается внимание на то, в чем особенно силен тот или иной руководитель. Полная характеристика каждого ключевого члена команды также может быть приведена в виде таблицы в бизнес-плане; она включает образо-

вание, опыт и достижения работника в выполнении сходных функций. Успехи должны определяться конкретно, например полученная высокая прибыль, увеличение объема производства и продаж, хорошее управление, производственные и технические показатели, способность к выполнению определенных функций и т.д. Здесь же указываются полученные работником поощрения, рост зарплаты, продвижение по службе и т.д.

Управленческие расходы и собственность. Вероятность получения финансирования на начальном этапе мала, если команда руководителей, создающих проект, не готова удовлетвориться скромным первоначальным жалованьем. Необходимо указать жалованье каждого конкретного члена администрации и сравнить его с тем, что он получал на последнем месте работы. Следует определить размер их вклада (если необходимо) и планируемое их поощрение премиями. Управление персоналом является камнем преткновения для многих фирм; в бизнес-плане желательно указать специалиста по системе управления, найму и подготовке кадров.

Поддержка профессиональных услуг. Мощные, обладающие высокой репутацией и хорошо известные поддерживающие организации (юридическая, включая патентную, бухгалтерская, рекламная, страховая и банковская) могут не только обеспечить непосредственно прямую профессиональную поддержку, но и добавить кредит доверия к проекту. Кроме того, тщательно выбранные профессиональные организации помогают установить хорошие деловые связи, определить потенциальных инвесторов и помочь получить финансирование. /13/

Задачи развития. Необходимо описать существующий статус услуги и объяснить, что надо сделать для придания ей большей конкурентоспособности, кратко обрисовать возможности и намерения фирмы по достижении этого развития. Надо отметить виды и объемы требуемого технического содействия, определить, какие еще

организации могут контролировать эти работы и каковы их возможности.

Трудности и риск. Надо определить основные перспективные проблемы совершенствования услуг и наметить пути их преодоления, представив возможные варианты в табличном виде. Следует указать стоимость разработок и время их внедрения на рынок.

Улучшение и новая продукция (услуги). В дополнение к описанным улучшениям основной продукции (услуг) можно обсудить перспективные планы работ по созданию новых услуг, которые могли бы быть реализованы (проданы) в будущем тем же группам потребителей.

Стоимость. Следует представить и обсудить затраты, необходимые для улучшения качества услуг. Эти затраты часто недооцениваются, что может серьезно подорвать финансирование проекта. Такие расходы могут составить 10-20% от общих затрат и стать частью финансового плана.

## 1.8 План сбыта

План сбыта должен отражать стратегию продаж компании в различные временные периоды и показывать:

- цену продукции;
- методы ценообразования и установления гарантийного срока;
- схему реализации продукции (с авансом, в кредит, на экспорт);
- размеры скидок;
- время на сбыт;
- уровень запасов;
- процент потерь;
- условия оплаты (по факту, с предоплатой, в кредит);
- время задержки платежа.

Заказчики (покупатели). Рассматривается, кто может стать первоначальным потенциальным заказчиком (покупателем) продукции или услуг. Потенциальные заказчики классифицируются по родственным, однородным группам (основным рыночным сегментам). Возможными критериями сегментации рынка для частных лиц могут быть следующие:

возраст, пол, национальность, любимое занятие, образование, стиль жизни, социальная принадлежность, профессия, уровень дохода, жизненный цикл семьи;

для фирм - сфера деятельности, местонахождение, структура, объем производства и реализации, численность персонала.

Сегментирование рынка оправдано практически для любой фирмы. При этом определяются наиболее соответствующие предлагаемому продукту принципы сегментирования и выделяются самые перспективные сегменты. Желательно выделить также сегменты, которые являются целевыми для предлагаемого продукта, и указать, что может стать основой для завоевания этого целевого рынка (цена,

качество, дизайн, дополнительные услуги и т.д.).

Кроме того, рассматриваются общие и отличительные характеристики, определяется, кто и где станет приоритетным покупателем продукции или услуги в каждом рыночном сегменте и что станет основой в их решении о покупке: цена, качество, сервис, личные контакты, политические симпатии или некоторая комбинация этих факторов. Необходимо перечислить потенциальных заказчиков, которые уже проявили интерес к продукции (услуге), и показать причину интереса, а также возможных заказчиков, еще не проявивших интерес к предлагаемому товару, и объяснить, почему они могут им заинтересоваться.

Далее следует остановиться на проработке вопросов расширения круга заказчиков (покупателей) и сферы деятельности фирмы. Целесообразно показать основные направления повышения конкурентоспособности товара, привлечения заказчиков (покупателей) и удержания их внимания.

При подведении итогов о коммерческих показателях бизнес-план должен дать ответ на следующие вопросы:

- кто будет основным заказчиком (покупателем) товара - непосредственно потребитель, производитель другого товара, оптовик или продавец розничной торговли;

- покупает ли потребитель товар у случайного продавца или предпочитает постоянного (если последнее, то почему - организация сервиса, традиция, близость к дому, доставка и т.д.);

- в каких районах имеется устойчивый спрос на товар;

- где расположены заказчики (покупатели), предпочитающие новый товар, который предлагается; на какие рынки можно проникнуть;

- количество потребляемого товара; что определяет его расфасовку и

## 1.9 Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Особое значение следует уделить описанию текущего и прогнозируемого состояния окружающей экономической среды. Должны быть отражены труднопрогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов развития событий.

Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств.

Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Необходимо четко показать, как и кем (самим предприятием или независимым подрядчиком) составлялась смета расходов; предполагаемая степень четкости сметы. Должны быть описаны условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта.

Необходимо отразить (помесячно, поквартально, по годам):

- изменение курса рубля к доллару;
- перечень и ставки налогов;
- рублевую инфляцию (возможен различный процент, в зависимости от объекта);
- формирование капитала за счет собственных средств, кредитов

выпуска акций и т.д.

- порядок выплаты займов, процентов по ним и т.д.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
- планом движения денежных средств (Кэш-Фло);
- балансовой ведомостью (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов.

В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также прогнозируемые показатели эффективности проекта.

Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту. /13/

#### 1.10 Экологическая и нормативная информация

В бизнес-плане должно содержаться достаточно сведений относительно экологических аспектов проекта, чтобы можно было оценить его экологические последствия, в т.ч.:

- местонахождение объектов проекта;
- использование земли отведенной под объект в прошлом и в настоящее время;
- описание строительных работ или физических изменений, связанных с проектом;
- предлагаемые меры по смягчению воздействия на окружающую

среду или её улучшению;

- заявление о распределении обязанностей при любом загрязнении и/или ответственности за него;
- размеры штрафов за загрязнение окружающей среды;
- любые заявления предприятия об его экологической политике.

Следует дать описание распространяющихся на проект общегосударственных, региональных и местных требований, связанных с защитой окружающей среды, охраной здоровья персонала и обеспечением техники безопасности.

Инвестор должен оценить нормативную базу реализации предлагаемого проекта. Необходимо осветить следующие аспекты:

- какие правительственные лицензии или разрешения потребуются для выполнения проекта; каким образом предприятие намеревается их получить и сколько на это потребуется времени;
  - каков характер ввозных тарифов и квот;
  - наличие ограничений на импорт на рынках сбыта за рубежом;
  - структура тарифов на коммунальные услуги;
  - специфические аспекты ценообразования.
- определение правового режима объекта бизнес-плана, юридически грамотная формулировка цели и объема правоустанавливающих документов;
  - проведение анализа документов, необходимых для создания бизнес-плана и реализации поставленной в нем цели;
  - формулирование (определение) вопросов для правовой экспертизы и включение в бизнес-план необходимых заключений юриста-эксперта.

С юридической точки зрения процесс подготовки и реализации бизнес-проектов регламентируется системой правовых актов, которые включают в себя прежде всего Конституцию Российской Федерации, законы РФ и республик в ее составе, указы Президента РФ, акты

Правительства РФ и иных органов федеральной исполнительной власти, а также решения представительных и исполнительных органов государственной власти субъектов Федерации.

Разработчику бизнес-плана (будущему собственнику или арендатору формируемого имущественного комплекса) полезно знать, как начать дело, зарегистрировать предприятие и действовать в условиях рыночной среды. Здесь помогают законы о статусе предпринимателей разных видов деятельности - производственных предприятий, банков, товарных бирж и др. В них регулируются права, обязанности, взаимоотношения хозяйствующих субъектов. Вновь провозглашается известный правовой принцип: "дозволено все, что прямо не запрещено законом". Реализации этого принципа соответствуют полномочия собственника в части владения, пользования и распоряжения имуществом, денежными средствами, акциями и нематериальными активами, землей; условиями получения и возврата кредитов и т.п.

Использование законов, регулирующих экономические отношения, - важнейший, но отнюдь не единственный канал правового обеспечения работы при разработке бизнес-плана. Если в прошлые годы участники хозяйственной жизни опирались в своей работе в основном на подзаконные акты, забывая порой об их основе - законах, то теперь часто бывает наоборот, т.е. недооценивается роль подзаконных актов, развивающих и конкретизирующих законы, обеспечивающие их действие.

Большое значение для регулирования работы по бизнес-проектам предприятий в конкретных регионах имеют также правовые решения органов местного самоуправления местных администраций. Такими актами могут, например, вводиться местные налоги и сборы, определяться порядок их исчисления и уплаты, решаться вопросы лицензирования отдельных видов хозяйственной деятельности и т.п. /3/

## 1.11 Точки критического риска и проблемы

При развитии дела неизбежно возникают трудности и приходится рисковать. Бизнес-план содержит информацию об этом. Открытие возникших негативных фактов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишить его финансирования. В то же время определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие инвесторов. Таким образом, беря на себя инициативу в определении и обсуждении риска, руководство фирмы дает понять инвестору (партнеру), что оно об этом думает и как будет преодолевать эти трудности. Поэтому определение и обсуждение главных проблем к рискованным моментам служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта. Среди рискованных моментов можно обсудить:

- конкурентов, снижающих цены;
- некоторые потенциально неблагоприятные промышленные тенденции;
- завышенную стоимость разработки и производства;
- недостижимость торговых планов;
- невыполнение графика внедрения продукта;
- сложности и задержки в получении необходимого сырья и материалов;
- трудности, возникающие при получении необходимых банковских кредитов.

Здесь следует определить, какие из потенциальных проблем

наиболее опасны для проекта, и описать предложения фирмы по минимизации влияния неблагоприятных обстоятельств в каждой рискованной части проекта. /1/

## 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС–ПЛАНА СОЗДАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ОРГТЕХНИКИ

### 2.1 Резюме

Фирма "БЛИК", создаваемая в виде общества с ограниченной ответственностью планирует работать на рынке информационных технологий. Деятельность фирмы будет заключаться в предоставлении клиентам целого комплекса услуг по продаже и послепродажному обслуживанию компьютеров и оргтехники ведущих мировых производителей. Осуществление гарантийного и послегарантийного ремонта оргтехники, также ООО «БЛИК» будет оказывать услуги по установке, настройке и последующему сопровождению широкого спектра программного обеспечения фирм 1С, BEST, КонсультантПлюс. Услуги будут предоставляться самому широкому кругу пользователей оргтехники: от физических лиц (домашних пользователей) до корпоративных объединений. География услуги: г. Бердск..

Деятельность фирмы состоит из двух частей. Первая – удовлетворение потребностей организаций и частных лиц в компьютерной технике мирового уровня качество и обслуживание которой будет на уровне мировых стандартов, а цены по некоторым позициям будут ниже цен аналогичных компаний города Новосибирска. Комплектация и стоимость оргтехники будет заранее обговариваться с клиентом. Услуги по сборке, доставке компьютерной и оргтехники и гарантийному обслуживанию, для заказчика, являются бесплатными. Инженеры ООО «БЛИК» будут заниматься разработкой и монтажом корпоративных компьютерных сетей любой сложности.

Вторая часть деятельности - услуги по внедрению и

последующему сопровождению широкого спектра программного обеспечения фирм 1С, BEST, КонсультантПлюс. Важнейшими конкурентными преимуществами компании является достаточно низкая цена ее услуг (не выше услуг аналогичных крупных компаний г. Новосибирска), гибкая ценовая политика и всё это при высоком качестве сервиса. Географическая близость компании к потребителю также является большим конкурентным преимуществом, ведь гораздо удобней обратиться к региональному представителю крупной компании, коим будет ООО «Блик», где клиент сможет получить любое сервисное обслуживание оргтехники, а также решить проблемы возникающие в процессе эксплуатации программного обеспечения. Следует отметить, что в городе Бердск на сегодняшний день не существует ни одной фирмы занимающейся комплексным обслуживанием оргтехники и программного обеспечения. При таком положении дел, на сегодняшний день у фирмы почти не будет конкурентов.

Проект планируется реализовывать в самом долгосрочном периоде, но первая его стадия займет около года, после чего планируется открытие сервис - центров ООО «БЛИК» в городах Новосибирской области Искитим, Черепаново, которые сулят еще большую прибыль при опять же низких издержках и практически отсутствующей конкуренции.

Важнейшие финансовые показатели:

- Выручка = 14 476 \$/мес
- Прибыль после налогообложения = 7 334 \$/мес
- Объем инвестиций в проект = 1500 \$

## 2.2 Определение целей фирмы

Сформулируем основные цели и задачи моего проекта.

Цели:

1. Создание серьезной и мощной компании по обслуживанию оргтехники ориентированной на дальнейший рост и развитие, услуги которой будут пользоваться большим спросом у широкого круга пользователей компьютеров, в силу высокого качества и низкой стоимости.
2. Создание объективных предпосылок для дальнейшего развития компании в таких направлениях как:
  - предоставление полного комплекса услуг по ремонту, послепродажному обслуживанию и гарантийному ремонту всех видов оргтехники;
  - расширение объема продаж оргтехники всех видов широкому кругу пользователей;
  - продажа, внедрение и сопровождение бухгалтерских программ 1С, BEST;
  - продажа, внедрение и сопровождение правовых компьютерных систем КонсультантПлюс;
  - предоставление всего спектра консультационных услуг относительно любой оргтехники и программного обеспечения;
  - действия по снижению общей себестоимости предоставляемых услуг;
  - расширение географии предоставления услуг (Новосибирская область)
  - удовлетворение потребностей населения в качественном и относительно дешевом обслуживании. Завоевание авторитета и признания среди клиентов, т.е. обеспечение стабильного положения фирмы на рынке;

- обеспечение окупаемости собственного капитала.

#### Задачи:

Достижение намеченных целей в течение 12-17 месяцев от начала реализации проекта.

Вхождение в число крупнейших фирм г. Бердска, занимающихся вычислительной и оргтехникой.

### 2.3 Отрасль, фирма, описание услуг

Отрасль. Компьютеры активно вошли в нашу повседневную жизнь и во все сферы бизнеса. Количество компьютеров в России и Новосибирской области в частности неуклонно растет год от года. На сегодняшний день практически ни одна фирма не обходится без применения компьютерной техники. Компьютеры и оргтехника очень широко используются в организациях для решения повседневных вопросов ведения бизнеса. Любой организации для ведения бизнеса требуется оргтехника. В связи с увеличением объемов производства и реализации возникает потребность в модернизации компьютерной техники. В зависимости от размера организации требуется от одного компьютера до сотен компьютеров. Также организациями будет нужна сопутствующая оргтехника: (принтер, сканер, плоттер, копир, факс). Оргтехника, как и любая техника, требует обслуживания и ремонта.

Фирма. Фирма «Блик» создается в виде общества с ограниченной ответственностью. Размещение офиса фирмы – центр г. Бердска ул. К. Маркса 23. Это центр города, где размещаются

большинство крупных и мелких фирм города Бердска. Будут оказываться услуги пользователям в сфере информационных технологий. Фирма «Блик» будет осуществлять комплексное сервисное обслуживание пользователей. Покупателями услуг фирмы будет любая организация либо частные лица – пользователи оргтехники.

Причину уверенности в успехе данного начинания я вижу в постоянно увеличивающейся потребности организаций и физических лиц в оргтехнике, лицензионном программном обеспечении и качественном сервисном обслуживании.

В таблице 1 приведу статистику покупки компьютеров по городу Бердску в 1998 – 2000 гг. На рисунке 1 наглядно показано увеличение объема продаж компьютеров и оргтехники. (Данные взяты в одной из компьютерных фирм города Бердска).

таблица 1

Продажи компьютеров по городу Бердску

Года	1998	1999	2000	2001*
Количество проданных компьютеров, тыс. шт.	1,2	2,0	2,4	2,7-2,9
* прогноз.				

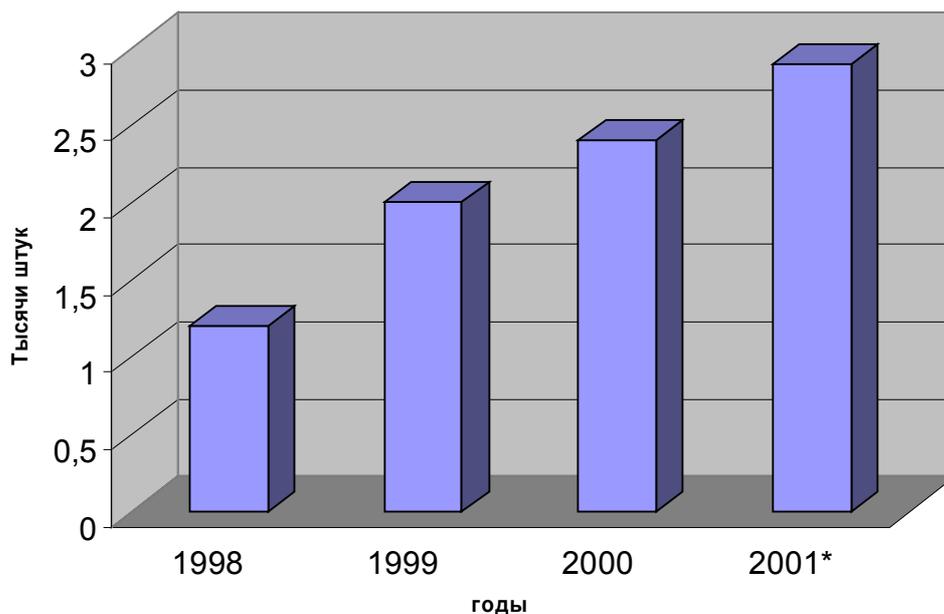


Рис. 1 Количество проданных компьютеров по городу Бердску

Услуги. Идея бизнеса состоит в создании фирмы «Блик», которая будет заниматься комплексным обслуживанием всех видов компьютеров и оргтехники. В обслуживании клиентов делается упор на наиболее полное удовлетворение запросов потребителей, т.е. обслуживание оргтехники будет заключаться в предоставлении клиенту полного набора услуг в области информационных технологий: начиная от помощи в выборе компьютера и оргтехники до гарантийного и послегарантийного ремонта техники.

Не будет забыт фирмой и рынок домашних компьютеров и оргтехники, которые занимают большую долю от общего объема продаваемой техники. Дома, как и на работе, компьютер используется для работы дома, а также для игр и развлечений. Следует отметить, что парк домашних компьютеров обещает не меньше возможностей для обслуживания, чем парк корпоративных машин. Т.к. дома компьютер используется для самых современных игр и мультимедиа

приложений, которые очень требовательны к аппаратным средствам компьютера. Это означает, что у владельцев домашних компьютеров есть постоянная потребность в модернизации своей «машины». Услуги по модернизации компьютеров (как домашних компьютеров, так и компьютерной техники корпоративных пользователей) будет осуществлять фирма «Блик».

Любая сложная компьютерная техника требует своевременного обслуживания и ремонта чем и намерена заниматься данная фирма. Компьютер не может выполнять свои функции без соответствующего программного обеспечения. Для ведения бухгалтерии на компьютере фирма предлагает пользователям полный спектр самых популярных российских программ фирмы серии «1С Бухгалтерия» и «BEST». Правовая поддержка пользователей будет реализована внедрением и дальнейшем сопровождением лучшей правовой компьютерной системы «КонсультантПлюс». Сильные и слабые стороны проекта представлены в таблице 2.

## Сильные и слабые стороны проекта

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Месторасположение офиса в центре города в непосредственной близости от клиентов	1.Отсутствие собственного помещения
2. Возможность предоставления в будущем новых видов услуг без изменения помещения	2. Отсутствие известности и репутации среди клиентов
3. Возможность предоставления комплексного обслуживания	3. Отсутствие собственных складов и запасов
4. Соседство с ФОМС (в одном крыле)	
5. Сотрудничество фирмы с известными поставщиками оргтехники и программного обеспечения	
6. Гибкая ценовая политика фирмы	
7. Соседство с банком «Левобережный»	
8. Удобный проезд к офису общественным и личным транспортом	
9. Наличие коммуникаций	
10. Система безопасности	
11. Полный комплекс услуг по обслуживанию оргтехники: «железо+программное обеспечение+сервисное обслуживание»	

Как видно из таблицы сильные стороны преобладают над слабыми, из чего можно сделать вывод, что фирма сможет войти и выжить на рынке сервисного обслуживания оргтехники города Бердска.

## 2.4 Оценка возможностей рынка

### 2.4.1 Анализ конкурентов

В настоящее время в г. Бердске отсутствуют конкуренты по полному спектру предоставляемых фирмой «Блик» услуг. Поэтому будем рассматривать конкуренцию по отдельным видам деятельности, заданными настоящим бизнес-планом.

В городе Бердске существует шесть фирм работающих на рынке информационных технологий. Все они были исследованы на предмет предоставляемых услуг. Использовался метод прямого опроса. А также личный пятилетний опыт работы в сфере информационных технологий в городе Бердске и Новосибирске.

Приведенные ниже таблицы 3 и 4 содержат сводную информацию, полученную в ходе обследования компьютерных фирм города Бердска.

Первые три колонки таблицы содержат идентификационную информацию (название, адрес фирмы).

Далее содержится информация, характеризующая услуги компьютерных фирм г. Бердска. Необходимо отметить, что колонки таблицы заполнялись только в случае прямого конкретного ответа, полученного от сотрудников фирмы.

Колонка «Продажа» характеризует – занимается ли данная фирма продажей компьютеров и оргтехники. Точнее будет сказать перепродажей, т.к. вся техника закупается у компьютерных фирм г. Новосибирска.

Следующая колонка «Гарантийный ремонт» содержит информацию о том – осуществляется или нет в фирме гарантийное обслуживание компьютеров и оргтехники. Следует отметить, что гарантийный ремонт осуществляется фирмами г. Новосибирска,

продавшими комплектующие. Этот факт существенно затягивает срок ремонта, а иногда приводит к неспособности фирмы продавца осуществить ремонт из-за затруднений в поиске «первоначального» поставщика техники.

Значение поля «Ремонт» характеризует, занимается ли фирма послегарантийным ремонтом оргтехники. К сожалению, в г. Бердске на сегодняшний день ни одна фирма сама не осуществляет ремонта оргтехники после истечения гарантийного срока. Пользователям приходится собственными силами отвозить и ремонтировать технику в г. Новосибирск. Где они часто сталкиваются с проблемами, описанными в предыдущем абзаце.

Следующее поле «Заправка картриджей» несет информацию об услугах по заправке различных видов картриджей. Заправкой картриджей занимается всего одна фирма и как видно из таблицы она заправляет не все виды картриджей. Добавлю, что цены на такие услуги в этой фирме в два раза выше цен г. Новосибирска, что при заправке сразу нескольких картриджей сразу становится очень невыгодным для пользователей оргтехники.

Поле «Сервисное обслуживание» отражает, занимается ли фирма текущим обслуживанием пользователей, т.е. решением возникающих проблем в процессе эксплуатации компьютеров, программного обеспечения и оргтехники.

Колонка «Программное обеспечение» - услуги фирм по установке, настройке и внедрению программного обеспечения серий «1С Бухгалтерия», «BEST», «КонсультантПлюс».

Последняя графа таблицы 3 «Компьютерные сети» - существуют ли услуги фирмы по разработке и прокладке локальных корпоративных компьютерных сетей. Прочерк в любой графе означает отсутствие данной услуги.





Прокомментирую обозначения в таблице 4: «+...%» означает, что цена услуг фирмы формируется из прайса одной из Новосибирских компьютерных фирм плюс процент за оказанные услуги. Прочерк означает отсутствие данной услуги. Прайсы некоторых крупных фирм-поставщиков Новосибирска представлены в [приложении 1]. Все фирмы практикуют предоплату с приходом денег на счет до прибытия поставки техники. Только фирма «ВизитСиб», занимающаяся заправкой картриджей и обслуживанием оргтехники берёт оплату по факту выполненных работ (услуг).

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать: в г. Бердске четыре фирмы из шести занимаются продажей оргтехники. Дальнейшая судьба проданного оборудования и проблемы, возникающие в процессе эксплуатации техники бердские фирмы не интересуют. Цена продажи в этих фирмах состоит из цены продажи Новосибирских фирм – продавцов, плюс % от стоимости за оказанные услуги. Также эти фирмы обеспечивают гарантийный ремонт оргтехники.

Одна фирма «Фактор ИТ» является Интернет-провайдером, т.е. поставщиком интернет услуг. Также она оказывает услуги по разработке веб страниц, услуги веб хостинга (размещение корпоративных сайтов), услуги электронной почты (размещение почтовых ящиков клиентов). Деятельность фирмы «Фактор ИТ» не будет составлять конкуренции создаваемой фирме «БЛИК».

Компания «ВизитСиб», единственная в городе, обслуживает пользователей оргтехники, специалист фирмы выезжает к клиенту, и занимается лишь мелким несложным ремонтом оргтехники. В случае серьезных поломок фирма либо предлагает клиенту самому обратиться в сервис центр г. Новосибирска, либо ремонтирует технику в сервис центрах г. Новосибирска, взимая затем с клиента стоимость ремонта, плюс 4% за

оказанные услуги.

Недостатки конкурентов: Завышенные цены по сравнению с относительно недалеко расположенными Новосибирскими фирмами. Внедрением лицензионных компьютерных программ для автоматизации работы офиса не занимается ни одна фирма города. Ни одна фирма города не предлагает комплексного подхода к решению проблем пользователя оргтехники. Комплексный подход включает в себя: оптимальный выбор оргтехники в соответствии с требованиями клиента + установка необходимого программного обеспечения + дальнейшее сервисное обслуживание и консультации. Дело в том, что по сложившейся «традиции» все пользователи оргтехники и программного обеспечения г. Бердска обращаются в Новосибирск из-за отсутствия в нашем городе авторизованных дилеров оргтехники и программного обеспечения. Такая ситуация на рынке, когда фирма после продажи оргтехники «забывает» о проблемах пользователей, перестала устраивать самих пользователей оргтехники. О чем мне неоднократно говорили организации и частные лица города.

#### 2.4.2 Клиенто–ориентированная политика бизнеса

Основные принципы по созданию клиенто-ориентированной структуры:

- 1) многоуровневая система маркетинга;
  - 2) укрепление передней линии работы с клиентом;
  - 3) активизация персонала во взаимодействии с внешним климатом)
- организация внутреннего маркетинга;
- 5) переход на стратегический уровень мышления и развития.

Клиенто-ориентированная политика создаваемого акционерного общества

предполагает многоуровневую сегментацию рынка. Приведем предварительную структуризацию. Потенциальными потребителями услуг фирмы «Блик» могут стать:

- организации города (60%);
- частные лица (40%).

По форме собственности организации города можно сегментировать:

- частная собственность (50%);
- государственные организации (10%).

По возрастным категориям частных лиц можно произвести сегментацию следующим образом :

- до 20 лет (5%);
- с 20 до 40 лет (25%);
- с 40 до 60 лет (9%);
- с 60 до 80 лет (1%).

Сегментация рынка по форме собственности (для организаций) и по возрастным категориям (для частных лиц) представлена на рисунке 2.

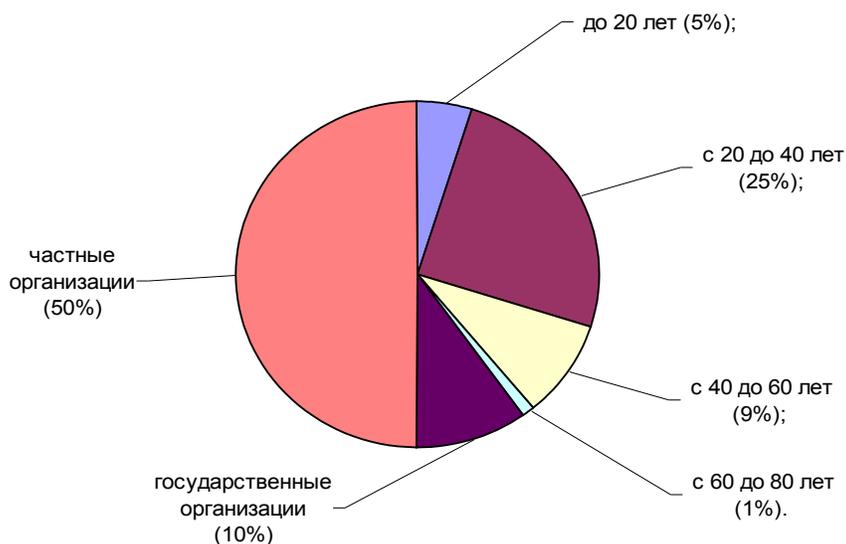


Рис. 2 Сегментация рынка по форме собственности (для организаций) и по возрастным категориям (для частных лиц)

Для продвижения товара непосредственно до потребителя будет использоваться следующий канал распределения:

- непосредственная работа с физическими и юридическими лицами.

## 2.5 Производственный план

### 2.5.1 Ценообразование

Сформулируем три основные цели ценообразования, которые являются наиболее важными создаваемой фирмы:

- поддержание имиджа;
- получение max прибыли;
- стать лидером по качеству услуг (оргтехника и программы).

Исходя из целей, будем придерживаться стратегии: высокое качество — приемлемая цена.

Первоначально цена будет устанавливаться исходя из существующих на сегодня цен на рынке оргтехники и программного обеспечения г. Новосибирска.

Ценовая политика будет базироваться не на получении основной прибыли за счет увеличения цены услуг, а на получении прибыли за счет уменьшения входной цены на расходные материалы, комплектующие и программное обеспечение. Входная цена для ООО «БЛИК» на расходные материалы, комплектующие и программное обеспечение будет снижена за счет заключения дилерских договоров с крупными фирмами — поставщиками.

При заключении дилерских и партнерских соглашений с поставщиками, входная цена на расходные материалы, комплектующие будет снижена на 20 – 40%. Входные цены на программное обеспечение для фирмы будет снижена

на 40 – 65%. Цена услуг ООО «Блик» по ремонту техники и ее сервисному обслуживанию будет определена исходя из цены аналогичных услуг по городу Новосибирску. Пример дилерского соглашения представлен в приложении 2.

Начальный список поставщиков оборудования и услуг представлен в таблице 5.

В дальнейшем на основании маркетинговых исследований предполагается возможное повышение цен на основе определения эластичности (чувствительности) спроса на данные виды услуг, в т.ч. в зависимости от:

- присутствия на рынке аналогичных услуг конкурентов (в т.ч. низкого качества);
- возможной реакции потребителей на относительно небольшое либо большое изменение цен, связанное с изменением (либо без изменений) качества услуг.

Будет также рассмотрен вопрос о предоставлении скидок постоянным клиентам на уровне 5-15% (что соответствует мировой практике).

## Поставщики оборудования и услуг

Наименование оборудования /услуги	Поставщик	Объем скидок для ООО «Блик» в % относительно рыночной цены
Расходные материалы, оргтехника, комплектующие	Компания «Нонолет КиТ», г. Новосибирск	15 - 20%
Расходные материалы, оргтехника, комплектующие	Компания «Группа Квеста», г. Новосибирск	15 – 25%
Расходные материалы, оргтехника, комплектующие	Компания «Диона Компьютер», г. Новосибирск	20 – 40%
Расходные материалы, оргтехника, комплектующие	Компания «VIP Компьютер», г. Новосибирск	20 – 40%
Программное обеспечение 1С	Компания «1С», г. Москва	40 – 65%
Программное обеспечение БЭСТ	ЗАО «ИНТЕЛЛЕКТ-СЕРВИС», г. Москва	40 – 65%
Программное обеспечение семейства КонсультантПлюс	НПО “Вычислительная математика и информатика”, г. Москва	40 – 65%

## 2.5.2 Продвижение услуг

В условиях современного рынка России с ростом числа конкурирующих организаций существенно возрастает роль и значение маркетинговых подходов в организации и продвижении услуг на рынке.

Существенно возрастает роль и значение деятельности по формированию благоприятных для фирмы отношений с общественностью ("паблик рилейшнз"), а также целенаправленных и широкомасштабных рекламных компаний. В условиях наличия выбора предпочитают иметь дело с тем, кого хорошо знают и чья репутация не вызывает сомнений.

Исходя из вышеизложенного сформулирую предложения по проведению работ в области маркетинговых мероприятий и по стимулированию сбыта (отранжированных по значимости):

- 1) политика обслуживания, обучение персонала;
- 2) политика ценообразования (рассмотрено в разделе Ценообразование);
- 3) создание фирменных проспектов и прайс-листов;
- 4) Public relations:
  - определение границ общественной приемлемости цены и качества услуг;
  - объективность рекламы;
  - стиль работы и поведения работников компании;
  - организация выступления руководителей в печати, на телевидении и т.п.;
  - спонсирование общественно-значимых мероприятий (конкурсы, олимпиады студентов и школьников и т.п.), а также бюджетных организаций, ориентированных на защиту населения (органы милиции, здравоохранения, комитеты по экологии и т.п.); доведение фактов спонсирования до широких

масс населения;

5) создание фирменного стиля.

Очевидно, что хотя с точки зрения практики маркетинга это минимально необходимый объем действий, все же его реализация потребует значительных затрат и времени, поэтому необходимо выделить из перечисленного те мероприятия, которые наиболее необходимы, и начать с их реализации (ограничив затраты на проведение маркетинговых мероприятий).

## 2.6 Организационный план

Инициатором проекта и директором фирмы является Кальван Антон Валентинович, имею несколько образований разного профиля: среднетехническое по специальности «регулировщик радиоаппаратуры и приборов», среднетехническое образование по специальности «экономист-юрист», высшее образование по специальности «менеджер».

Обладаю большим опытом работы по обслуживанию компьютеров и оргтехники. С 1995 года работал в различных организациях г. Бердска и Новосибирска. Наиболее крупные объединения – места работы:

- «Войсковая часть 12212 г. Бердск». Выполняемые функции и обязанности: системный администратор (15 компьютеров), настройка и поддержание в рабочем состоянии бухгалтерских программ семейства «1С», обслуживание и ремонт оргтехники.
- ОАО «Бердскпромстрой». Выполняемые функции и обязанности: системный администратор (30 компьютеров), настройка и поддержание в рабочем состоянии компьютерной бухгалтерии «BEST 4», обслуживание и ремонт оргтехники.

- ЗАО «Локсит» - региональный представитель сети распространения правовых систем «КонсультантПлюс». Выполняемые функции и обязанности: системный администратор, инженер-консультант, работа с подчиненными курьерами (20 человек).

Реализация проекта предполагается в форме общества с ограниченной ответственностью.

Наименование Компании: "БЛИК" (г. Бердск).

Первоначальный размер Уставного фонда Компании составит 45 000 рублей. В процессе реализации проекта уставный фонд может быть расширен за счет получаемой прибыли.

Учредителем компании является Кальван Антон Валентинович – размер его вклада в уставный фонд составляет 45 000 руб. (100%).

Размер и составляющие уставного фонда компании представлены в таблице 6. Графически, данные вышеназванной таблицы представлены на рисунке 3.

Юридические аспекты организации и функционирования фирмы ООО «Блик» определяются действующим законодательством Российской Федерации и подробно описаны в разделе 2.8 данной главы.

## Размер и составляющие уставного фонда компании

Показатели	Размер вклада, руб.	Процент %
Уставный капитал всего, в т.ч.:	45 000	100
мультимедийный компьютер + принтер, сканер	30 000	67
кассовый аппарат	5 000	22
офисная мебель	10 000	11

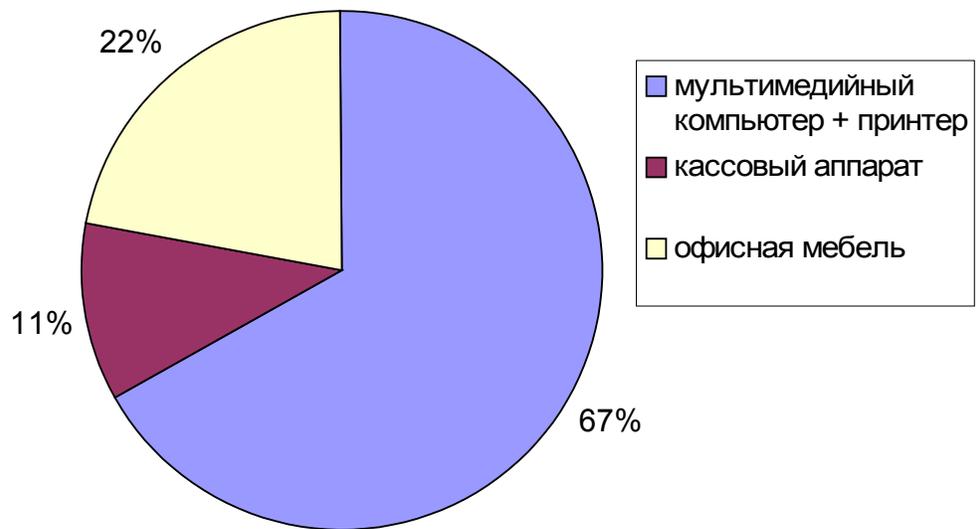


Рис. 3 Структура уставного фонда компании «Блик»

### 2.6.1 Структура управления

Цель данного раздела — разработка системы управления компанией, направленной на максимально эффективное достижение поставленных задач.

Сформулирую требования к системе управления компании:

- адекватность назначения и функций управляющих структур целям и стратегии фирмы;
- восприимчивость к изменениям внешних условий и способность к быстрой трансформации управляющей структуры для решения возникающих проблем;
- способность к переработке и точному распространению интенсивных потоков информации;
- жесткий контроль за исполнением управленческих решений и организация системы отслеживания результатов данных решений;
- соблюдение принципа делегирования полномочий, при которой каждый сотрудник в своей четко определенной сфере компетенции имеет право принимать самостоятельные решения и нести за них полную ответственность;
- соответствие квалификации руководителей и сотрудников кругу их функциональных обязанностей;
- разработка и реализация на постоянной основе программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с целями и задачами фирмы.

На рисунке 4 приведена схема построения организационной структуры, основанная на реализации необходимых функций.

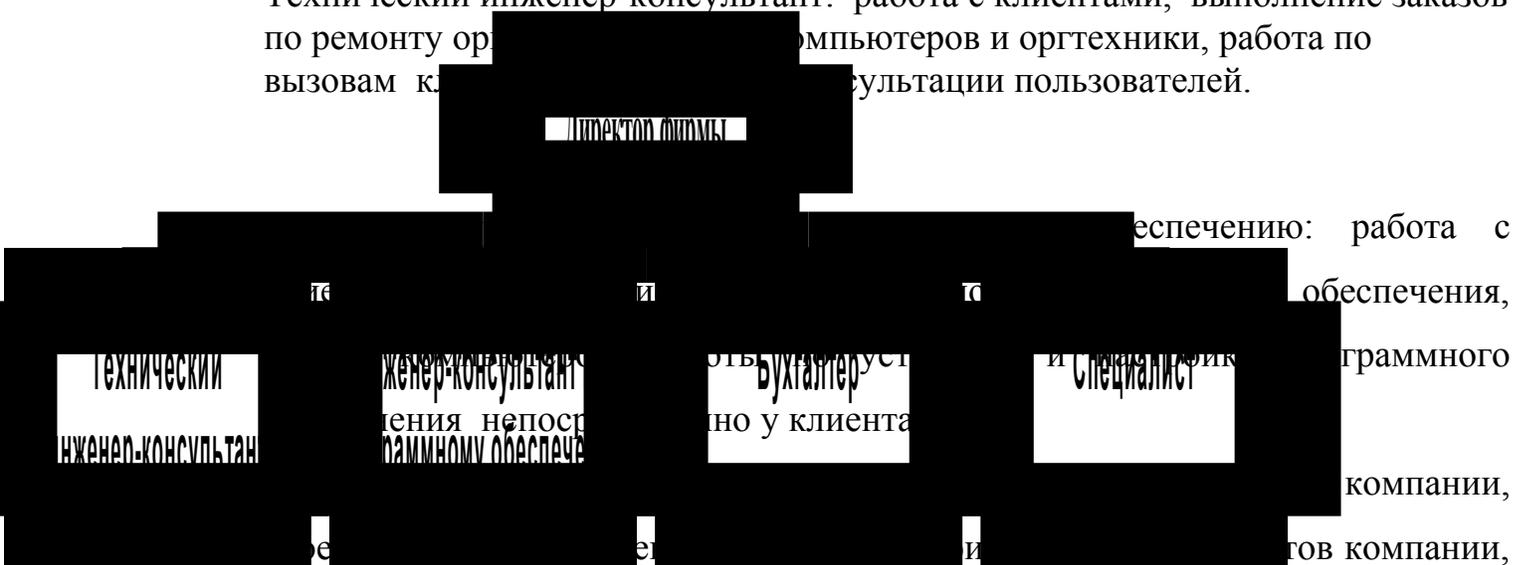
Приведу краткие комментарии к схеме. Описание функциональных обязанностей.

Директор - осуществляет общий контроль и оперативное руководство деятельностью компании, работа с клиентами, прием заказов, консультации пользователей относительно ПО и оргтехники (по телефону), в случае

необходимости: сборка компьютеров и оргтехники, работа непосредственно у клиента.

Рис. 4 Организационная структура фирмы «Блик»

Технический инженер-консультант: работа с клиентами, выполнение заказов по ремонту оргтехники, компьютеров и оргтехники, работа по вызовам клиентов, консультации пользователей.



своевременная уплата налогов, предоставление в срок в налоговые и иные государственные органы финансовой отчетности компании.

Специалист, в его функции будет входить: работа непосредственно у клиента, выполнение пополнений информационных банков ПО, выезд и сервисно-консультационные услуги непосредственно у заказчика.

При развитии проекта конкретная схема построения бизнеса может претерпеть изменения.

## 2.7 Финансовый план

Существует незначительное различие между стандартами, используемыми в СНГ и Европейском Союзе. С учетом изменений,

происходящих в системе бухгалтерского учета СНГ и тенденции ее сближения с западными стандартами, было решено использовать в этом бизнес-плане европейский стандарт. Приведенная ниже методика составления финансового раздела бизнес-плана разработана в рамках проекта Тасис Европейским Союзом для Новых Независимых Государств / 13/. Хочу также отметить, что приведенные ниже таблицы являются неотъемлемой частью данного раздела бизнес-плана, а именно расчетами финансового плана и могут быть отнесены к приложениям лишь по оформительским причинам.

Прогноз продаж компании представлен в приложении 1, таблица 10.

План компании по прибыли и убыткам представлен в приложении 1, таблица 11.

Денежные потоки компании представлены в приложении 1, таблица 12.

## 2.8 Экологическая и нормативная информация

Экологическое соответствие требованиям мировых стандартов, а также требованиям санитарных норм РФ будет подтверждено в ООО «БЛИК» сертификатами соответствия. Все оборудование, продаваемое фирмой будет иметь сертификат соответствия международному стандарту безопасности «MPR II», также вся техника будет обеспечена сертификатами соответствия новому шведскому стандарту безопасности «ТСО – 99».

Сертификаты соответствия санитарным нормам РФ и мировым санитарным будут предоставлены фирмами - поставщиками техники.

С юридической точки зрения процесс подготовки и реализации бизнес-проектов регламентируется системой правовых актов, которые включают в

себя прежде всего Конституцию Российской Федерации, законы РФ, указы Президента РФ, акты Правительства РФ и иных органов федеральной исполнительной власти, а также решения представительных и исполнительных органов государственной власти субъектов Федерации. Также мне, как разработчику бизнес-плана (будущему собственнику или арендатору формируемого имущественного комплекса) полезно знать, как начать дело, зарегистрировать предприятие и действовать в условиях рыночной среды. В своей деятельности фирма будет руководствоваться: федеральным законом «О статусе предпринимателей различных видов деятельности» от 18.12.1994 года, «Гражданский Кодекс РФ» действует с 01.01.1995 года, Закон «О защите прав потребителей» от от 20 мая 1997 года. Вышеназванными законами и подзаконными актами регулируются права, обязанности, взаимоотношения хозяйствующих субъектов.

Порядок регистрации ООО: Регистрацию ООО следует начинать с согласования регистрационной палаты г. Новосибирска не повторяемости наименования предприятия.

Получить справку о согласовании не повторяемости названия предприятия и резервировать наименования предприятия.

На основании этой справки можно начинать оформлять учредительные документы.

В регистрационную палату предоставляются:

1. Устав 2 экз. Прошить и заклеить бумагой с подписью учредителей.
2. Заявление установленного образца ( форма № 6).
3. Личный листок по учёту кадров на учредителей и директора, форма № 2
4. Гарантийное письмо на предоставление юридического адреса.

5. Справка о внесении не менее 50% Уставного фонда в банк.

Для получения справки в банк предоставляется подписанное в регистрационной палате и налоговой инспекции заявление об открытии временного счёта.

6. Две карточки эскиза печати и штампа.

7. Справка о резервировании наименования.

8. Квитанции об уплате всех сборов.

Так как один учредитель, то учредительный договор и протокол собрания учредителей не предоставляются, а предоставляется решение учредителя.

Постановка на учёт в статуправлении и во всех фондах производится регистрационной палатой. При этом заполняются бланки установленного образца.

Для постановки на учёт в налоговую инспекцию предоставляются:

1. Заявление форма № 12-1-1.
2. Копии учредительных документов. (Заверенных)
3. Копия временного свидетельства о государственной регистрации.
4. Копия справки комитета госстатистики.

Для открытия постоянного счёта в банк также предоставляются нотариально заверенные копии учредительных документов, копия свидетельства о государственной регистрации, ксерокопии паспортов лиц, имеющих право подписи банковских документов, карточки с образцами подписей руководителя и главного бухгалтера.

Для открытия постоянного счёта берутся справки во всех фондах:

### 1. налоговая инспекция

После постановки на учёт в налоговую инспекцию выдаётся СВИДЕТЕЛЬСТВО, копии которого предоставляются во все фонды и банк.

2. фонд социального медицинского страхования. Для постановки на учёт предоставляется:

- карта постановки на учёт установленного образца.
- копия свидетельства о регистрации.
- копия о постановке на учёт в налоговой инспекции.
- копия карты из статистики.
- заявление установленного образца о выдаче справки для банка.

Документы предоставляются со скоросшивателем.

### 3. Пенсионный фонд.

В пенсионный фонд предоставляются:

- Заверенная копия Устава.
- Копию протокола о назначении директора.
- Копия карты из статистики.
- Копия свидетельства о регистрации.
- Извещение страхователю.
- Заявление на открытие счёта в банке. Всё в скоросшивателе.

### 4. Фонд занятости.

- Копия свидетельства о регистрации.
- Заявление установленного образца.

5. Фонд социального страхования - Предоставляются:

- Сведения о регистрации установленного образца,
- Копия свидетельства о постановке на учёт в налоговой инспекции,
- Копия свидетельства из регистрационной палаты,
- Копия свидетельства из статистики,
- Письмо-справка о разрешении открытия р/с.

Собрав справки о постановке на учёт во всех фондах и копии учредительных документов, можно открыть постоянный счёт в банке.

## 2.9 Возможные риски

### 2.9.1 Структура рисков и меры по их минимизации

Политические риски. Связаны нестабильностью хозяйственного, налогового, банковского, земельного и других законодательств в РФ, отсутствием поддержки или противодействием государственных чиновников и т. п.

Меры по снижению рисков:

- активное участие учредителей во взаимодействии с властными структурами;
- придание фирме статуса предприятия городского масштаба.

Юридические риски. Связаны с несовершенством законодательства, нечетко оформленными документами, двоякими трактовками законодательства, затягивание сроков поставок поставщиками.

Меры по снижению риска:

- четкая и однозначная формулировка соответствующих статей в документах;
- привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области;

Производственные риски. Связаны со сложностью компьютерной техники, быстро движущийся технический прогресс в сфере информационных технологий, недостаточно высоким качеством предоставляемых услуг.

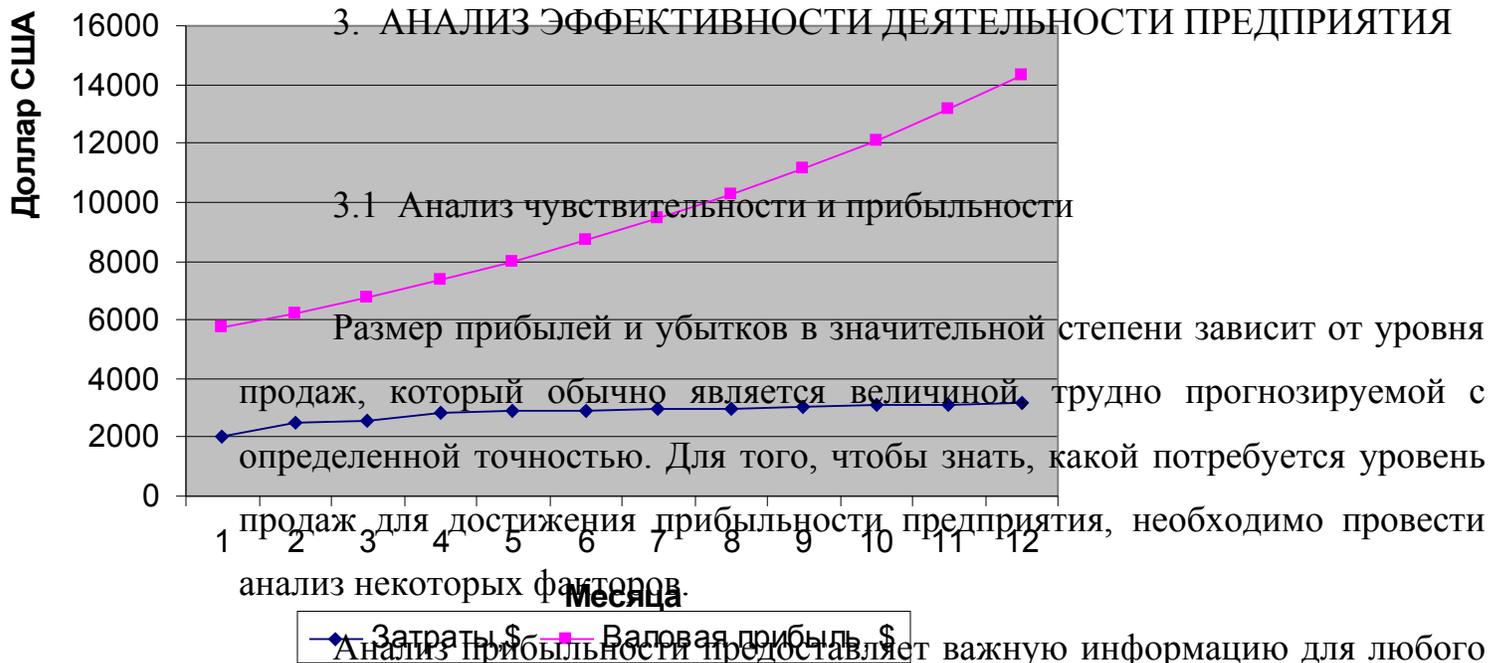
Меры по снижению риска:

- подбор профессиональных кадров;
- постоянное обучение персонала, поощрение (моральное и материальное) повышения квалификации работников;

- разработка и использование продуманной системы контроля качества услуг;
- своевременное выделение достаточных финансовых средств для приобретения необходимого оборудования и приспособлений;

Маркетинговые риски. Связаны с возможными задержками выхода на рынок, неправильным (без учета потребностей рынка) выбором услуг, ошибочным выбором маркетинговой стратегии, ошибками в ценовой политике и т.п.

Задержки выхода на рынок могут быть вызваны различными причинами рассмотренными выше, но следует сказать, что для обоснования выхода на рынок был составлен данный бизнес-план.



Размер прибылей и убытков в значительной степени зависит от уровня продаж, который обычно является величиной, трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того, чтобы знать, какой потребуется уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ некоторых факторов.

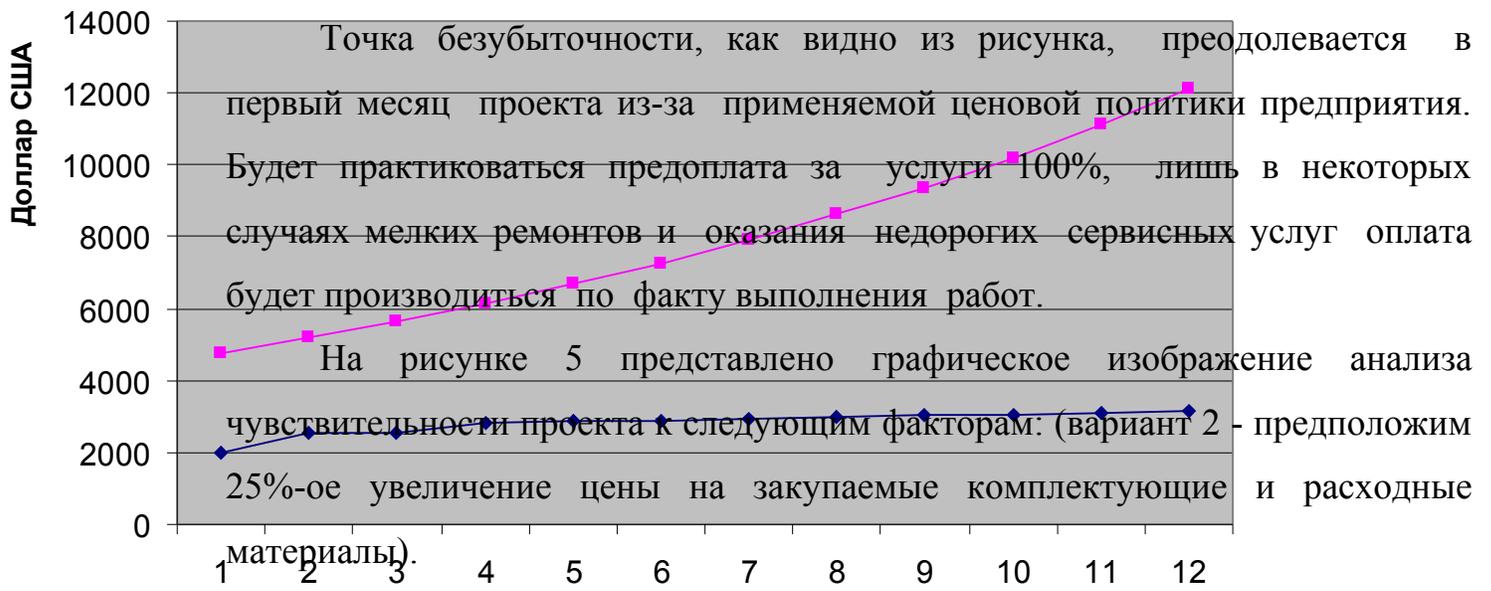
Анализ прибыльности предоставляет важную информацию для любого нового предприятия. Он позволяет менеджеру определить количество единиц продукции или услуг, которое необходимо продать, для того чтобы достичь точки безубыточности - работа без прибыли и убытка. В дополнении, точка безубыточной продажи единиц продукции может быть использована для определения объемов производства, которые должны быть использованы для достижения точки безубыточности.

На рисунке 5 дано графическое изображение анализа прибыльности проекта по отношению к затратам (вариант 1).

Анализ чувствительности заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса.

Очень важно установить, какие изменения могли бы повлиять на ожидаемую прибыльность, например, предположим 25%-ое увеличение цены на комплектующие и расходные материалы, и 20%-ое уменьшение объема выполненных услуг.

Рис. 5. Прибыльность проекта



На рисунке 6 дано графическое изображение анализа чувствительности проекта: (вариант 3 - предположим 25%-ое уменьшение цены продажи услуг фирмы на все виды сервисного обслуживания).

Рис. 6 Предполагаемый вариант 2

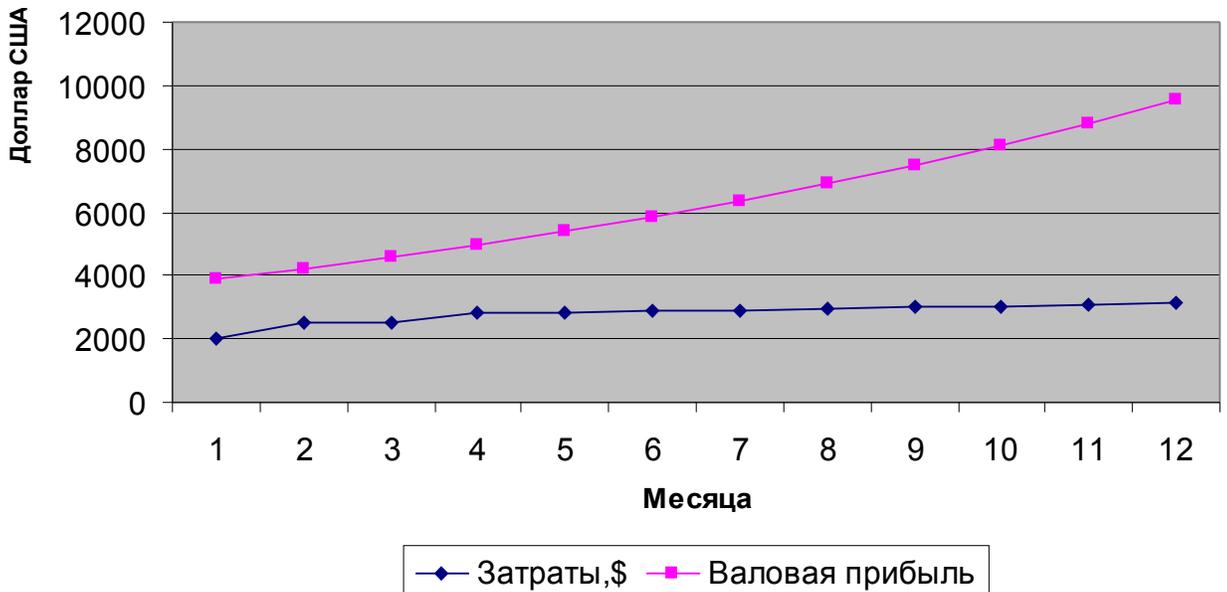


Рис. 7 Предполагаемый вариант 3

### 3.2 Расчет показателей эффективности проекта

Наиболее общими коэффициентами эффективности проекта являются следующие /12/:

1. Коэффициент ликвидности - коэффициент, характеризующий платежеспособность фирмы, ее потенциальную возможность возвращать полученные займы средства. Численно определяется в виде соотношения частей актива и пассива баланса (1).

$$\text{Текущий коэффициент} = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{текущие пассивы}} \quad (1)$$

$$\text{Текущий коэффициент на первый месяц} = \frac{5805+1500}{1080+1797+3520} = 1,14$$

$$\text{Текущий коэффициент на конец года} = \frac{14476}{3757+9244+3058} = 0,91$$

2. Соотношение собственных и заемных средств: отношение общей задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов, формула (2).

$$\text{Отношение общей задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов} = \frac{\text{Текущие пассивы} + \text{долгосрочный долг}}{\text{Собственный капитал}} \quad (2)$$

$$\text{Отношение общей задолженности к доле} = \frac{1797+3520+1080}{\quad} = 4,26$$

собственного капитала в общей  
сумме активов (на первый месяц)

=

1500

Отношение общей  
задолженности к доле  
собственного капитала в общей  
сумме активов (на конец года) =

3058+12244+3757

= 4,0

1500

3. Коэффициенты прибыльности. Это отношение результата к выручке от продажи, выраженное в процентах. Коэффициент прибыльности - отношение чистой прибыли предприятия к объему реализации (выручке от продаж) или капиталу предприятия. А именно рассчитаем следующие коэффициенты: прибыль на общие активы (3), прибыль на собственный капитал (4), затраты по отношению к доходам (5).

Прибыль на общие активы	=	Чистая прибыль после выплаты налогов + расходы на выплату процентов - налоговые льготы на выплату процентов	(3)
		сумма активов	
Прибыль на общие активы (на первый месяц)	=	3734	= 0,51 = 51%
		1500+5805	
Прибыль на общие активы (на конец года)	=	7334	= 0,64 = 64%
		14476	
Прибыль на собственный капитал	=	Чистая прибыль в распоряжении учредителей	(4)
		собственный капитал	

Прибыль на собственный капитал (на первый месяц)	=	3734	= 2,11 = 211%
		<u>1500+90+176</u>	
Прибыль на собственный капитал (на конец года)	=	9313	= 4,40 = 440%
		<u>1500</u>	
Затраты по отношению к доходам	=	затраты (до выплаты налогов)	(5)
		<u>Доходы</u>	
Затраты по отношению к доходам (на первый месяц)	=	1689	= 0,23 = 23%
		<u>1500+5805</u>	
Затраты по отношению к доходам (на конец года)	=	2893	= 0,17 = 17%
		<u>14476</u>	

4. Коэффициенты оборачиваемости капитала. Коэффициент оборачиваемости - показатель, характеризующий скорость оборота средств или обязательств. Вычислим следующие коэффициенты: оборот суммы активов (6), оборачиваемость запасов (7).

Оборот суммы активов =	<u>Продажи</u>	(6)
	Средняя сумма активов	
Оборот суммы активов (за первый квартал) =	5805+863	= 1,05
	<u>(5805+6302+6843): 3</u>	
Оборот суммы активов (за четвертый квартал) =	12239+1726	= 1,03
	<u>(12239+13309+14476):3</u>	

$$\text{Оборачиваемость запасов} = \frac{\text{Продажи}}{\text{Средняя сумма запасов}} \quad (7)$$

$$\text{Оборачиваемость запасов (за первый квартал)} = \frac{5805+863}{(90+97+105+176+190+205):3} = \underline{23,18}$$

$$\text{Оборачиваемость запасов (за четвертый квартал)} = \frac{14476+1726}{(180+194+210+352+380+410):3} = \underline{28,16}$$

Полученные значения расчета коэффициентов можно прокомментировать следующим образом.

Текущий коэффициент ликвидности на первый месяц равен 1,14 – что говорит о возможности фирмы ответить по своим обязательствам перед клиентами, а текущий коэффициент ликвидности на конец года равен 0,91 – что свидетельствует о снижении уровня ликвидности, но в связи с этим надо сказать, что это связано со спецификой деятельности фирмы на рынке компьютерной техники, где практикуется предоплата за услуги 100%.

Отношение общей задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов на начало года равно 4,26. Что означает, что долги фирмы на начало года превышают собственный капитал фирмы в 4 раза, что опять же связано с маркетинговой политикой фирмы, направленной на удовлетворение потребностей клиентов за счет их средств, а не за счет средств фирмы. Общая задолженность по отношению к доле собственного капитала в общей сумме активов на конец года несколько снижается и равна 4,0 что свидетельствует о некотором накоплении средств к концу

года.

Важнейшими финансовыми показателями результатов деятельности для коммерческой фирмы являются коэффициенты прибыльности. Коэффициент прибыли на общие активы на начало года равен 51%. Это значит, что прибыль на общие активы на первый месяц составит 51%. Для первого месяца работы очень хороший результат финансовой деятельности. Коэффициент прибыли на общие активы к концу года возрастет до 64%, т.е. прибыль на общие активы возрастет на 13%, что свидетельствует об эффективной деятельности фирмы.

Прибыль на собственный капитал на первый месяц составит 211%, это реально означает, что на каждый вложенный рубль собственного капитала на конец первого месяца будет получено 2,11 рублей прибыли. Прибыль на собственный капитал на конец года составит 440%, это реально означает, что на каждый вложенный рубль собственного капитала к концу года прибыль возрастет до 4,4 рублей.

Затраты фирмы по отношению к доходам на первый месяц составят 23% или 23 копейки с каждого рубля. Затраты фирмы по отношению к доходам к концу года будут равны 17% или 17 копеек с каждого рубля. Рассчитанные выше коэффициенты прибыльности доказывают выгодность вложения капитала в данную фирму.

Коэффициенты оборачиваемости капитала. Оборот суммы активов за первый квартал равен 1,05. К концу года, за четвертый квартал, оборот суммы активов будет равен 1,03. Что является вполне удовлетворительным результатом.

Что касается коэффициента оборачиваемости запасов, то за первый квартал он составит 23,18, а за четвертый квартал будет равен 28,16. Такие большие значения оборачиваемости запасов планируемой маркетинговой

политикой фирмы и спецификой деятельности компании в сфере услуг по обслуживанию оргтехники.

### 3.3 Оценка риска проекта

В настоящее время на рынке города Бердска отсутствует фирма, предоставляющая клиенту полный комплекс услуг по продаже и послепродажному обслуживанию оргтехники (продажа техники - установка и настройка лицензионного программного обеспечения, консультации – гарантийный и послегарантийный ремонт). На данный момент существует несколько мелких и средних компаний, которые занимаются продажей оргтехники и одна компания занимается обслуживанием и мелким ремонтом, однако объем оказываемых услуг по обслуживанию, по оценкам экспертов, явно недостаточен для удовлетворения рыночных потребностей. Как правило, фирмы конкуренты не делают упор на продажу оргтехники и забывают о дальнейших проблемах пользователей, относящихся к программному обеспечению. Конкуренты используют рекламу, в основном в печатных изданиях. Но, как уже было замечено, комплексным обслуживанием не занимается ни одна фирма-конкурент. Благодаря сложившейся ситуации конкурентоспособный потенциал нашей фирмы по отношению к конкурентам, составляет, как оценивают эксперты, по меньшей мере 2.5/1 (на данный момент).

Исходя из оценок экспертов была проведена оценка риска, согласно методике, приведенной в /13/. Оценка вероятности риска и приоритет представлены в таблице 7.

## Оценка вероятности риска и приоритет

Вид риска	Предполагаемая вероятность риска	Приоритет
Повышение цен на комплектующие	0.3	1
Недостаточный спрос	0.2	1
Снижение цен конкурентами	0.5	2
Неплатежеспособность потребителей	0.3	2
Рост налогов	0.1	2
Появление альтернативного продукта	0.3	2
Нестабильное качество комплектующих	0.1	1
Недостаток оборотных средств	0.2	2
Недостаточный уровень зарплаты	0.2	2

Отношение веса первого приоритета ко второму  $f=3$

Веса групп:

$$W_2 = 2/K * (f+1) = 0.25 \text{ (где } K - \text{ № приоритета} = 2)$$

$$W_1 = (W_2 * (K-1) * f + 1) / (K-1) = 0.75$$

Веса простых рисков в первой приоритетной группе равны  $0.75/3=0.25$

Во второй группе:  $0.25/6=0.042$ . Подсчет баллов, полученных для каждого риска представлен в таблице 8.

## Баллы по видам рисков

Вид риска	Вероятность риска	Вес риска	Баллы (вероятность • вес)
Повышение цен на комплектующие	0.3	0.25	0.075
Недостаточный спрос	0.2	0.25	0.05
Снижение цен конкурентами	0.5	0.042	0.021
Неплатежеспособность потребителей	0.3	0.042	0.0126
Рост налогов	0.1	0.042	0.0042
Появление альтернативного продукта	0.3	0.042	0.0126
Нестабильное качество комплектующих	0.1	0.25	0.025
Недостаток оборотных средств	0.2	0.042	0.0084
Недостаточный уровень зарплаты	0.2	0.042	0.0084
ИТОГО	-	-	0.3172

Принимая показатель ИТОГО за 100 баллов, находим значения рисков в баллах, а также ранжируем риски по баллам таблица 9:

## Значение рисков в баллах и ранжирование

Вид риска	Значение в баллах	Ранжирование
Повышение цен на комплектующие	23.6	1
Недостаточный спрос	15.8	2
Снижение цен конкурентами	6.6	4
Неплатежеспособность потребителей	4.0	5-6
Рост налогов	1.3	9
Появление альтернативного продукта	4.0	5-6
Нестабильное качество комплектующих	7.9	3
Недостаток оборотных средств	2.7	7-8
Недостаточный уровень зарплаты	2.7	7-8

По результатам видно, что наибольшую опасность представляют риски:

- 1) Повышение цен на комплектующие;
- 2) Недостаточный спрос;
- 3) Нестабильное качество комплектующих.

Главная мера по борьбе с 1 риском - расширение спектра фирм-поставщиков. По оценкам экспертов средние вероятности риска 1 при

увеличении числа поставщиков в 2 раза составит 0.1. Однако при этом произойдет увеличение средней вероятности реализации риска 3 до 0.15.

Для борьбы с риском 2 необходимо произвести широкую рекламную кампанию в СМИ и тем самым уменьшить вероятность его реализации, по оценкам, до 0.15.

Мера для борьбы с риском 3 - более тщательный выбор поставщиков. При его реализации нужно ограничить их круг надежными фирмами, хотя это и повысит вероятность риска 1.

## Заключение

Бизнес-план является важнейшим инструментом планирования предпринимательской деятельности. Научиться составлять бизнес-план, значит овладеть этим незаменимым инструментом.

Разработанный проект бизнес-плана организации по обслуживанию оргтехники обобщил мои теоретические знания в сфере менеджмента. Были использованы методические рекомендации различных финансовых институтов по построению бизнес-плана (Российское Агентство поддержки малого и среднего бизнеса; Методическое пособие по разработке бизнес-плана в рамках проекта Тасис Европейского Союза ), а также методическая литература разных авторов по предпринимательству.

Данный проект бизнес-плана предпринимательской деятельности дает возможность развернуть собственное дело не имея больших начальных материальных ресурсов. Выбранная стратегия развития компании и клиенто - ориентированная политика бизнеса направленная на обслуживание широкого круга пользователей оргтехники, позволят компании войти на рынок обслуживания оргтехники города Бердска. И в дальнейшем существенно расширять не только объем оказанных услуг, но и виды услуг, востребованные с течением времени.

Выбранная отрасль деятельности видится мне интересной и перспективной, т. к. я имею большой опыт в данном бизнесе.

Опыт, приобретенный в процессе обучения и разработки дипломного проекта, плюс практический опыт позволят мне воплотить данный бизнес-план в жизнь после окончания университета.

Данный вариант плана можно считать одной из итераций непрерывного процесса бизнес-планирования. И при появлении новых данных, развитии науки и техники его можно уточнять и совершенствовать.

## Список использованной литературы

1. Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы: Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «Экмос», 2000. – 210 с.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации. –М.: ИНФРА-М, 1997 – 480 с.
3. Бизнес-план. Методические материалы. – 3-е изд., доп./ Под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2001. - 256 с.
4. Методические рекомендации по бизнес планированию. /Под ред. В.М. Попова, И.В. Безлепкина, С.И. Ляпунова. Издание – третье, переработанное и дополненное – М.:, Издательство Гном и Д, 2001. – 360 с.
5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е издание, перераб., и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2000. – 688 с.
6. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха.-М.:Машиностроение, 2000. – 93 с.
7. Менеджмент в малом бизнесе: бизнес-план, Под ред. Питателева В.А.-М.: «ДеКА», 1999. – 105 с.
8. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Под ред. В.М.Власовой.-М.:Финансы и статистика, 1999. – 102 с.
9. Справочник директора предприятия/ Под ред. М.Г.Лапусты.- М.:ИНФРА-М, 1999. – 55 с.
10. А.Д. Миронов Управление компанией.-М.:Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС,1998.
11. <http://www.chelyabinsk.ru/sme/b-plan> – методические материалы по разработке бизнес-плана.

12. <http://www.ros.mb.ru/bplan> - Российское Агентство поддержки малого и среднего бизнеса методические материалы по разработке бизнес-плана.
13. Российское Агентство поддержки малого и среднего бизнеса; Методическое пособие по разработке бизнес-плана в рамках проекта Тасис Европейского Союза - URL: <http://www.sioiga.ru>
14. Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х. “Бизнес-план: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация”. М.: Финансы и статистика, 1999. – 112 с.
15. Васильева Н.Э., Козлова Л.И. Формирование цены в рыночных условиях.- М.: АО "Бизнес- Школа "Интел - Синтез", 1997.- 64 с.
16. Дейян А., Анни и Лоик Троадек. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи. Пер. с франц. Общ. ред. Загашвили В.С.- М.: А/О Издательская группа "Прогресс", "Универс", 1998.- 190 с.
17. Дейян А. Реклама. Пер. с франц. / Общ. ред. Загашвили В.С. - М.: А/О Издательская группа "Прогресс", 1998.- 176 с.
18. Котлер Ф. Основа маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Пеньковой Е.М.- М.: Прогресс, 1990.- 736 с.
19. Дж.Р.Эванс, Б.Берман. «Маркетинг», М.: «Экономика», 1997. – 87 с.
20. Ernst&Young. «Составление бизнес-плана. Пособие». М.:1998 – 205 с.
21. Правовая компьютерная система «КонсультантПлюс»
22. Banking&Finance Encyclopedia <http://www.cofe.ru/Finance/>
23. Российский поисковый сервер товаров и цен на рынке оргтехники <http://www.price.ru/>

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Таблица 10

ПРОГНОЗ ПРОДАЖ ПО МЕСЯЦАМ ГОДА												
Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Объем продаж</b>												
Компьютеры	10	11	12	13	14	15	16	17	19	20	22	23
Периферийная техника	6	6	7	8	8	9	10	10	11	12	13	14
Ремонт	11	12	13	14	15	16	17	19	20	22	24	26
Заправка картриджей	30	32	35	38	41	44	48	51	56	60	65	70
Компьютерные сети (1 раб.место)	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	5
Сервисное обслуживание	15	16	17	19	20	22	24	26	28	30	32	35
<b>2. Программное обеспечение</b>												
IC	3	3	4	4	5	5	6	7	7	8	9	10
БЭСТ	2	2	3	3	3	4	4	4	5	6	6	7
КонсультантПлюс	3	3	4	4	5	5	6	7	7	8	9	10
<b>3. Цена услуг, \$</b>												
Компьютеры	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Периферийная техника	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Ремонт	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Заправка картриджа	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Компьютерные сети (1 раб.место)	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Сервисное обслуживание	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
БЭСТ	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
КонсультантПлюс	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
<b>4. Выручка всего,\$</b>	5805	6302	6843	7432	8072	8770	9529	10356	11257	12239	13309	14476
Компьютеры	3500	3780	4082	4409	4762	5143	5554	5998	6478	6997	7556	8161
Периферийная техника	360	389	420	453	490	529	571	617	666	720	777	839
Ремонт	165	178	192	208	224	242	262	283	305	330	356	385
Заправка картриджа	270	292	315	340	367	397	428	463	500	540	583	630
Компьютерные сети (1 раб.место)	90	97	105	113	122	132	143	154	167	180	194	210
Сервисное обслуживание	600	648	700	756	816	882	952	1028	1111	1199	1295	1399
IC	240	269	301	337	378	423	474	531	594	666	745	835
БЭСТ	220	246	276	309	346	388	434	486	545	610	683	765
КонсультантПлюс	360	403	452	506	566	634	711	796	891	998	1118	1252

Таблица 11

## ПЛАН ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ ПО МЕСЯЦАМ ГОДА

Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Выручка,\$</b>	5805	6302	6843	7432	8072	8770	9529	10356	11257	12239	13309	14476
<b>2. Затраты,\$</b>	1993	2528	2556	2837	2870	2906	2945	2987	3033	3082	3135	3193
<b>Переменные затраты:</b>												
налог с продаж	14	15	16	17	18	20	21	23	25	27	29	31
покупка в кредит расх.материалов	90	97	105	113	122	132	143	154	167	180	194	210
покупка в кредит зап.частей	176	190	205	222	239	259	279	302	326	352	380	410
прочие переменные затраты	50	50	55	59	65	70	76	83	90	98	106	116
<b>Постоянные затраты:</b>												
модернизация оборудования	0	0	0	250	250	250	250	250	250	250	250	250
з/п персонала	800	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170
отчисления во внебюдж.фонды	308	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
аренда	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
коммунальные платежи	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
реклама	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
накладные расходы	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>3. Валовая прибыль</b>	3813	3774	4287	4595	5202	5863	6584	7369	8224	9157	10174	11283
<b>4. Налог на прибыль</b>	1334	1321	1500	1608	1821	2052	2304	2579	2879	3205	3561	3949
<b>5. Чистая прибыль после уплаты налогов</b>	2478	2453	2786	2987	3381	3811	4280	4790	5346	5952	6613	7334

Таблица 12

ТАБЛИЦА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Поступления, \$:</b>	7305	6302	6843	7432	8072	8770	9529	10356	11257	12239	13309	14476
~ собственный капитал	1500											
~ поступления от продаж	5805	6302	6843	7432	8072	8770	9529	10356	11257	12239	13309	14476
~ ссуда (ФПМБ)												
<b>2. Платежи, \$:</b>	1797	2338	2369	2653	2689	2730	2773	2821	2873	2929	2991	3058
налог с продаж	287	312	339	368	399	434	472	513	557	606	659	716
прочие переменные затраты	50	50	55	59	65	70	76	83	90	98	106	116
модернизация оборудования	0	0	0	250	250	250	250	250	250	250	250	250
з/п персонала	800	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170
отчисления во внебюдж.фонды	308	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
аренда	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
коммунальные платежи	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
реклама	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
накладные расходы	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
покупка в кредит расх.материалов	1080	1210	1355	1517	1699	1903	2132	2388	2674	2995	3354	3757
покупка в кредит зап.частей	3520	3942	4415	4945	5539	6203	6948	7782	8715	9761	10933	12244
<b>3. Денежный поток, \$:</b>												
~ прирост	5508	3964	4474	4779	5383	6040	6756	7535	8385	9310	10318	11418
~ остаток на конец периода	5508	9473	13947	18726	24109	30149	36905	44440	52825	62135	72453	83871

Дилерское соглашение