

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В СФЕРЕ УСЛУГ**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 4 курса 463 группы
Направления 38.03.01 «Экономика»,
профиль «Экономика предпринимательства»
экономического факультета
Маркова Алексея Михайловича

Научный руководитель

старший преподаватель

В.А Максимов

подпись, дата

Зав. кафедрой

К.э.н., доцент

Е.В. Огурцова

подпись, дата

Саратов 2017 Каждому предпринимателю, начинающему свою деятельность, необходимо четко представлять потребность на перспективу в ресурсах (финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных) и источники их получения, а также уметь рассчитать эффективность использования этих ресурсов в процессе работы фирмы. В условиях рыночной экономики чтобы добиться стабильного успеха, ему следует четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о внешней среде (состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов), так и о собственных перспективах и возможностях. Все это порождает необходимость поиска метода, способного к комплексной оценке экономической ситуации предприятия, анализу наиболее значимых факторов, воздействующих на деятельность фирмы, выработке стратегии развития предприятия.

Наиболее полно отвечающей предъявленным требованиям и способной к решению широкого круга актуальных задач является комплексная экономическая модель функционирования и развития предприятия, именуемая бизнес-планом.

Принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, никогда не заменит планирования: разработки долгосрочного и перспективного бизнес-плана. Стратегическое планирование является основой деятельности любого предприятия. Поэтому разработке бизнес-плана следует уделять первостепенное значение.

Стоит перечислить ситуации, когда бизнес-план может быть использован в качестве эффективного инструмента:

1. Необходимость капитала для дальнейшего развития (подготовка заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредитов, получение государственных и муниципальных дотаций).

2. Создание новой фирмы (открытие новой организации, определение основных направлений ее коммерческой деятельности) или смена собственника.

3. Значительные структурные изменения (реконструкция, переход на выпуск новой продукции, перепрофилирование существующей фирмы и выбор новых направлений и способов осуществления ее деятельности).

4. Реализация инновационного замысла или бизнес-идеи.

5. Финансовое оздоровление предприятия, находящегося в состоянии неплатежеспособности, вывод его из кризисного состояния.

6. Выход организации на внешний рынок, привлечение иностранных инвестиций, участие в конкурсах инвестиционных проектов.

Данный документ необходим различным целевым группам:

- во-первых, самому предпринимателю, а также руководству фирмы, так как позволит им уяснить цели, наилучшим образом создать команду и организовать работу, придаст уверенность в правильности намеченных мероприятий;

- во-вторых, поскольку бизнес-план оценивает перспективы развития как внутри фирмы, так и за ее пределами, он необходим для принятия таких решений, которые одобрили бы партнеры, соучредители или акционеры фирмы.

При разработке бизнес-плана учитываются интересы и условия следующих заинтересованных сторон:

- заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал путем акционирования, займа, выпуска облигаций и т.п.;

- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы, планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за внедрением;

- подрядных (проектных) фирм, детализирующих концепции бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор;

- потребителя, использующего продукцию или услуги.

В практике российского предпринимательства бизнес-план существует как инструмент стратегического планирования и необходимый документ для ведения деловых переговоров с инвесторами, кредиторами, а также как информация для государственных управляющих органов (министерств, комитетов, административных органов управления и т.д.).

Непосредственно для предпринимателя бизнес-план позволяет решить следующие основные задачи, связанные с функционированием организации:

- определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место организации на этих рынках;
- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
- выявить соответствие кадров организации и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- проанализировать материальное и финансовое положение организации и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению поставленных целей;
- просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и особенностями инвестиционных проектов. Очевидно, что чем крупнее фирма, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, кроме специфики вида деятельности и размера организации, можно также отнести:

- цель составления бизнес-плана;
- общую стратегию предприятия;
- перспективы роста создаваемого предприятия;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

Таблица 1. Общая структура бизнес-плана

№ п/п	Раздел	Содержание
1	Введение (резюме)	Является визитной карточкой всего бизнес-плана. Предназначен в основном для потенциальных инвесторов. Основные элементы: <ul style="list-style-type: none"> - наименование и адрес фирмы; - имена и адреса учредителей; - суть предлагаемого проекта, его преимущества; - основные итоговые показатели проекта; - ссылка на секретность.
2	Характеристика предприятия	В разделе помещается общее описание компании. Основные элементы: <ul style="list-style-type: none"> - направления деятельности фирмы; - целевые рынки, место фирмы на этих рынках; - цели фирмы, стратегии их достижения; - данные, характеризующие коммерческую деятельность; - местоположение предприятия; - информация о поставщиках.
3	Характеристика товаров (услуг)	Описываются все товары и услуги, которые производит фирма. Основные элементы: <ul style="list-style-type: none"> - название, описание, наглядное изображение товара; - цена товара; - изменчивость спроса на товар; - преимущества и недостатки товара; - организация послепродажного обслуживания.
4	Рынки сбыта товаров (услуг)	В этом разделе дается информация о текущей ситуации на рынках сбыта и тенденциях ее развития, потенциальных потребителях и конкурентах. Основные элементы:

		<ul style="list-style-type: none"> - оценка потенциальной емкости рынка; - сегментирование рынка и отбор целевых сегментов; - конкуренция и конкурентное преимущество; - позиционирование услуги на рынке; - прогнозирование сбыта (оценка потенциального и реального объема продаж).
5	Производственный план	<p>Рассматривается трудовой потенциал предприятия, материально-техническое обеспечение производства, правовая защита производства. Основные элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - описание производственного процесса; - схема производственных потоков; - перечень производственного оборудования; - виды сырья, материалов.
6	Маркетинговый план	<p>Дается оценка внешней среды, потенциала потребителя продукции, конкурентов, разрабатывается стратегия маркетинга, описывается комплекс мероприятий и программ маркетинга. Основные элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - программа работ, услуг, продажи товаров; - обоснование цены на товар (услуги); - методы распространения продукции (каналы сбыта); - стимулирование сбыта продукции, рекламная деятельность.
7	Организационный план, управление, кадры	<p>Отражается организационно-правовая форма предприятия, организационные структуры управления, составляется квалификационная матрица по видам работ. Основные элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - форма собственности; - сведения о партнерах или основных пайщиках; - сведения о членах руководящего состава; - организационная структура, распределение обязанностей; - сведения о персонале организации (количественный состав, должностные обязанности, система оплаты труда).
8	Оценка риска и страхование	<p>Данный раздел должен выявить основные типы риска для бизнеса предприятия, их источники, ожидаемые моменты их возникновения в целях оценки возможного ущерба. Разрабатываются мероприятия по минимизации ущерба и определяются риски, которые</p>

		<p>необходимо страховать. Основные элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабые стороны предприятия; - вероятность появления новых технологий; - альтернативные стратегии; - организационные меры профилактики рисков; - меры по сокращению этих рисков и потерь; - программа страхования от рисков.
9	Финансовый план	<p>Обосновывается потребность для инвестиций и показывается, насколько проект приемлем с экономической точки зрения.</p> <p>Основные элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - план доходов и расходов, финансовых результатов; - план денежных поступлений и платежей; - балансовый план; - источники и назначение финансирования; - анализ безубыточности, точка самоокупаемости.

После рассмотрения основных понятий и структуры бизнес плана переходим к составлению бизнес-плана безоператорной автомобильной заправочной станции.

Бизнес-идея состоит в строительстве безоператорной АЗС: с присоединенным купюроприемником, скомпанованным с топливораздаточной колонкой.

Для реализации проекта требуется определить основные цели, направленные на получение максимальной прибыли, решение всех заданных задач, а так же на создание перспективно развивающегося предприятия. При реализации основных целей требуется решить ряд задач:

- получение необходимых ресурсов;
- удовлетворение потребностей автовладельцев данного объекта в топливе;
- обеспечение безоператорного функционирования АЗС.

На территории региона отсутствуют автозаправочные станции безоператорного обслуживания, соответственно конкурентность при

подобном способе оказания услуг будет нулевая. Преимущество данного рода обслуживания потребителей заключается в минимизации времени оказания услуги, соответственно, большей пропускаемой способности АЗС и высокой лояльности потребителей.

Актуальность бизнес-идеи безоperatorной АЗС состоит в том, что благодаря отсутствию конкурентов в данной сфере обслуживания клиентов ожидается преуспевающее развитие бизнеса. Актуальность проекта заключается в новизне способа оказания услуги на территории реализации проекта.

Принимая бизнес-идею перспективной для реализации в регионе, приступаем непосредственно к разработке бизнес-плана.

Новаторская составляющая проекта – способ оказания услуги: управление ТРК осуществляется с помощью специального программного обеспечения. Устройство безоperatorного платежа представляет собой антивандальный терминал, присоединенный к ТРК.

Терминал представляет собой персональный компьютер с сенсорным дисплеем, купюро- и картоприемниками, а также устройствами для совершения бесконтактных платежей (NFC). NFC (Near Field Communication) – технология для совершения бесконтактных платежей: два NFC-устройства могут обмениваться между собой данными, находясь на очень близком друг от друга расстоянии – около 10 сантиметров. Технология может быть реализована для iPhone (система Apple Pay), а также для платежей с помощью карт с бесконтактной технологией оплаты Сбербанка (MasterCard PayPass и Visa payWave). Для смартфонов системы Android подобная система реализована в США (Android Pay), но в 2017 году планируется тестирование этой системы в России (на базе Сбербанка). Технология бесконтактной оплаты является инновационной разработкой в сфере киберплатежей, которая отличается безопасностью, быстротой и удобством.

Таблица 6 – Особенности бизнес-идеи

Сильные стороны	Слабые стороны
------------------------	-----------------------

1. Отсутствие затрат на персонал	1. Отсутствие возможности предложения комплекса услуг
2. Отсутствие затрат на возведение и обслуживание операторного сооружения	2. Возможно ограниченный круг потребителей
3. Минимизация влияния субъективного фактора – работа персонала	

Рассмотрим подробнее пункты приведенной таблицы.

У данной бизнес-идеи есть сильные стороны, в перспективе выгодно отличающие предприятие от потенциальных конкурентов и дающие возможность успешной реализации проекта и функционирования на рынке.

1. Отсутствие затрат на персонал

2. Отсутствие затрат на возведение и обслуживание операторного сооружения

3. Минимизация влияния субъективного фактора – работа персонала

У данной бизнес-идеи есть также и слабые стороны, на которые необходимо обратить особое внимание как на факторы, потенциально негативно влияющие на функционирование предприятия.

1. Отсутствие возможности предложения комплекса услуг

2. Возможно ограниченный круг потребителей

В качестве поставщиков рассматривается 3 варианта:

1. Саратовский Нефтеперерабатывающий завод (СНПЗ);
2. Самарский Нефтеперерабатывающий завод;
3. Поволжское отделение компании «Роснефть».

Основным поставщиком топлива будет Саратовский НПЗ, так как он максимально близко территориально расположен и имеет все виды топлива необходимые для нашей компании. Тем самым мы минимизируем расходы на транспортировку топлива. В качестве второго поставщика выбран Самарский НПЗ или Поволжское отделение компании Роснефть.

Маркетинговый план

Для успешного внедрения бизнес-идеи на рынок и для успешного функционирования предприятия необходимо максимизировать прибыль и минимизировать издержки.

Основными факторами ценообразования являются количество заправок в сутки (параметр, отражающий выбор месторасположения, деловую репутацию и доходность объекта) или объемы продаж в натуральном выражении («прокачка»). Остальные факторы, во многих случаях, считаются малозначимыми и влияющими на стоимость на уровне не более 10%.

Таблица 10 – Среднее время обслуживания на АЗС¹

Этапы	Среднее время обслуживания клиента:	
	Стандартная АЗС	Безоператорная мини-АЗС
1. Подготовка к заправке	0,5 мин	0,5 мин
2. Оплата (включая путь до операторской, ожидание очереди, обслуживание оператором)	3 мин (не в час «пик») 5 мин (в час «пик»)	1 мин
3. Заправка топливом	0,5 мин	0,5 мин
Итого:	4 мин (не в час «пик») 6 мин (в час «пик»)	2 мин

По результатам расчетов видно, что на безоператорной АЗС время обслуживания клиента меньше, чем на стандартной АЗС на 2 минуты не в час «пик» и на 4 минуты в час «пик».

¹ Составлено автором.

Таблица 11 – Максимальное число потребителей²

Количество обслуженных клиентов, чел.	Стандартная АЗС	Безоператорная мини-АЗС
В час пик	$420/6 = 70$	$420/2 = 210$
Не в час пик	$1020/4 = 255$	$1020/2 = 510$
Всего за сутки	325	720

В базовый сценарий взято 297 автомобилей в сутки при среднем чеке 500 р. Минимальное количество автомобилей, необходимое для выхода в точку безубыточности составляет 56 автомобилей в сутки со средним чеком 500 рублей или 14.3 литра топлива.

Таким образом, мы видим на таблице максимально возможное число потребителей, которые могут быть обслужены на безоператорной мини-АЗС, более чем в 2,2 раза превышает максимально возможное число клиентов стандартной АЗС за сутки.

Таблица 16 – Цены на топливо Саратовских АЗС³

Топливная компания	Валюта	АИ-92	АИ-95	Дизель
Лукойл	руб	36,7	40,16	37,8
Меридиан	руб	36,35	39,75	38,2
ТНК	руб	35,45	38,25	37,2

² Составлено автором.

³ Цены на бензин в Саратове в рублях [<http://www.benzin-cena.ru/benzin/142-saratov-ceni-v-rubljah>]

Торекс	руб	35,17	39,45	37,64
Экспресс	руб	34,5	37	34

Топливо раздаточная колонка

Выбираем из трех вариантов:

1. ТРК ТАТСУНО РУС ВМР 20360С / 2 Напорн - 764'900 р. Гарантия 2 года
2. ТРК Топаз 230 - 439'800 р. Гарантия 2 года.
3. ТРК Gilbarco SK 700-II OR 6-0-6 C STP - 718'930 р. Гарантия 5 лет.

Штаб-квартира: Гринсборо, Северная Каролина, США **Основано:** 1870 г.

Выбираем Gilbarco, потому что по сравнению с другими минимальные допуски погрешностей, дистанционная возможность калибровки, полностью совместима с системой безоperatorной оплаты GILBARCO VEEDER-ROOT FLEXPAY B2B ADVANCED, расширенная гарантия 5 лет, надежность и долговечность конструкции зарекомендовавшая себя на российском рынке, большое количество расходных и ремонтных запчастей высокого качества.

Терминал оплаты FlexPay B2B Advanced - 827'790

Фискальные требования: наличие специального контейнера для сбора невостребованных чеков и других опций обеспечивает соответствие терминала FlexPay™ B2B Advanced всем фискальным требованиям

Расчет сметной стоимости проекта составляет - **11'500'000р.**

Таблица 19 – Структура финансирования проекта

Вид инвестиций	Сумма, руб.	Доля	Годовая	Срок
----------------	-------------	------	---------	------

			процентная ставка	займа, мес.
1. Собственные средства	7 500 000	68%	-	-
2. Кредит	4 000 000	32%	11.8% ⁴	60 мес
Итого:	11 000 000	100%		

Риски.

Маржинальный доход равен $MR=54\,033\,794 - 37\,106\,400 = 16\,927\,394$ руб. Эта сумма является запасом финансовой прочности. Запас финансовой прочности показывает, на какую сумму может снизиться выручка до ухода в зону убытков.

Коэффициент маржинального дохода $KMR=MR/W=16\,927\,394/54\,033\,794=0,31$.

Точка безубыточности составит: $ВЕР=3\,124\,468/0,31=10\,078\,929$ руб.

Таким образом, необходимо реализовать топлива на 10 078 929 рублей, чтобы получить нулевую прибыль. Все продажи свыше этой суммы будут приносить прибыль.

По характеру воздействия риски делятся на простые и составные. Составные риски являются композицией простых, каждый из которых в композиции рассматривается как простой.

Простые риски определяются полным перечнем непересекающихся событий, то есть каждое из них рассматривается как независимое от других. В связи с этим первой задачей является составление исчерпывающего перечня рисков проекта.

⁴ На основании данных по кредиту "Бизнес-инвест" Сбербанка России «Сбербанк» www.sberbank.ru © 1997—2017 ПАО Сбербанк

Следующей задачей является определение удельного веса каждого простого риска в их совокупности. Для этого необходимо:

- определить количество рисков: $n=23$;
- определить количество приоритетных групп: $k=5$; (причем $k < n$);
- разбить риски по группам приоритетов.

Рынок розничной продажи нефтепродуктов в России является весьма привлекательным, поскольку на одну АЗС в России приходится гораздо больше клиентов, чем в Европе, и ее маржинальный доход достигает 15-20%. Специфика этого рынка заключается в том, что он интересен не только крупным игрокам, но и мелким независимым участникам.

Актуальность проекта:

Актуальность бизнес-идеи безоператорной АЗС состоит в том, что благодаря отсутствию конкурентов в данной сфере обслуживания клиентов ожидается преуспевающее развитие бизнеса. Актуальность проекта заключается в новизне способа оказания услуги на территории реализации проекта.

Объем инвестиций: 11 500 000 руб. Из них:

- собственные средства 7 500 00 руб.
- заемные средства (кредит) 4 000 000 руб.

Постоянные издержки: 3 124 468 руб.

Годовая выручка: 54 033 794 руб.

Чистая прибыль: 11 042 926 руб.

Период окупаемости: 12,5 месяцев.

Коэффициент маржинального дохода: 0,31.

Точка безубыточности (в денежном выражении): 10 078 929 руб.

Общее значение рисков: 37,553.