### КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Финансовая стратегия»

на тему:

«Разработка схемы финансирования инвестиционного проекта на примере сети салонов сотовой связи «Мобильный век»

Ижевск, 2006

**Содержание**

Введение

1. Исследование финансовой стратегии предприятия

1.1 Анализ стратегических возможностей предприятия

1.2 Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия

1.3 Выбор направлений инвестиционной деятельности

2. Описание мероприятий к внедрению, разработка экономического прогноза

2.1 Общее описание мероприятия

2.2 Техническое описание мероприятия

2.3 Описание основных факторов эффективности

2.4 Установка прогнозного периода

3. Разработка проектной схемы финансирования

4. Оценка экономической эффективности проекта с учетом возможной схемы финансирования

5. Организационные аспекты по внедрению проекта

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Значение стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. В отличие от тактических действий на рынке стратегия конкуренции должна быть направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в долгосрочной перспективе, оцениваемой в 3–5 лет.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, так как зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и так далее.

Целью данной курсовой работы является исследование финансовой стратегии, реализуемой в сети салонов сотовой связи «Мобильный век», и ее соответствия общей стратегии организации, а также условиям внешнего окружения; выбор направлений инвестиционной деятельности предприятия в рамках существующих факторов внутренней и внешней среды; идентификация и количественное прогнозирование факторов доходности, затрат и риска по проекту; проведение расчетов эффективности проектов; оценка объемов внешнего финансирования и разработка приемлемой схемы финансирования проекта.

**1. Исследование финансовой стратегии предприятия**

**1.1 Анализ стратегических возможностей предприятия**

В качестве объекта исследования я выбрала сеть салонов сотовой связи «Мобильный век» ИП Галяев А.В. Главный офис организации находится по адресу: г. Ижевск, ул. Лихвинцева, 46. На сегодняшний день «Мобильный век» стремительно развивается и салоны очень популярны не только среди жителей города Ижевска, но и среди населения Удмуртской республики, о чем свидетельствует открытие отделов в городе Ижевске, но и во многих районах Удмуртии.

ИП Галяев А.В. образовалось в 1999 начале 2000 года и стремительно развивается по сей день.

Главный офис удобно расположен – находится на центральной улице г. Ижевска в 100 метрах от Центральной площади города и в 50 м от Президентского Дворца. К нему легко подъехать на общественном и на личном транспорте. Площадь торгового отдела 45 кв. метров, в начале 2005 года проведен стильный евроремонт торгового зала, установлены новые современные витрины, где представлены сотни моделей сотовых телефонов и аксессуаров к ним, стойка для обслуживания покупателей, столы для подключения к операторам сотовой связи, закуплено и установлено самое современное компьютерное оборудование, жидкокристаллические мониторы, лазерные принтеры. Протянута выделенная линия для подключению к Интернет. Установлена система кондиционирования торгового зала.

В функции данной организации входит продажа сотовых телефонов и аксессуаров к ним, оформление кредита на всю продукцию имеющуюся в продаже, подключение к мобильным телефонным сетям стандарта GSM, а именно к МТС, «Мегафон», «TELE2», «Билайн», «Skylink». Салоны «Мобильный век» призваны обеспечивать высокую культуру обслуживания покупателей, добиваться наибольшей экономической эффективности в своей работе. Одной из важнейших задач является изучение спроса населения на сотовые телефоны, формирование ассортимента с целью наиболее полного удовлетворения покупателей.

Несколько лет ИП Галяев А.В. работает и занимает одно из ведущих положений на рынке сотовых телефонов Удмуртской республики. Основными видами деятельности предприятия является розничная и оптовая торговля мобильными телефонами марок Nokia, Samsung, Siemens, LG, Fly, Motorola, Maxon, Alcatel, SonyEricsson и Ericsson, а также торговля сопутствующими товарами (устройствами беспроводной связи, зарядными устройствами, аккумуляторами, чехлами, съемными панелями на телефон и прочее).

На сегодняшний день в торговле мобильными телефонами очень большая конкуренция. Основными конкурентами сети салонов сотовой связи «Мобильный век» являются сети магазинов «Цифроград», «Связной», «Телефон.ru», «Евросеть», «МобилХит», «Профком» и другие.

К партнерам магазина относятся различные компании и фирмы, городов Москвы, Санкт-Петербурга, а также ряда городов Российской Федерации (Екатеринбурга, Перми, Кирова, Ростова-на-Дону).

Штат главного офиса сети салонов сотовой связи «Мобильный век» состоит из 13 человек. Административно-управленческий аппарат «Мобильного века» состоит из директора магазина, заместителя директора, главного бухгалтера и бухгалтера-товароведа. К основным производственным подразделениям в сети салонов мобильной связи «Мобильный век» относится обслуживающий персонал, который состоит из старшего кассира, кредитных экспертов и менеджеров по продажам. Обслуживающие и вспомогательные подразделения в данном случае представлены хозяйственной частью, которая состоит из уборщика помещений.

Миссия организации заключается в удовлетворении потребности людей в получении качественного продукта для развлечения, обучения и развития с целью создания нового качества жизни.

Главные задачи компании – активное распространение сотовых телефонов и сопутствующих товаров максимально полного ассортимента, выпущенных российскими и зарубежными производителями. Магазины призван обеспечивать высокую культуру обслуживания покупателей, добиваться наибольшей экономической эффективности в своей работе, а так же поддерживать высокое качество обслуживания клиентов.

Одной из важнейших задач является изучение спроса населения на продаваемую продукцию, формирование ассортимента с целью наиболее полного удовлетворения покупателей. Над успешными решениями этих задач ежедневно работают сотрудники компании.

Для отображения цели, подцелей используется так называемое «Дерево целей». Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В любой организации, имеющей несколько структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого и более низкого уровня. Например, «Дерево целей» сети салонов сотовой связи «Мобильный век» представлено на рисунке 1.1.

**Ц**

**Ц1**

**Ц2**

**Ц3**

**Ц1.1**

**Ц2.1**

**Ц2.3**

**Ц2.2**

**Ц1.1.1**

**Ц1.1.2**

**Ц1.1.4**

**Ц1.1.3**

1-й уровень

2-й уровень

3-й уровень

4-й уровень

Рис. 1.1 Структура «дерева целей» сети салонов сотовой связи «Мобильный век»

Где представлены:

*Цели первого уровня иерархии*

Ц – сохранение предприятия в долгосрочной перспективе, то есть цель роста;

Цели второго уровня иерархии

Ц1 – конкурентоспособное, лидирующее положение на мобильном рынке;

Ц2 – улучшение работы с клиентами;

Ц3 – удовлетворение потребностей и улучшение благосостояния сотрудников анализируемого предприятия;

*Цели третьего уровня иерархии*

Ц1.1 – увеличение доли рынка и доли рынка относительно конкурента на 15%;

Ц2.1 – улучшения качества и увеличение скорости обслуживания;

Ц2.2 – сокращение жалоб со стороны покупателей;

Ц2.3 – повышение квалификации работников предприятия;

Цели четвертого уровня иерархии

Ц1.1.1 – увеличение объема продаж на 35%;

Ц1.1.2 – увеличение прибыли на 35%;

Ц1.1.3 – привлечение финансовых ресурсов;

Ц1.1.4 – автоматизация торгового процесса за 18 месяцев.

Цели, совершено, необходимы для успешного функционирования «Мобильного века» и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно определены, это может привести к негативным последствия для организации.

Естественно, что при установлении целей в данной организации очень трудно свести воедино разносторонние интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, сотрудники желают, чтобы магазины выплачивал высокую заработную плату, предоставлял интересную и безопасную работу, обеспечивая условия для роста и развития, осуществлял хорошее социальное обеспечение и тому подобное. Для покупателей магазины должен предоставлять товар по подходяще цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и так далее.

Сеть салонов сотовой связи «Мобильный век» является узкоспециализированной организацией, так как в основном, занимается только розничной торговлей продукцией. Таким образом, для выбора стратегии необходимо применить методику SPACE.

В основе методики SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – стратегическая оценка положений и действий) лежит анализ положений фирмы и условий функционирования по четырем координатам:

* конкурентное преимущество фирмы;
* финансовое положение;
* привлекательность отрасли;
* стабильность экономической среды.

Таблица 1.1 – Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Доля рынка | Малая | 0 1 **2** 3 4 5 6 | Большая |
| Качество продукта | Низкое | 0 1 2 3 4 **5** 6 | Превосходное |
| Стадия жизненного цикла продукта | Поздняя | 0 1 **2** 3 4 5 6 | Ранняя |
| Цикл замены продукта | Переменный | 0 1 2 **3** 4 5 6 | Фиксированный |
| Приверженность потребителей | Низкая | 0 1 2 3 4 **5** 6 | Высокая |
| Использование производственных мощностей у конкурентов | Минимальное | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Максимальное |
| Технологические know-how | Малое | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Большое |
| Степень вертикальной интеграции | Низкая | 0 1 2 **3** 4 5 6 | Высокая |

Среднее значение = -2,5

Таблица 1.2 – Факторы, определяющие финансовое положение фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отдача на вложение | Низкая | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Высокая |
| Финансовый рычаг | Несбалансированный | 0 1 2 3 4 **5** 6 | Сбалансированный |
| Ликвидность | Несбалансированная | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Сбалансированная |
| Степень удовлетворения потребностей в капитале | Низкая | 0 1 **2** 3 4 5 6 | Высокая |
| Поток платежей в пользу фирмы | Малый | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Большой |
| Простота выхода с рынка | Трудно | 0 1 2 **3** 4 5 6 | Легко |
| Рискованность бизнеса | Высокая | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Низкая |
| Оборачиваемость запасов | Медленная | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Быстрая |

Среднее значение = 3,75

Таблица 1.3 – Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Потенциал роста | Низкий | 0 1 2 3 4 **5** 6 | Высокий |
| Потенциальная привлекательность | Низкая | 0 1 2 3 4 **5** 6 | Высокая |
| Финансовая стабильность | Низкая | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Высокая |
| Технологическое know-how | Простое | 0 1 2 **3** 4 5 6 | Сложное |
| Использование ресурсов | Неэффективное | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Эффективное |
| Капиталоемкость | Высокая | 0 1 2 **3** 4 5 6 | Низкая |
| Легкость вхождения на рынок | Легко | 0 1 **2** 3 4 5 6 | Сложно |
| Производительность, использование ресурсов | Низкая | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Высокая |

Среднее значение = 3,75

Таблица 1.4 – Факторы, определяющие стабильность среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Технологические изменения | Много | 0 1 2 **3** 4 5 6 | Мало |
| Темп инфляции | Высокий | 0 1 **2** 3 4 5 6 | Низкий |
| Вариация спроса | Большая | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Малая |
| Разброс цен конкурирующих продуктов | Большой | 0 1 **2** 3 4 5 6 | Малый |
| Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок | Мало | 0 1 **2** 3 4 5 6 | Много |
| Давление конкурентов | Высокое | 0 1 **2** 3 4 5 6 | Малое |
| Эластичность спроса | Эластичный | 0 **1** 2 3 4 5 6 | Неэластичный |

##### Среднее значение = -3,5

После того как все факторы оценены, а показатели по четырем координатам рассчитаны, их необходимо нанести на график.

Агрессивная позиция – эта позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии:

1. Поиск кандидатов на поглощение в собственной и смежной отраслях;

2. Увеличение доли рынка;

3. Концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами. Поведение фирмы: поведение разведчика, стремление исследовать как можно больше альтернатив, нежесткий, децентрализованный контроль, не всегда полное использование ресурсов.

Рекомендуемой стратегией для сети салонов сотовой связи «Мобильный век» является увеличение доли рынка на 15%.

# Сильное

3,75

3,75

**Финансовое положение компании FS**

## **Малое**

# Большая

**Конкурентное преимущество фирмы (СА)**

0,25

-2,5

**Привлекательность**

**отрасли IS**

1,25

# Нестабильная

**Стабильность**

**среды ES**

-3,5

Рисунок 1.2 – Система координат методики SPACE

**1.2 Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Для эффективной деятельности предприятия необходимо сочетать оперативное управление с генеральной финансовой стратегией. И здесь существует два главных направления:

1. Инвестиции – постоянные и переменные затраты – текущие финансовые потребности – структура капитала.
2. Финансовая устойчивость предприятия – платежеспособность, ликвидность баланса, кредитоспособность, рентабельность – финансовые коэффициенты.

В рамках этой проблемы конкретно-практическим воплощением комплексного управления активами и пассивами предприятия являются матрицы финансовой стратегии. Рассматривая их, можно в самой общей форме составить прогноз финансово-хозяйственного состояния предприятия, выявить неблагоприятные факторы и явления. Для этого используются следующие показатели:

1. Результат хозяйственной деятельности (РХД) = брутто-результат эксплуатации инвестиций – изменение текущих финансовых потребностей – производственные инвестиции + обычные продажи имущества.

Текущие финансовые потребности = запасы сырья и готовой продукции + долговые права к клиентам (дебиторская задолженность) – долговые обязательства поставщикам (кредиторская задолженность).

2. Результат финансовой деятельности (РФД) = изменение заемных средств – проценты – налог на прибыль – выплаченные дивиденды + доходы от эмиссии акций – вложения в уставные фонды других предприятий и другие долгосрочные финансовые вложения + полученные отчисления от прибыли учрежденных предприятий и доходы от других долгосрочных финансовых вложений.

В показателе РФД отражается финансовая политика предприятия: при привлечении заемных средств РФД может иметь положительное значение, без привлечения заемных средств – отрицательное. Резко отрицательное значение РФД может быть компенсировано лишь положительным значением РХД.

3. Результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия (РФХД) есть сумма результатов его хозяйственной и финансовой деятельности:

РФХД = РХД + РФД.

Анализ РХД, РФД и суммарного РФХД нужен для выявления величины и динамики денежных средств предприятия в результате его хозяйственно-инвестиционной и финансовой деятельности, для оценки его способности отвечать по обязательствам, совершать инвестиции в основные средства, покрывать текущие финансово-эксплуатационные потребности, т.е. иметь положительные денежные потоки – превышение расходов над доходами в обозримой перспективе. Один из самых распространенных способов добиться положения равновесия – методом последовательных итераций всячески комбинировать РХД и РФД, добиваясь приближения их суммы к нулю. Обычно равновесное положение достигается при РХД и РФД, находящихся в интервале между 0% и ±10% добавленной стоимости и имеющих разные знаки.

Достичь идеального значения РФХД трудно, да и не всегда необходимо, но надо по возможности стараться удерживаться в границах безопасной зоны. В связи с этим обычно ставят перед собой задачу найти наиболее приемлемое сочетание РХД и РФД в пределах допустимого риска.

Большую помощь в решении этой задачи могут оказать матрицы финансовой стратегии. Матрицы помогают спрогнозировать «критический путь» предприятия на ближайшие годы, наметить допустимые пределы риска и выявить порог возможностей предприятия. Из большого разнообразия матриц выбирается такая, в которой значение результата финансово-хозяйственной деятельности комбинируется с различными значениями результата хозяйственной деятельности и результата финансовой деятельности – и все это в корреляции с темпами роста оборота предприятия (рис. 1.3).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **РФД << 0** | **РФД →0**  Зона успехов | **РФД >> 0** |
| **РХД >> 0** | **РФХД → 0**  4  1 | **РФХД > 0**  6 | **РФХД >> 0** |
| **РХД →0**  Зона дефицита | **РФХД < 0**  2  7 | **РФХД → 0** | **РФХД > 0**  5 |
| **РХД << 0** | **РФХД << 0**  8  9 | **РФХД < 0**  3 | **РФХД → 0** |

Рис. 1.3 Матрица финансовой стратегии

По диагонали проходит граница между двумя основными зонами:

* над диагональю – зона успехов – зона положительных значений аналитических показателей;
* под диагональю – зона дефицитов – зона отрицательных значений аналитических показателей.

Рассчитаем результат хозяйственной деятельности (РХД) для сети салонов сотовой связи «Мобильный век», он представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Расчет показателя РХД (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2003 | 2004 | 2005 |
| 1. Выручка от реализации | 1613 | 2198 | 2758 |
| 2. Затраты на производство | 1379 | 1622 | 2064 |
| 2.1. в т.ч. затраты на оплату труда | 390 | 430 | 561 |
| 2.2. материальные затраты | 796 | 992 | 1279 |
| 2.3. суммы начисленной амортизации | 4 | 2 | 2 |
| 2.4. прочие затраты | 189 | 198 | 222 |
| 3. Валовая прибыль | 234 | 576 | 694 |
| 4. Изменение суммы запасов | 635 | 1030 | 1184 |
| 5. Изменение суммы кредиторской задолженности | 562 | 618 | 699 |
| 6. Сумма капитальных вложений | - | - | - |
| 7. Доходы от реализации имущества | - | - | - |
| 8. РХД (с. 3 + с. 2.3-с. 4 + с. 5 – с. 6 + с. 7) | 165 | 166 | 211 |

Рассчитаем показатель «результат финансовой деятельности» (РФД) организации.

Таблица 1.6 – Расчет показателя РФД (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2003 | 2004 | 2005 |
| 1. Изменение суммы краткосрочных заемных средств | - | - | - |
| 2. Изменение суммы долгосрочных заемных средств | - | - | - |
| 3. Расходы в виде процентов по долговым обязательствам любого вида | - | - | - |
| 4. Расходы связанные с организацией и обслуживанием собственных ценных бумаг любого вида | - | - | - |
| 5. Сумма налога по УСН | 97 | 132 | 165 |
| 6. Сумма дивидендов к выплате | - | - | - |
| 7. Поступления от дополнительной эмиссии акций | - | - | - |
| 8. Сумма долгосрочных финансовых вложений | - | - | - |
| 9. Доходы от долгосрочных финансовых вложений | - | - | - |
| 10. РФД (с. 1 + с. 2 – с. 3 – с. 4 – с. 5 – с. 6 + с. 7 – с. 8 + с. 9) | -97 | -132 | -165 |

Таблица 1.7 – Расчет показателя РФХД

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 |
| 1. Результат хозяйственной деятельности (РХД) | 165 | 166 | 211 |
| 2. Результат финансовой деятельности (РФД) | -97 | -132 | -165 |
| 3. Результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД) | 68 | 34 | 46 |

Результат хозяйственной деятельности сети салонов сотовой связи «Мобильный век» за все три года получился положительный, а результат финансовой отрицательный. РФХД для 2003–2005 гг. попадает в квадрат №1, что характеризует устойчивое положение организации, но «Мобильный век» использует далеко не все возможности. При сохранении данных позиций возможна потеря конкурентных преимуществ (перемещение в квадрат №7). Чтобы этого не произошло организации необходимо использовать дополнительные внешние источники финансирования, что позволит увеличить оборот предприятия и / или нарастить масштабы деятельности.

**1.3 Выбор направлений инвестиционной деятельности**

Проанализировав результаты финансово-хозяйственной деятельности сети салонов сотовой связи «Мобильный век», можно сделать вывод о приоритетных направлениях финансово-инвестиционной деятельности.

Для организации наиболее предпочтительна инвестиционная деятельность по следующим направлениям, которые представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Направления инвестиционной деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типы инвестиций | Форма эффекта | Типы инвестиционных затрат |
| 1. Инвестиции в расширение масштабов деятельности (расширенное воспроизводство основных фондов) | Расширение производственной мощности, дополнительные объемы продаж, повышение устойчивости предприятия | * Основная доля инвестиционных затрат (ИЗ) – капитальные вложения (КВ) в оборудование и кап. строительство; * Сопряженные с КВ затраты, относимые на затраты по текущей деятельности – пуско-наладочные работы, затраты на обучение и т.п. * Дополнительная потребность в оборотных средствах. |
| 2. Инвестиции, направленные на повышение качества услуги | Дополнительные поступления от продаж, повышение рентабельности продаж и (или) объемов продаж | Возможны два варианта реализации данного типа ИП:  1) инвестиции в форме КВ (типы затрат – аналогично п. 1)  2) вложения в совершенствование текущей деятельности (совершенствование технологии, ремонт оборудования, обучение персонала и т.п.) – списываются на издержки текущего периода или расходы будущих периодов. |

**2. Описание мероприятий к внедрению, разработка экономического прогноза**

**2.1 Общее описание мероприятия**

Сеть салонов сотовой связи «Мобильный век» за свою историю переживала разные времена. Но даже в самую тяжелую пору не останавливалась работа над перспективными проектами. В организации проводится инновационная политика, направленная на поиск, создание и запуск в работу уникальных технологий и услуг. Следует отметить, что результаты поиска могут находиться вне рамок основного бизнеса. Правильная инновационная политика позволяет резко увеличить потенциал предприятий. Работники организации давно осознали очень простую мысль: как только перестаешь думать о завтрашнем дне, тут же останавливаешься в развитии. А остановка в развитии – это первый шаг к кризису.

На данный момент предприятие разрабатывает проект о введении самообслуживания с автоматизацией торгового процесса.

Самообслуживание – основной метод прогрессивной формы продажи, его преимущества заключаются в том, что покупатели имеют свободный доступ к товарам, открыто выложенных в торговом зале на пристенном или на островном оборудовании (шкафы, горки, столы). При этом покупатели могут самостоятельно отобрать нужную продукцию или воспользоваться советом менеджера по продажам. Оплата покупки производится в узле расчета при выходе из магазина (отдела).

Таким образом, на 20% увеличивается пропускная способность торгового зала, повышается экономическая эффективность труда продавцов, а значит, и рентабельность магазина.

При методе самообслуживание продавцу предъявляются некоторые специфические требования: ему больше внимания приходиться уделять контролю за строго определенной системой размещения изданий, за порядком в расстановке товара; продавец выступает в основном в роли консультанта, помогающего покупателю ориентироваться в торговом зале среди большого количества продукции.

Особое значение при методе самообслуживания имеют реклама и информирование покупателей о размещенных товарах и правилах отбора и оформления покупок. Значение надписей, разделителей, указателей здесь особенно велико, так как они служат как бы путеводителями и дополняют справочную службу магазина.

Самостоятельно отобранные товары покупатель предъявляет при выходе из торгового зала в узле расчета контролеру – кассиру, который производит расчет за покупку.

В зависимости от обстановки или указания директора (заместителя директора), менеджер может находиться или при входе в секцию самообслуживания, или в узле расчета, на контроле, где производиться упаковка и выдача покупки. Продавец может и выполнять и функцию кассира-контролера, поэтому он должен хорошо и быстро считать и работать на кассовом аппарате.

Таким образом, самообслуживание – технология, обеспечивающая самое быстрое и качественное обслуживание покупателей. Для обеспечения наибольшей эффективности рекомендуется соблюдение следующих условий: использование POS терминалов, дающих большие преимущества в скорости обслуживания перед другими типами контрольно-кассовых машин (ККМ), штрих-кодовая маркировка всего товара в магазине, или, в крайнем случае, маркировка товара внутренними (PLU) кодами.

Для организации проекта самообслуживания сети салонов сотовой связи «Мобильный век» на предварительном этапе необходимо учитывать следующие затраты, которые определяются по минимуму. Затраты по инвестированию на этапе внедрения самообслуживания представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Перечень затрат по инвестированию на этапе внедрения самообслуживания

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Перечень необходимых материалов и оборудования | Количество,  шт. | Цена, руб. | Сумма затрат в тыс. руб. |
| 1. Переустройство и ремонт помещения |  |  | 190 |
| 2. Мебель, в т.ч.: |  |  |  |
| 2.1 Стеллаж «Премиум» | 8 | 6,9 | 52,5 |
| 2.2 Стеллаж «Тематический» | 4 | 4,9 | 19,6 |
| 2.3 Стеллаж «Трансформер» | 1 | 7,0 | 7,0 |
| 2.4 Стеллаж «Гондола» | 3 | 4,7 | 14,1 |
| 2.5 Стеллаж «Гондола для открыток» | 2 | 3,9 | 7,8 |
| 2.6 Модуль для кассового аппарата | 1 | 7,0 | 7,0 |
| 3. Прочие расходы |  |  | 17,4 |
| ИТОГО |  |  | 315,4 |

Что касается затрат на автоматизацию торгового процесса, то они приведены ниже.

Торговые системы – достаточно сложные средства автоматизации, поэтому, как правило, стадия адаптации системы в конкретной торговой точке является обязательной, и от того, как эта работа организована, во многом зависят сроки и качество внедрения системы в промышленную эксплуатацию.

Спрос на автоматизированные системы управления приобретает устойчивый и осознанный характер, они становятся непременным атрибутом торговли, превращаясь из престижной игрушки в настоящий рабочий инструмент. Для того чтобы этот инструмент заработал, его необходимо подготовить, наладить, обучить людей им пользоваться, а затем поддерживать его в рабочем состоянии.

Для внедрения автоматизированного торгового процесса в сети салонов сотовой связи «Мобильный век» необходимы квалифицированные работники, то есть персонал, который полностью обучен работе с новым торговым оборудованием. Затраты на обучение, а также на аппаратные средства и комплектующие, которые необходимы для осуществления автоматизации представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Автоматизация торгового процесса в сети салонов сотовой связи «Мобильный век»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Автоматизация торгового процесса | Затраты в тыс. руб. |
| Предназначение | Автоматизация торговли и учета на предприятии |  |
| Пользователи | Администрация,  старший кассир,  менеджер по продажам |  |
| Программное  обеспечение | АРМ «Касса Торговля» – базовая версия (технология продаж по штрих-кодам, скидки, отчетность, технология фиксированного дисконта – магнитные и штрихкарты) + документация. Производитель ООО «Синт-Сервис» | 7,0 |
| Оборудование | Система видионаблюдения  Кассовый аппарат Меркурий 153Ф,  Лазерный сканер штрих-кода Metrologic MS9520 Vogager,  Компьютер  Специальный принтер для печати этикеток штрих-кодов Термопринтер Godex EZ – 02,  Термоэтикетки для штрих-кодов размером 30х20 мм. Рулон 1500 шт. | 55,0  45,0  6,0  35,0  9,5  0,1 |
| Обучение | Работа с программой АРМ «Касса Торговля» | 10,0 |
| ИТОГО |  | 167,6 |

Кроме практически полного технического переоснащения торгового зала, организация намерена уделить значительное внимание расширению ассортимента реализуемых товаров. Поскольку только расширение номенклатуры товаров повлечет за собой повышение товарооборота до запланированного уровня, и как следствие – появления возможности снижения цен.

Важно, что салоны «Мобильный век» – точки розничной торговли, прелагающая свои услуги практически всем социальным слоям населения, именно поэтому расширение ассортимента, кроме всего прочего, элемент привлечения покупателей с различным уровнем дохода и различными потребностями, это позволит удержать существующих потребителей и привлечь новых, в которых организация особо заинтересована.

Потенциал предприятия позволяет с уверенностью планировать минимальные цены практически на все товары, в том числе, и на те позиции, реализация которых планируется в новом магазине.

В процессе реализации проекта планирует уделить особое внимание системе оплаты труда сотрудников магазина, поскольку ее эффективность и гибкость является основой высокого качества обслуживания потребителей. Разрабатываемая система вознаграждения будет реализовываться до начала технического переоснащения, это позволит избежать различных ошибок в период реализации проекта. Однако полностью данная система будет использована компанией только после открытия магазина и после реконструкции.

Особенностью системы вознаграждения является наличие у каждого работника фиксированной и переменной части заработной платы. Переменная часть представляет собой периодически, не реже чем 3 раза в год пересматриваемую, процентную ставку от фактически полученной выручки (товарооборота) соответствующей секции или товарной группы и (или) фактически полученной прибыли магазина. Такой подход позволяет каждому сотруднику получать вознаграждение в зависимости от эффективности выполнения возложенных на него обязанностей. Такая система позволит наиболее эффективно контролировать распределение прибыли с учетом заслуг каждого работника магазина и выполнять один из важнейших принципов организации работы сети салонов сотовой связи «Мобильный век» – жесткое определение функций каждого работника. Именно это необходимо для оптимального использования трудовых ресурсов.

Ниже приводится перечень должностей с предполагаемой заработной платой.

Таблица 2.3 – Предполагаемая заработная плата в сети салонов сотовой связи «Мобильный век»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество человек | Оклад,  тыс. руб. | Сумма  в тыс. руб. |
| Директор | 1 | 15,0 | 15,0 |
| Главный бухгалтер | 1 | 11,0 | 11,0 |
| Заместитель директора | 1 | 9,0 | 9,0 |
| Старший кассир | 1 | 7,0 | 7,0 |
| Менеджер по продажам | 8 | 5,0 | 40,0 |
| Уборщик помещений | 1 | 2,0 | 2,0 |
| ИТОГО | 13 |  | 84,00 |

Что касается способов реализации рекламных компаний, то сюда можно отнести организацию и проведение презентаций, пресс-конференций, можно использовать для формы работы со СМИ, которые приобрели в последнее время в России особое значение в связи с развитием рыночных отношений в экономике и демократизацией общества. На таких встречах в полной мере проявляется умение менеджеров и специалистов по связям с общественностью преподнести достижения своего предприятия, продемонстрировать продаваемою продукцию, представить новые, оригинальные проекты и наладить связи с прессой, спонсорами, банковскими структурами, торговыми посредниками.

Расходы на рекламу – это расходы предприятия по целенаправленному информационному воздействию на потребителя для продвижения продукции на рынках сбыта.

Таблица 2.4 – Смета затрат на рекламу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование рекламного мероприятия | Сумма, руб. |
| 1  2  3  4 | Размещение в средствах массовой информации  Изготовление пакетов с фирменными знаками  Рекламные щиты  Изготовление рекламных сувениров | 40000  9000  8000  10000 |
| ИТОГО: | | 67000 |

Большое влияние на популярность «Мобильного века» оказывает участие в выставках, ярмарках, церемониях награждения и вручения премий и т.д. Наибольший эффект приносит участие в специализированных выставках и ярмарках.

Что касается разнообразных стимулирующих средств, способствующих совершению покупки то сюда можно отнести: лотереи, купоны для покупки со скидкой, приз за определённое количество покупок и так далее.

В данном предприятии планируется выпускать 1 раз в месяц купоны для покупки со скидкой, также при покупки товаров более 12000 рублей будет выдаваться купон, который даёт право на скидку при следующей покупке.

Рассмотрев основные затраты необходимые для реализации проекта сети салонов сотовой связи «Мобильный век» потребуется денежная сумма в размере 550 тысяч рублей.

**2.2 Техническое описание мероприятия**

На практике автоматическая идентификация товаров может осуществляться по-разному. В торговых залах целесообразно использовать считывающие карандаши. Это наиболее простые и доступные устройства, являющиеся, по сути, переносными мини-компьютерами со встроенным контактным считывателем штриховых кодов. Память такого карандаша обеспечивает временное запоминание считанной информации, которая затем передается в обычный компьютер через специальный интерфейс.

Для особых товаров с увеличенной шириной кода эффективны ручные лазерные сканеры с широкой апертурой. В кассе наиболее удобен сканер, производящий быстрое считывание кода на расстоянии при произвольной ориентации этикетки со штриховым кодом. На складе, целесообразно использовать автономный портативный компьютер со встроенным лазерным сканером. Такое устройство поможет не только идентифицировать товары, но и осуществить инвентаризацию, комплектацию или подбор заказа.

Существует и другое торговое оборудование, например, портативный терминал сбора данных – штрих-сканер плюс память. Такое устройство способно запоминать считываемые штрих-коды, также вдали от своего места присоединения к компьютеру и впоследствии передавать их в компьютер в виде файла (понятно, что склад с его погрузочно-разгрузочными работами – не лучшее для компьютера место). Программа торгового учета может, получив такой файл, сформировать по нему товарный состав документа на прием или отпуск просканированного товара или состав инвентаризационной ведомости. Некоторые из таких терминалов сбора данных способны запомнить предварительно достаточно длинные списки товарной номенклатуры и, считывая штрих-код товара, сигнализировать о наличии его в списке. Они могут также формировать товарные составы одновременно нескольких приходных, расходных и инвентаризационных документов, подчиняясь командам – какой документ в данный момент формировать, и, впоследствии, какой файл выгружать. Некоторые терминалы сбора данных также печатают штрих-коды (имеют встроенный принтер этикеток).

Технология автоматической идентификации штриховых кодов позволяет достичь очень высокой надежности считывания символов.

Также необходимо в процессе автоматизации торгового процесса модернизировать рабочие место кассира отдела магазина. Программа автоматизированного рабочего места (АРМ) кассира АРМ «Касса Торговля» сертифицирована для работы с контрольно-кассовыми машинами ABS POS Terminal SYSTEM IIRF и Меркурий 153Ф для применения в торговле.

Это параметрически настраиваемая программа, управляющая работой кассовой машины. Программа обеспечивает расчеты по проданным товарам в наличной и безналичной форме. АРМ «Касса Торговля» интегрирована в ряд учетных систем. Среди них – «1С», «БЭСТ», «SWS+» и ряд других.

Программный пакет «АРМ Касса Торговля» состоит из четырёх программ и утилиты ExpTool:

1). АРМ кассира (kassir.exe) – программа для проведения кассовых операций (продажа товара, снятие отчетов и так далее).

2). АРМ товароведа (sklad.exe) – программа для регистрации поступления товара на склад.

3). АРМ Администратора (admin.exe) – программа для настройки ПО и аппаратной части комплекса.

4). Программа анализа продаж (analitik.exe) – это часть пакета позволяет в виде списков и графиков наглядно представить процесс торговли. Установив нужные критерии выбора можно узнать требуемую информацию за считанные секунды, не поднимая кучу архивов.

5). Утилита ExpTool предназначена для гибкого экспорта данных из АРМа кассира компании с помощью SQL-запросов. Программа работает в консольном режиме под Win32. С помощью ExpTool вы можете получить любую информацию из АРМа в виде текстового файла для своих аналитических нужд практически в любой системе товароучёта.

Файлы: SQL.txt выводит список проданных товаров за смену;  
sql1.txt получает количество чеков и общую сумму за смену.

Отдельные параметры настройки кассовой программы позволяют **разрешить, запретить или закрыть** паролем администратора оформление чеков сторно и возврата, приходных и расходных кассовых ордеров, любых видов скидок из числа возможных. Как правило, ряд операций по обеспечению функционирования кассы, таких как ведение справочников кассиров, скидок возможно получение некоторых видов отчетов, выносятся в отдельное меню, вход в которое закрывается паролем администрации.

Кассовый аппарат, включенный в систему автоматизированного учета, работает в псевдоонлайновом режиме: формирование **справочника товаров** производится в этой системе на складском компьютере в формате, принятом в данной системе. По специальной команде происходит преобразование справочника в формат, принятый в кассовой программе (формат dBase), и передача справочника на кассу в т.н. почтовый ящик, опрашиваемый кассовой программой в определенные моменты времени. Данные о реализации передаются кассой на складской компьютер в файле особой структуры (формат ASCII) после закрытия очередного чека, где специальной программой преобразуются в формат баз данных учетной системы.

Таким образом, **проблема интеграции** в любую систему учета разрешается разработкой программ-конвертеров для справочника товаров и файла реализации (регистрационного файла).

**Вход в систему** осуществляется набором пароля кассира на POS клавиатуре. Работа кассира заключается в оформлении кассовых чеков:

1. Указание **типа чека** требуется при оформлении чеков **сторно** и **возврата** и осуществляется простым нажатием соответствующей кнопки на клавиатуре.
2. При формировании **товарной части чека** кассир вводит только код товара и его количество, при этом в чеке и на мониторе кассира указываются **наименование** товара, **цена** за единицу товара, **количество** проданного товара и (при необходимости) **размер скидки либо наценки**.   
   Учет продажи по артикулам товаров осуществляется при их реализации по «быстрому» локальному коду (код ПЛУ) путем набора кода на клавиатуре, либо путем сканирования этикеток со штриховым товарным кодом (ЕАН, УПС). На кассе реализована также возможность «быстрого» поиска товара по его наименованию в справочнике товаров. Существует режим повторения последней покупки.
3. В конце чека формируется его **расчетная часть**. В расчетной части обеспечивается выбор способа платежа, валюты платежа (при оплате валютой), производится расчет суммы оплаты по каждому виду платежа. При оплате наличными автоматически выполняется расчет сдачи в любой валюте. В случае безналичной формы оплаты в чеке фиксируется название коммерческого банка и номер дебетовой или кредитной карты. Переход от одного вида платежа к другому осуществляется нажатием специальных клавиш на клавиатуре.

Кассовая программа ориентирована на **разнообразные виды скидок** как внутри чека, так и на всю сумму покупки. Возможно использование как абсолютных (в суммовом выражении), так и процентных скидок.

Соответственно, в работу старшего кассира входит получение отчетности. Система обеспечивает формирование отчетности, которая дает полное представление о наличии и движении денежных средств в кассе, работе кассиров, по расчетам с помощью дебетовых и кредитных карт, о реализации товаров за день. Все отчеты могут быть получены простым выбором соответствующей позиции в меню кассира. В момент получения основного кассового отчета – **отчета с гашением –** происходит сброс дневных кассовых счетчиков и запись результатов работы за смену в фискальную память.

**2.3 Описание основных факторов эффективности**

Преимущества метода самообслуживания перед традиционным прилавочным методом состоит в том, что покупатели затрачивают намного меньше времени на приобретение товара, так как процесс выбора и отбора при этом совмещается. Немаловажным фактором является и то, что при методе самообслуживания значительно увеличивается показ, выкладка ассортимента (для этого отводится больше торговой площади за счет отсутствия прилавков), предоставляется возможность показать покупателю больше продукции.

Таким образом, на 20% увеличивается пропускная способность торгового зала, повышается экономическая эффективность труда продавцов, а значит, и рентабельность магазина.

Какие преимущества дают торговле штриховое кодирование и автоматическая идентификация товаров? Во-первых, повышается надежность вводимой информации. Допустим, торговая точка обладает системой автоматизации, в которой предусмотрен ввод данных с клавиатуры. По статистике такая технология дает в среднем одну ошибку на тысячу вводимых символов. Технология автоматической идентификации штриховых кодов позволяет достичь надежности уровня одной ошибки на 32 миллиона считываемых символов.

Во-вторых, технологии на базе штриховых кодов в полной мере удовлетворяют требованиям об обязательной маркировке товаров. При этом повышаются скорость и качество учета товаров и на складе, и в торговых залах. Предприятия, стремящиеся работать цивилизованно, могут планировать и своевременно платить налоги, а местный и федеральный бюджеты – вовремя получать причитающиеся им средства. Кроме того, с помощью рассматриваемых технологий полностью контролируются недобросовестные продавцы и кассиры.

Действительно, если штриховых кодов на товарах нет, то можно легко переклеить ярлыки с ценой и заставить покупателя платить за товар больше. В случае автоматической идентификации штриховых кодов подобное уже не проходит: интеллектуальный кассовый аппарат сам считывает информацию и выдает чеки с указанием стоимости каждой покупки, определенной руководством торговой точки. Можно такое устройство подсоединить и к компьютеру, на котором установлена программа учета товаров – тогда, если она на это рассчитана, программа сможет автоматически в соответствии со сканируемыми товарами заполнять товарный состав документов (акт приема при поступлении товара, накладная при отпуске, инвентаризационная ведомость).

Благодаря программе АРМ «Касса Торговля» в магазине обеспечивается:

* получение **подробного кассового чека**, в котором отражены все проданные товары и все операции по расчету с покупателем;
* разнообразные виды **скидок**;
* получение статистических отчетов по кассирам, секциям, видам товаров;
* оформление **приходного и расходного** кассовых ордеров;
* составление почасового и сменного отчетов;
* получение **сменного с гашением** и **фискального** отчетов;
* ведение **базы данных по товарам** в стоимостном и натуральном выражении;
* **идентификацию товара** по внутреннему (PLU) и / или по штриховому промышленному коду, а также по штриховому коду, включающему вес и внутренний код товара;
* учет **наличных и безналичных** платежей;
* возможность установки на кассу программы учета товародвижения или **подключения** кассы к стандартной компьютерной сети для **обмена данными с внешними системами** (например, с программой учета товарного движения);
* возможность **мультивалютных** (до 26 видов валют) расчетов;
* осуществление **безналичных форм расчетов** с использованием дебетовых и / или кредитных карт.

Итак, самообслуживание – технология, обеспечивающая самое быстрое и качественное обслуживание покупателей. Для обеспечения наибольшей эффективности рекомендуется соблюдение следующих условий: использование POS терминалов, дающих большие преимущества в скорости обслуживания перед другими типами контрольно кассовых машин (ККМ), штрих-кодовая маркировка всего товара в магазине, или, в крайнем случае, маркировка товара внутренними (PLU) кодами.

**2.4 Установка прогнозного периода**

Любые инвестиции происходят не мгновенно, а в течение определенного времени. С момента начала инвестиционного проекта до получения ожидаемого эффекта могут пройти годы. При этом на первых этапах расходы будут опережать доходы. Другими словами, сначала придется затратить определенные (иногда значительные) средства, а эффект от этих вложений последует только через некоторое время.

Проект самообслуживания и автоматизация торгового процесса находиться на стадии разработки он будет внедрен на весь жизненный цикл работы магазина. В данной курсовой работе рассмотрим прогнозный период равный сроку использования оборудования, который составляет 5 лет.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доле рынка, которую вы предполагаете завоевать вашей продукцией. Принято составлять такой прогноз на 1–2 года вперед, оценки должны быть реалистичными, так как под эти цифры необходимо будет закупать оборудование, вкладывать финансовые ресурсы. Данные сведем в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Объем продаж на планируемый период

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Мобильные телефоны | | | Аксессуары | | | Периодические издания | | | ИТОГО тыс. руб. |
| Количество | Цена, руб. | Сумма, тыс. руб. | Количество | Цена, руб. | Сумма, тыс. руб. | Количество | Цена, руб. | Сумма, тыс. руб. |
| 1 | 458 | 6000 | 2750 | 1800 | 150 | 270 | 10000 | 29 | 290 | 3310 |
| 2 | 535 | 5500 | 2940 | 3286 | 140 | 460 | 17143 | 28 | 480 | 3880 |
| 3 | 694 | 5000 | 3467 | 3541 | 130 | 478 | 19423 | 26 | 505 | 4450 |
| 4 | 820 | 4800 | 3937 | 4250 | 120 | 510 | 22038 | 26 | 573 | 5020 |
| 5 | 956 | 4500 | 4300 | 6300 | 110 | 693 | 23412 | 25 | 597 | 5590 |

С учетом проектировок, изложенных в данном пункте, установление прогнозного периода, по проекту средневзвешенная плановая номинальная ежегодная выручка составит сумму 4.450.000 рублей, включая аксессуары и периодические издания.

Рассчитаем срок полезного использования оборудования:

Таблица 2.6 – Амортизационные отчисления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оборудование | Стоимость,  тыс. руб. | Срок службы | Сумма годовых амортизационных отчислений, тыс. руб. |
| Система видеонаблюдения | 55 | 5 | 11 |
| Кассовый аппарат Меркурий 153Ф | 45 | 5 | 9 |
| Компьютер | 35 | 5 | 7 |
| ИТОГО |  |  | 27 |

**3. Разработка проектной схемы финансирования**

В рамках проекта планируется значительное техническое и технологическое перевооружение торгового зала главного офиса. В результате появится крупный магазин, осуществляющий торговлю на принципах самообслуживания, способный занять лидирующие позиции на рынке розничных продаж данной продукции. Для реализации проекта самообслуживания и автоматизации рабочего места кассира, необходимо просчитать потребность в дополнительном финансировании.

Таблица 3.1 – Определение потребности в финансировании

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Инвестиционная деятельность** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Притоки | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 16 | Капиталовложения | -550 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 17 | Сальдо | -550 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 18 | Сальдо двух потоков | -550 | 117 | 291 | 465 | 638 | 812 |
|  | Кумулятивное сальдо двух потоков | -550 | -433 | -142 | 323 | 961 | 1173 |

Для обеспечения финансовой реализации проекта, существует потребность в финансировании равная пятьсот пятьдесят тысяч рублей. Это, вполне, приемлемая сумма, учитывая общий доход от проекта, который составит более двух миллионов рублей.

Для оценки инвестиционных возможностей «Мобильного века» рассмотрим показатели, приведенные в таблице 3.2.

Итак, рассмотрим динамику показателя объема реализованной продукции. Товарооборот – это важнейший показатель торгового предприятия. Его можно рассматривать как результат деятельности предприятия торговли и от него зависит объем валового дохода и прибыли, характеризующей эффективность торговой деятельности. Динамика роста товарооборота в текущих ценах (Д) рассчитывается по формуле:

*Д =*



Следовательно, рассчитав динамику объема реализованной продукции в 2005 году, можно сказать, что он вырос по сравнению с прошлым на 25% и стал составлять 2758 тысяч рублей, что на 1145 тысяч рублей больше чем в анализируемый период 2003 года. Это можно обуславливать тем, что с каждым годом организация расширяет свой ассортимент и качество обслуживания покупателей. На изменение товарооборота, так же может влиять и изменение режима работы магазинов.

Таблица 3.2 – Основные финансовые показатели

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | | | |
| 2003 | | 2004 | | 2005 | |
| в стоимостном выражении | в % к предыдущему году | в стоимостном выражении | в % к предыдущему году | в стоимостном выражении | в % к предыдущему году |
| Объем реализации продукции (млн. руб.). | 1613 | 133,5 | 2198 | 136,3 | 2758 | 125,5 |
| Численность персонала. Всего. | 13 | 100 | 13 | 100 | 13 | 100 |
| Среднемесячная заработная плата. | 390 | 185,6 | 430 | 110 | 561 | 151 |
| Производительность труда. | 124 | 133,3 | 169 | 136,3 | 212 | 125,4 |
| Издержки обращения. | 988 | 147,3 | 1192 | 120,7 | 1503 | 126,1 |
| Балансовая прибыль. | 234 | 89 | 576 | 246 | 694 | 112,6 |
| Чистая прибыль. | 137 | 68,4 | 444 | 324 | 529 | 119 |

Что же касается численности персонала магазина, то она остается не изменой, то есть в течение рассматриваемого мною периода с 2003 по 2005 год, состав работников главного офиса оставался неизменным и составляет тринадцать человек. Стабильность и неизменность состава коллектива можно охарактеризовать следующим, данный коллектив состоит в основном из женщин, среднего возраста, то есть с двадцати лет до сорока лет, так как именно они проявляют наибольший интерес к работе с данным видам продукции. Говоря о социальном положении персонала, то здесь можно выделить людей преимущественно среднего достатка, то есть представителей среднего класса нашего общества. Многие члены коллектива работают с момента образования сети салонов сотовой связи «Мобильный век», что характеризует дружные и сплоченные взаимоотношения, результатом чего является стабильное развитие предприятия.

Средняя заработная плата стала составлять 3596 рубля на человека, то есть увеличилась на 51% по сравнению с периодом 2004 года, это связанно с увеличением объема товарооборота, а так же для стимулирования работоспособности коллектива.

Показатель «производительности труда» применяется на торговых предприятиях для оценки рационального использования трудовых ресурсов. Производительность труда измеряется разными методами, которые выбирает торговое предприятие в зависимости от особенностей ведения учета. Производительность труда характеризует выработку на одного работника в единицу времени. В сети салонов сотовой связи «Мобильный век» показатель производительности труда рассчитывается стоимостным методом, в основу расчетов ложится объем розничного товарооборота и производительность труда. Исчисляется по следующей формуле:

*Пр***= ,**



где *Пр*- производительность труда на одного работника;



*Т* – объем товарооборота (руб.);

*Ч* – среднесписочная численность за анализируемый период (чел.).

Определив показатель производительности труда в динамике видно, что он вырос в 2005 году на 25,4% по сравнению с прошлым годом. К факторам, повлиявшим на рост данного показателя, можно отнести: объем товарооборота и его ассортиментный состав, организацию труда и уровень механизации торговых процессов, степени квалификации и профессиональной подготовленности кадров и так далее.

Показатель издержек обращения – одним из основных оценочных показателей результатов хозяйственной деятельности предприятия. Они позволяют определить качество и эффективность работы коллектива торгового предприятия. Режим экономии издержек обращения способствует росту производительности труда и повышению уровня рентабельности. К показателям издержек обращения относят их абсолютную сумму и уровень. Абсолютная сумма издержек обращения определяется путем суммирования расходов по всем статьям. Этот показатель характеризует, во что обходится сети салонов сотовой связи «Мобильный век» товародвижение. Абсолютная сумма издержек обращения тесно связана и зависит от абсолютной суммы товарооборота.

Итак, проанализировав динамику издержек обращения в «Мобильном веке», можно наблюдать не утешающие результаты, то есть издержки обращения растут быстрыми темпами и на период 2005 года составляли 1503 тыс. руб., что на 26,1% больше чем за период 2004 года.

Для оценки эффективности использования средств организации рассчитаем следующие показатели:

Балансовая (валовая) прибыль является конечным результатом хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и рассчитывается как сумма прибыли (убытка) от реализации товаров, основных фондов, иного имущества и доходов от внереализованных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям. Балансовая прибыль подлежит распределению между предприятием и государством. Рассматривая балансовую прибыль, видно, что с каждым годом она увеличивается и в 2005 году составит 694 тыс. руб., что на 12,6 больше чем за аналогичный период 2004 года.

Чистая прибыль представляет собой ту часть балансовой прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налога. Итак, сопоставив динамику показателей чистой прибыли, наблюдается та же ситуация, то есть ее показатели с каждым годом увеличиваются, и на период 2005 года чистая прибыль стала составлять 529 тысяч рублей, что на 19,1% больше чем в 2004 году. Резкое увеличение прибыли связано с расширением ассортимента и увеличением товарооборота.

По полученным результатам финансовых показателей можно сделать следующие выводы.

Финансовое состояние предприятия устойчивое, имеются тенденции к повышению этой устойчивости, что свидетельствует о возможной стабильности организации в дальнейшем.

Не вызывает сомнения потенциальная способность сети салонов сотовой связи «Мобильный век» рассчитываться в перспективе с задолженностью, так как чистая прибыль составляет 529 тыс. руб., соответственно, можно сделать вывод платежеспособности организации. Таким образом, сеть салонов сотовой связи «Мобильный век» может взять собственные средства в размере 250 тыс. руб. и привлечь дополнительные средства, то есть взять кредит на сумму 300 тыс. руб. для реализации инвестиционного проекта по внедрению самообслуживания и автоматизации торгового процесса.

Возьмем кредит в банке на три года равный сумме в 300 тысяч рублей под 18% годовых. Расчет по кредиту представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Отчет по займу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Сумма погашения кредита | Проценты, ставка – 18% |
| 1 | 100000 | 54000 |
| 2 | 100000 | 36000 |
| 3 | 100000 | 18000 |

Проанализировав данные таблицы 3.3 «Отчет по займу», можно сделать следующие выводы.

Переплата за кредит на сумму триста тысяч рублей составит сто восемь тысяч рублей за три года.

**4. Оценка экономической эффективности проекта с учетом возможной схемы финансирования**

Для расчета показателей эффективности реализации проекта составляют общий денежный поток. Расчет системы показателей предполагает дисконтирование денежного потока. Рассчитаем коммерческую норму дисконта, определяющую коммерческую эффективность проекта, она определяется с учетом альтернативной эффективности использования капитала (9%), но при этом необходимо учитывать свойственные данному проекту факторы риска и неопределенности.

Рассчитаем премию за риск. Она рассчитывается исходя из среднего класса сложности инновации.

=



где:

- средний класс сложности;



k – класс сложности инновации по i-му классификационному признаку;



n – количество классификационных признаков.

Таблица 4.1 – Премия за риск

|  |  |
| --- | --- |
| Классификация признаков | Класс сложности инновации |
| 1. По содержанию | Новая услуга (5) |
| 2. По типу новатора | Производственные фирмы и отделения (7) |
| 3. Область знаний и функций | Оказание услуги (7) |
| 4. По сфере применения | Коммерческая (5) |
| 5. Уровень инноватора | Фирма (8) |
| 6. Территориальный масштаб наблюдения | Район, город (4) |
| 7. Масштаб распространения нововведения | Единичная реализация (5) |
| 8. По степени радикальности | Модернизация, усовершенствование (2) |
| 9. По глубине преобразований инноватора | Комплексная (4) |
| 10. Причина появления нового | Потребности рынка (3) |
| 11. Этап жизненного цикла на новую услугу | Ускоренный рост (3) |
| 12. Длительность инновационного процесса | Краткосрочный (4) |
| 13. Этапы жизненного цикла организации инноватора | Перестройка (3) |

Итак, премия за риск составляет 5%, следовательно, соотношение среднего класса сложности инновации и средней премией за риск для этого класса равно пяти. Следовательно, коммерческая норма дисконта при оценке внедрения самообслуживания и автоматизации рабочего места составит 14%.

Показатели эффективности реализации проекта сведены в таблице 4.2

Таблица 4.2 – Показатели эффективности внедрения самообслуживания и автоматизации рабочего места, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **29** | **Итоговые результаты** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 30 | суммарное сальдо трех потоков | 0,00 | 217 | 391 | 565 | 638 | 812 |
| 31 | Накопленное сальдо трех потоков | 0,00 | 217 | 608 | 1173 | 1241 | 2053 |
| 32 | Поток для оценки эффективности участия в проекте | -250 | 217 | 391 | 565 | 638 | 812 |
|  | Накопленный поток для оценки эффективности участия в проекте | -250 | 33 | 424 | 989 | 1627 | 2439 |
| 33 | Дисконтированный поток для оценки эффективности участия в проекте (14%) | -250 | 190,4 | 300,9 | 381,4 | 377,4 | 421,7 |
|  | Накопленный дисконтированный поток для оценки эффективности участия в проекте | -250 | -60 | 360,9 | 742,3 | 1120 | 1541,7 |
|  | ЧД | 2439 | | | | | |
|  | ЧДД | 1541,7 | | | | | |
|  | Дисконтированный поток для расчета ВНД (130%) | -250 | 94,4 | 74 | 46,4 | 22,8 | 12,6 |

ЧД и ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта соответственно без учета и с учетом неравноценности эффектов (а также затрат, результатов), относящихся к различным моментам времени.

Данный проект эффективен, так как чистый доход составляет 2439 млн. руб. Эффективным является и участие в проекте, поскольку чистый дисконтированный доход равен 1541,7 млн. руб.

Дисконт проекта = ЧД – ЧДД

Дисконт проекта внедрения самообслуживания и автоматизации рабочего места равен 897,3 тыс. руб.

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой дисконтированный показатель ценности проекта – ставку дисконтирования при которой обеспечивается безубыточность проекта, то есть сумма денежных притоков равна сумме денежных оттоков. В данном проекте ВНД составляет 130%, то есть на 1 рубль реализованной продукции создает 1 рубль 30 копеек прибыли.

Сроком окупаемости проекта более одного года.

Индексы доходности характеризуют (относительную) «отдачу проекта» на вложенные в него средства. Они могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для не дисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности часто используются: индекс доходности затрат (ИДЗ), индекс доходности дисконтированных затрат (ИДДЗ), индекс доходности инвестиций (ИДИ),

ИДЗ =



ИДЗ = (руб.)



ИДДЗ =



ИДДЗ = (руб.)



ИДИ =



ИДИ = (руб.)



ИДДИ =



ИДДИ = = 2,7 (руб.)



Итак, просчитав индексы доходности, видно, что производимые по проекту затраты имеют достаточно высокую отдачу: ИДДЗ = 6,7 рублей, а ИДДИ = 2,7 рублей.

Проанализировав показатели эффективности по проекту, можно сделать заключение об экономической привлекательности целесообразности реализации проекта по внедрению самообслуживания и автоматизации рабочего места, то есть проект является эффективным, но допустим риск.

**5. Организационные аспекты по внедрению проекта**

В рамках проекта планируется значительное техническое и технологическое перевооружение торгового зала главного офиса. В результате появится крупный магазин, осуществляющий торговлю на принципах самообслуживания, способный занять лидирующие позиции на рынке розничных продаж. Вместе с тем, планируется и значительное расширение ассортимента реализуемых товаров, а также проведение долгосрочной массированной рекламной кампании, направленной на привлечение и удержание запланированного количества потребителей.

Календарный план внедрения данного проекта представлен в таблице 5.1.

Таблица 5.1. – Календарный план работ по внедрению самообслуживания и программы АРМ «Касса Торговля»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Приобретение оборудования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Подготовка персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Монтаж оборудования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Автоматизация торгового процесса |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Проведение рекламных компаний |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Первый, второй этап – приобретение оборудования и подготовка персонала. Здесь, руководство магазина уверено, что для успешной реализации проекта и выхода на лидирующие позиции на рынке розничной торговли данным видом продукции и сопутствующими товарами, необходимо, прежде всего, использовать современное торговое оборудование, которое может стать основным элементом услуг самого высокого качества, именно к этому стремится предприятие. Кроме того, покупка нового оборудования определяет и новые подходы к самому процессу оказания услуг потребителям. Работы в этом направлении планируются и ведутся уже сегодня: переподготовка персонала, изменение системы оплаты труда, налаживание контактов с возможными поставщиками товаров и прочее. Срок выполнения этапа – 7–9 недель.

Третий этап – монтаж оборудования, будет реализовываться без прекращения торговли на площадях магазина поскольку его закрытие, на срок более 5–7 дней, как показывают исследования, влечет за собой отток покупателей. Этого можно избежать за счет поэтапной реконструкции, при которой «Мобильный век» ожидает лишь снижения товарооборота. Однако именно полное завершение монтажа оборудования даст возможность Компании выйти на запланированный уровень объема продаж. Срок выполнения этапа – 2–3 недели.

Четвертый этап – автоматизация торгового процесса. Внедрение современных систем автоматизации торговли нацелены в первую очередь на увеличение прибыли и оборота. Как известно, процесс внедрения механизированных систем состоит, из нескольких этапов. Календарный план выполнения работ представлен следующим образом:

1. Предпроектное исследование;
2. Согласование схемы документооборота;
3. Обучение персонала. Экзамен;
4. Установка и настройка системы;
5. Ввод первичной информации. Тестирование;

Пятый этап – это проведение рекламных компаний. Целью этого этапа является проведение мероприятий для создания круга постоянных потребителей услуг магазина. Предприятие уверена, что агрессивная маркетинговая политика, основанная на масштабном информационном воздействии, использовании системы стимулирования продаж позволит в течение не более трех месяцев достичь запланированного объема продаж. Основой маркетинговой политики организации является Программа Создания и Сохранения Спроса.

Проект, подготовленный фирмой «Оранжевый лес», включает в себя работы по поставке и монтажу оборудования. Планируется, что весь комплекс работ по переоснащению торгового зала будет производиться без прекращения торговли. Таким образом, переоснащение будет разделено на два этапа. Длительность каждого из них не более 14–18 дней, т.е. монтаж оборудования, будет завершен через 30–35 дней после его доставки.

Торговые системы – достаточно сложные средства автоматизации, поэтому, как правило, стадия адаптации системы в конкретной торговой точке является обязательной, и от того, как эта работа организована, во многом зависят сроки и качество внедрения системы в промышленную эксплуатацию.

Спрос на автоматизированные системы управления приобретает устойчивый и осознанный характер, они становятся непременным атрибутом торговли, превращаясь из престижной игрушки в настоящий рабочий инструмент. Для того чтобы этот инструмент заработал, его необходимо подготовить, наладить, обучить людей им пользоваться, а затем поддерживать его в рабочем состоянии.

Для внедрения автоматизированного торгового процесса в сети салонов сотовой связи «Мобильный век» необходимы квалифицированные работники, то есть персонал, который полностью обучен работе с новым торговым оборудованием. К ним относится заместитель директора, полностью отвечающий за успешное протекание торгового процесса в зале, старший кассир, в чьи обязанности входит работа на новом автоматизированном рабочем месте (АРМ), продавцы которые обязаны следить за наличием штрих-кодов.

Проанализировав данные можно построить информационную модель сети салонов сотовой связи «Мобильный век», то есть какой модуль системы будет выполнять поставленные перед ним задачи. Разработанная мною схема предложена в приложении 2.

**Заключение**

Исходя из положений курсовой работы, можно сделать следующие выводы.

Для предпринимательства и бизнеса, чтобы выжить в условиях конкуренции, необходимо ориентироваться не только в настоящем, но и прогнозировать будущее.

Большие фирмы и предприятия разрабатывают долговременные стратегии, которые бы позволили оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Каждая фирма должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей и ресурсов. Но даже в малом бизнесе нельзя обойтись без планирования, так как планирование является основой деятельности предприятия.

Инвестиционный проект выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности магазина дает объективные представления о возможностях развития предприятия, способов продвижения товара на рынок, ценах, возможностей прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельностей магазина, определяет зоны риска.

Итак, самообслуживание – технология, обеспечивающая самое быстрое и качественное обслуживание покупателей. Для обеспечения наибольшей эффективности рекомендуется соблюдение следующих условий: использование POS терминалов, дающих большие преимущества в скорости обслуживания перед другими типами контрольно кассовых машин (ККМ), штрих-кодовая маркировка всего товара в магазине, или, в крайнем случае, маркировка товара внутренними (PLU) кодами.

Для сети салонов сотовой связи «Мобильный век» на данный момент более целесообразным будет внедрение автоматизации торгового процесса, заключающиеся во внедрении автоматизированного рабочего места (АРМ) кассира и автоматизированной идентификации товаров на базе считывания и распознавания штрих кодов. Технология автоматической идентификации штриховых кодов позволяет достичь очень высокой надежности считывания символов. Внедрение современных систем автоматизации торговли нацелены в первую очередь на увеличение прибыли и оборота.

Проанализировав основные затраты необходимые для внедрения самообслуживания и автоматизации торгового процесса, «Мобильному веку» потребуется денежная сумма в размере 550 тысяч рублей, из них 250 тысяч рублей – собственный капитал, а 300 тысяч рублей – заемный.

Проанализировав показатели эффективности по проекту, можно сделать заключение об экономической привлекательности целесообразности реализации проекта по внедрению самообслуживания и автоматизации рабочего места, то есть проект является эффективным, но допустим риск.

После написания этой работы у меня сложилось чёткое представление о работе предприятия. Я поняла, что инвестиционный проект важен, потому что он даёт точную информацию о работе предприятия, его финансовом состоянии.

**Список литературы**

1. Тронин Ю.Н. Анализ Финансовой деятельности предприятия – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2005. – 208 с.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

3. Экономика предприятия. / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Купрякова. – М.: Бизнес и Банки, ЮНИТИ, 1996. – 351 с.

4. Русинов Ф., Минаев Н. Система отбора и оценки инновационных проектов. – Консультант директора, 1996. №23.

**Приложение 1**

Примерная форма составления денежного потока для расчета эффективности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **1** | **Операционная деятельность** |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Выручка от реализации | 0,00 | 3310 | 3880 | 4450 | 5020 | 5590 |
| 4 | Производственные затраты (без НДС) | 0,00 | -3075 | -3419 | -3763 | -4107 | -4469 |
| 5 | в т.ч. материальные затраты | 0,00 | -1986 | -2328 | -2670 | -3012 | -3354 |
| 6 | заработная плата с отчислениями | 0,00 | -1008 | -1028 | -1048 | -1068 | -1088 |
| 7 | проценты в составе себестоимости | 0,00 | -54 | -36 | -18 | 0,00 | 0,00 |
| 8 | амортизационные отчисления | 0,00 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| 9 | Валовая прибыль | 0,00 | 235 | 461 | 687 | 913 | 1121 |
| 10 | Сумма отчислений по упрощенной системе налогообложения (УСН) | 0,00 | -199 | -233 | -267 | -302 | -336 |
| 13 | Чистая прибыль | 0,00 | 36 | 228 | 420 | 611 | 785 |
| 14 | Сальдо (3+5+6+10+12) | 0,00 | 117 | 291 | 465 | 638 | 812 |
|  | **Инвестиционная деятельность** |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Притоки | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 16 | Капиталовложения | -550 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 17 | Сальдо | -550 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 18 | Сальдо двух потоков | -550 | 117 | 291 | 465 | 638 | 812 |
|  | **Финансовая деятельность** |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Собственный капитал | 250 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 20 | Займы |  |  |  |  |  |  |
| 21 | взятие займа | 300 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 22 | возврат долга | 0,00 | -154 | -136 | -118 | 0,00 | 0,00 |
| 23 | величина долга на начало шага | 300 | 408 | 254 | 118 | 0,00 | 0,00 |
| 24 | величина долга на конец шага | 408 | 254 | 118 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 25 | Проценты начисленные | 108 | 54 | 36 | 18 | 0,00 | 0,00 |
| 26 | капитализированные | 108 |  |  |  |  |  |
| 27 | выплаченные | 0,00 | -54 | -36 | -18 | 0,00 | 0,00 |
| 28 | сальдо (19+21+22+27) | 550 | 100 | 100 | 100 | 0,00 | 0,00 |
| **29** | **Итоговые результаты** |  |  |  |  |  |  |
| 30 | суммарное сальдо трех потоков | 0,00 | 217 | 391 | 565 | 638 | 812 |
| 31 | Накопленное сальдо трех потоков | 0,00 | 217 | 608 | 1173 | 1241 | 2053 |
| 32 | Поток для оценки эффективности участия в проекте | -250 | 217 | 391 | 565 | 638 | 812 |
|  | Накопленный поток для оценки эффективности участия в проекте | -250 | 33 | 424 | 989 | 1627 | 2439 |
| 33 | Дисконтированный поток для оценки эффективности участия в проекте (14%) | -250 | 190,4 | 300,9 | 381,4 | 377,4 | 421,7 |
|  | Накопленный дисконтированный поток для оценки эффективности участия в проекте | -250 | -60 | 360,9 | 742,3 | 1120 | 1541,7 |
|  | ЧД | 2439 | | | | | |
|  | ЧДД | 1541,7 | | | | | |
|  | ВНД 130% | -250 | 94,4 | 74 | 46,4 | 22,8 | 12,6 |

**Приложение 2**

Информационная модель предприятия

Покупатели

Менеджер по продажам

Директор

Заместитель директора

Главный бухгалтер

Старший кассир

Поставщики

Кассовые, товарные чеки

Кассовые, товарные чеки

Заказы

Заказы



Первичная отчетность

Приказы

Приказы

Отчетность

Подача заявок на товар

Отчетность

Плата за товар

Товар

Прием товара

Зарплата

Зарплата

Зарплата

Договор

Заказ

Товар

Расчет поставщиками