



## ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

сеть кафе формата стрит-фуд

## Оглавление

ПРЕДПОСЫЛКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....	3
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН .....	7
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ ПРОЕКТА.....	8
ЭТАПЫ ЗАПУСКА ПРОЕКТА.....	9
SWOT-АНАЛИЗ ПРОЕКТА.....	11
ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН .....	13
ПРОГНОЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА .....	15
ФАКТОРЫ РИСКА И СТРАТЕГИЯ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ.....	18

## ПРЕДПОСЫЛКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

В России одной из самых перспективных и быстроразвивающихся областей считают общественное питание. Индустрия услуг общественного питания обладает динамично растущим оборотом и в целом положительной динамикой.

Темпы роста российского рынка общественного питания (ОП) в 2014 г. составили 13,6 % и опережают среднемировые показатели в денежном выражении. Однако российский рынок общественного питания остается далеким от насыщения, особенно это касается регионов, удаленных от Москвы и Санкт-Петербурга. Исследования рынка общепита показали, что в небольших городах отсутствуют объективные предпосылки для бурного развития отрасли: численность населения, покупательная способность за эти годы изменились не существенно. При этом товарооборот предприятий общественного питания возрос на 35 %. Обеспеченность населения местами на предприятиях общественного питания за данный период увеличилась на 55 % и к 2014 году составила 90,5 % от нормы обеспеченности по среднему нормативу (40 мест на 1000 жителей).

По данным исследования Национального центра изучения общественного мнения почти половина россиян в 2014 году предпочитали питаться вне дома. Отношение населения к общественному питанию в большинстве случаев положительное, что, по мнению тренинговой компании «Бизнес-Инсайт», вызвано положительной динамикой доходов людей и ограниченным свободным временем. Специалисты полагают, что положительная тенденция в последние годы сохраняется благодаря росту и диверсификации рынка ресторанных услуг, ориентированных не только на высоко обеспеченный класс населения, но и на прослойку со средними доходами.

Целью развития рынка общественного питания регионов является удовлетворение потребностей жителей и гостей города в качественных услугах питания и оказания современных форм обслуживания на основе территориальной и ценовой доступности для всех категорий граждан.

Согласно исследованию маркетингового агентства «QuansResearch» в 2013 году домохозяйства российского среднего класса тратили на питание вне дома порядка 10% своего семейного бюджета. За последний год расходы на эту статью выросли на 24%, а за прошедшие пять лет - утроились. Аналитики считают, что причиной такого роста, в первую очередь, стало бурное развитие сетей общественного питания.

Развитие рынка общественного питания зависит от роста доходов населения. Динамика среднедушевых денежных доходов и потребительских расходов в целом по Российской Федерации согласно сведениям федеральной службы государственной статистики, приведена на рисунке 1.



Анализируя показатели денежных доходов на душу населения за последние годы, можно отметить положительную тенденцию: с 2007 года среднедушевые денежные доходы россиян выросли почти в 2 раза.

Таблица 1  
Расходы населения Российской Федерации на общественное питание и продукты питания за 2002-2014 годы

Расходы	Годы						
	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
На общественное питание, %	1,8	2,7	3	3,2	3,5	3,6	3,7
На продукты питания, %	35	29,7	25,5	24	23,5	23,4	23,4
На общественное питание, руб.	64,28	120,96	211,02	354,24	442,4	474	531
На продукты питания, руб.	1249,85	1330,56	1793,67	2680,8	3046,52	3087,4	4092,5

По мере роста доходов расходы на питание в абсолютной величине увеличиваются, но уменьшается их удельный вес (Таблица 1). Это не означает, что люди едят больше, они просто питаются лучше, приобретают более качественные товары или пользуются услугами общественного питания. Следовательно, можно сделать вывод, что питание в общественных местах становится все более популярным среди населения.

Кроме того следует отметить, что несомненное значение при выборе заведения общественного питания, является ценовой фактор: 64,4% россиян ориентируются на средний чек в заведениях.

Рисунок2  
Удельный вес сетевых ресторанов России



Демократичные цены чаще всего могут предоставлять сетевые заведения общественного питания. География присутствия сетевых ресторанов представлена на *Рисунке 2*. Таким образом, можно сделать вывод, что сети сегодня действительно развиваются наиболее активно, нежели заведения, представленные на рынке в единичном формате, что и позволяет им выдерживать столь высоко конкурентную среду в сегменте общественного питания.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Цель проекта – открытие сети кафе формата стрит-фуд «MGrill».

Деятельность может осуществлять как физическое лицо – ИП, так и юридическое лицо.

К помещению предъявляются следующие требования:

1. Помещение может быть как в собственности, так и арендованным; если заключается договор аренды, то рекомендуемый срок - 3 года;
2. Доступность подъездных путей, наличие парковочных мест.
3. Площадь помещения зависит от следующих вариантов работы по франшизе:

«Киоск» - S от 8м<sup>2</sup>

Формат рассчитан на максимально быстрое обслуживание гостя по принципу «с собой». Требует минимальных инвестиций и очень прост в операционном управлении.

«Павильон» - S от 12м<sup>2</sup>

Может быть установлен в городском парке, а так же как самостоятельный объект на крупных магистралях, в популярных городских парках, рядом с метро, остановками общественного транспорта, продовольственными и вещевыми рынками и т.д.

Для реализации Проекта понадобится персонал в количестве 26 штатных единиц на 5 торговых точек.

Таблица 2  
Рекомендуемый штат персонала для обслуживания 5 торговых точек

Должность	Кол-во шт. ед-ц	Зарплата, руб. руб./мес.	Сумма, руб.
Управляющий	1	% от чистой прибыли	
Региональный менеджер	1	% от чистой прибыли	
Шеф-повар (технолог)	1	40 000	40 000
Повар в цехе	3	25 000	75 000
Повар-кассир	20	18 000	360 000
<b>ИТОГО</b>	<b>26</b>		<b>475 000</b>

## «Мини-кафе» - S от 50м<sup>2</sup>

Отдельно стоящее здание или пристрой к жилому дому, обязательное наличие 2 входов, не выходящих во двор, наличие вентиляций и прочих коммуникаций, необходимых для осуществления деятельности кафе.

Для реализации Проекта понадобится персонал в количестве 13 штатных единиц на 1 кафе.

Таблица 3  
Рекомендуемый штат персонала для обслуживания кафе

Должность	Кол-во шт. ед-ц	Зарплата, руб./мес.	Сумма, руб.
Управляющий	1	% от чистой прибыли	
Шеф-повар (технолог)	1	40 000	40 000
Помощник повара	1	15 000	15 000
Повар-кассира	10	18 000	180 000
<b>ИТОГО</b>	<b>13</b>		<b>235 000</b>

## ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ ПРОЕКТА

Франшиза «MGrill» предполагает единовременный старт бизнеса с 5 павильонов при реализации пакета «киоск» или «павильон». Паушальный взнос в размере 500 000р. уплачивается за 5 торговых точек.

Общий объем инвестиционных затрат для Павильонов представлен в таблице 4.

Таблица 4

Затраты	Кол-во	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Производство павильонов	5 ед.	550 000	2 750 000
Оснащение павильона	5 ед.	250 000	1 250 000
Оснащение цеха под 5 павильонов		500 000	500 000
Закуп сырья и материалов на 5 павильонов		500 000	500 000
Паушальный взнос		500 000	500 000
<b>ИТОГО</b>			<b>5 500 000</b>

Франшиза «MGrill» предполагает единовременный старт бизнеса с 1 мини-кафе. Паушальный взнос в размере 350 000р. уплачивается за открытие каждой последующей торговой точки.

Общий объем инвестиционных затрат для мини-кафе представлен в таблице 5.

Таблица 5

	Затраты	Сумма, руб.
<b>Павильон</b>		700 000
<b>Подключение к электричеству</b>		100 000
<b>Электрика: работы</b>		25 000
<b>Материалы</b>		20 000
<b>Вентиляция: работы и материалы</b>		80 000
<b>Водопровод, канализация</b>		50 000
<b>Мебель</b>		130 000
<b>Оборудование</b>		300 000
<b>Посуда и инвентарь</b>		10 000
<b>Реклама</b>		50 000
<b>Благоустройство</b>		50 000
<b>Паушальный взнос</b>		350 000
<b>ИТОГО</b>		<b>1 865 000</b>

### ЭТАПЫ ЗАПУСКА ПРОЕКТА

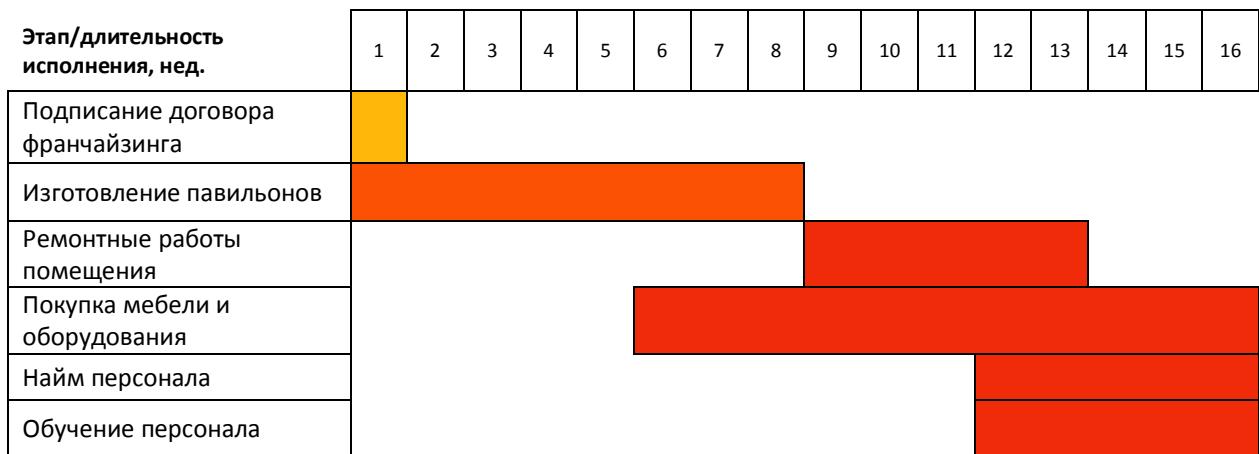
Календарный план выполнения работ Проекта для старта ведения деятельности представлен на рисунке 3.

Длительность выполнения всех задач – от 4-х до 6-ти мес. При условии наличия земельных участков под павильоны и помещения для организации цеха срок выполнения всех задач составит 4 месяца.

С этой точки зрения, рассматриваемый Проект может быть отнесен к проектам со средним уровнем потенциального риска, так как инвестиционная фаза Проекта составляет более трех месяцев, и поступления от реализации продукции начинают поступать с пятого или седьмого месяца соответственно.

Однако этот порядок может меняться, например, при условии наличия помещения и земельных участков в собственности. Для минимизации рисков увеличения инвестиционной фазы рекомендуется выполнение мероприятий на параллельной основе.

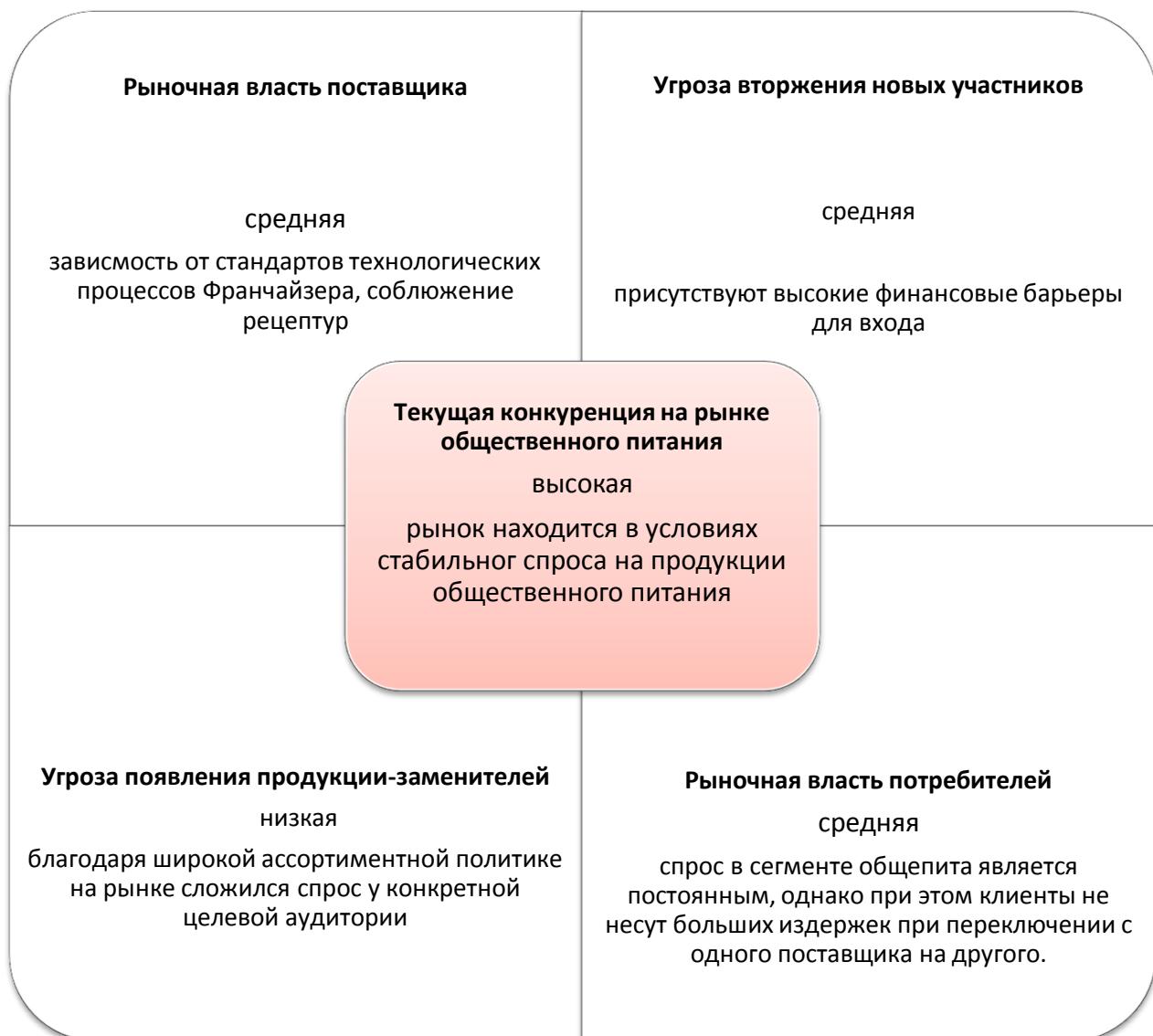
Рисунок 3  
Календарный план открытия кафе



## SWOT-АНАЛИЗ ПРОЕКТА

Рисунок 4

Оценка факторов и явлений, влияющих на реализацию Проекта



Для оценки факторов и явлений, потенциально высоко влияющих на стратегическое положение и эффективность Проекта, необходимо осуществить оценку, используя матрицу SWOT-анализа.

## Матрица SWOT-анализа Проекта

Внешняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	Возможности «O» - OPPORTUNITES	Угрозы «T» - THREATS
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Растущая потребность в быстром питании в связи с увеличением темпов жизни и снижением уровня доходов населения</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Возможное усиление конкуренции на рынке, формирование крупных брендов</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Преимущества «S» - STRENGHT</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Недостатки «W» - WEAKNESS</i></li> </ul>
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Оказание востребованных на рынке видов продукции</i></li> <li><i>Наличие отработанной системы привлечения клиентов</i></li> <li><i>Пошаговая методика обучения персонала</i></li> <li><i>Построение профессиональной команды</i></li> <li><i>Наличие системы стратегического планирования</i></li> <li><i>Высокая маржинальность услуг</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Необходимость не только удовлетворять существующий спрос, но и отчасти, формировать дополнительные услуги для усиления конкурентоспособности</i></li> <li><i>Имеется фактор сезонности</i></li> <li><i>«Текучка» кадрового состава</i></li> </ul>

Таким образом, анализ возможностей и угроз на рассматриваемом рынке показывает, что Инициатор Проекта, несмотря на наличие внешних угроз, имеет ряд довольно значимых возможностей, которые дают перспективы для эффективной деятельности. Сравнение сильных и слабых сторон свидетельствует о том, что первые преобладают по ожидаемой степени влияния непосредственно на деятельность, что гораздо важнее.

## ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН

План продаж по Проекту прогнозируется исходя из стоимости среднего чека (185 руб./чел.) и пропускной способности заведения (150 чел./день min). max значение составляет 240 чел./день на 1 торговой точке.

С учетом региональной специфики спроса на предоставляемую продукцию, структура продаж может быть скорректирована. Прогнозируется постепенное увеличение объемов продаж на период с 3-6 месяцев реализации Проекта. Выход на плановый период предусмотрен на 6 месяцев.

Таким образом, рассматриваемый базовый сценарий является реалистичным, и Проект обладает резервом увеличения объемов продаж в случае удачного вхождения на рынок общественного питания города и региона.

Таблица 6  
Основные параметры бизнеса

Основные параметры бизнеса:	павильон	мини-кафе
Пропускная способность, чел./день (min)	150	150
Затраты на производственный персонал, руб./мес.	475 000	235 000
Себестоимость продукции, %	38,6	38,6
Роялти, %	3	3
Средний чек, руб./чел	185	185

Таблица 7  
План продаж по Проекту

Месяц	Загрузка %	Павильон 5шт.		Мини-кафе	
		Кол-во заказов	Выручка, руб.	Кол-во заказов	Выручка, руб.
1	50%	11 250	2 081 250	2 250	416 250
2	60%	13 500	2 497 500	2 700	499 500
3	70%	15 750	2 913 750	3 150	582 750
4	80%	18 000	3 330 000	3 600	666 000
5	90%	20 250	3 746 250	4 050	749 250
6	100%	22 500	4 162 500	4 500	832 500
7	100%	22 500	4 162 500	4 500	832 500
8	100%	22 500	4 162 500	4 500	832 500
9	100%	22 500	4 162 500	4 500	832 500
10	100%	22 500	4 162 500	4 500	832 500
11	100%	22 500	4 162 500	4 500	832 500
12	100%	22 500	4 162 500	4 500	832 500
ГОД		236 250	43 706 250	47 250	8 741 250

## Финансовый план по Проекту *Таблица 8*

Павильон	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.
<b>Выручка</b>	2 081 250	2 497 500	2 913 750	3 330 000	3 746 250	4 162 500	4 162 500	4 162 500	4 162 500	4 162 500	4 162 500	4 162 500
<b>Себестоимость</b>	803 363	964 035	1 124 708	1 285 380	1 446 053	1 067 25	1 606 725	1 606 725	1 606 725	1 606 725	1 606 725	1 606 725
<b>Затраты на персонал</b>	475 000	475 000	475 000	475 000	475 000	475 000	475 000	475 000	475 000	475 000	475 000	475 000
<b>Балансовая прибыль</b>	802 888	1 058 465	1 314 043	1 569 620	1 825 198	2 080 775	2 080 775	2 080 775	2 080 775	2 080 775	2 080 775	2 080 775
<b>Рентабельность продаж, %</b>	38,6	42,3	45,1	47,1	48,7	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9
<b>Роялти 3 %</b>	62 438	74 925	87 413	99 900	112 388	124 875	124 875	124 875	124 875	124 875	124 875	124 875
<b>налоги ЕНВД</b>	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555
<b>Чистая прибыль</b>	708 895	951 985	1 195 075	1 438 165	1 681 255	1 924 345	1 924 345	1 924 345	1 924 345	1 924 345	1 924 345	1 924 345

## Финансовый план по Проекту *Таблица 9*

Мини-кафе	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.
<b>Выручка</b>	416 250	499 500	582 750	666 000	749 250	832 500	832 500	832 500	832 500	832 500	832 500	832 500
<b>Себестоимость</b>	160 673	192 807	224 942	257 076	289 211	321 345	321 345	321 345	321 345	321 345	321 345	321 345
<b>Затраты на персонал</b>	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000
<b>Балансовая прибыль</b>	20 578	71 693	122 809	173 924	225 040	276 155	276 155	276 155	276 155	276 155	276 155	276 155
<b>Рентабельность продаж, %</b>	4,9	14,4	21,1	26,11	30,0	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2
<b>Роялти 3 %</b>	12 488	14 985	17 483	19 980	22 478	24 975	24 975	24 975	24 975	24 975	24 975	24 975
<b>налоги ЕНВД</b>	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777
<b>Чистая прибыль</b>	- 7 687	25 153	73 771	122 389	171 007	219 625	219 625	219 625	219 625	219 625	219 625	219 625

В связи с тем, что постоянные затраты составляют в среднем от 50-60% от доходной части необходимо обеспечивать высокий уровень загрузки.

# ПРОГНОЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Для расчета инвестиционной эффективности Проекта были приняты следующие базовые условия:

- Горизонт планирования –2 года

Таблица 10  
Поправочные коэффициенты для учета риска Проекта

Величина риска	Пример цели проекта	R (%)
<b>Низкий</b>	Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
<b>Средний</b>	Увеличение объема продаж существующей на рынке продукции, выход с продуктом на существующий	8-10
<b>Высокий</b>	Производство и продвижение на рынок нового продукта (новой торговой марки)	13-15
<b>Очень высокий</b>	Вложения в исследования и инновации	18-20

В расчетах учтены налоги в соответствии с действующим законодательством (ЕНВД). Финансирование инвестиционных затрат за счет средств собственника. С целью исключения влияния на показатели инвестиционной привлекательности искажающего действия инфляции, расчет показателей финансовой модели сделан в постоянных ценах.

При заложенных в расчетах уровне доходов и затрат, проект необходимо признать как эффективный. Рассматриваемая инвестиционная идея характеризуется следующими показателями:

**Простой срок окупаемости** полных инвестиционных затрат 5 месяцев для павильонов, 12 месяцев для мини-кафе.

**Внутренняя норма рентабельности (IRR)**, характеризующая максимальную ставку привлекаемым (заемным) средствам для финансирования всех инвестиционных затрат Проекта, при которой Проект остается прибыльным 98,7%.

Таблица 11  
Показатели эффективности инвестиционного проекта «MGrill»

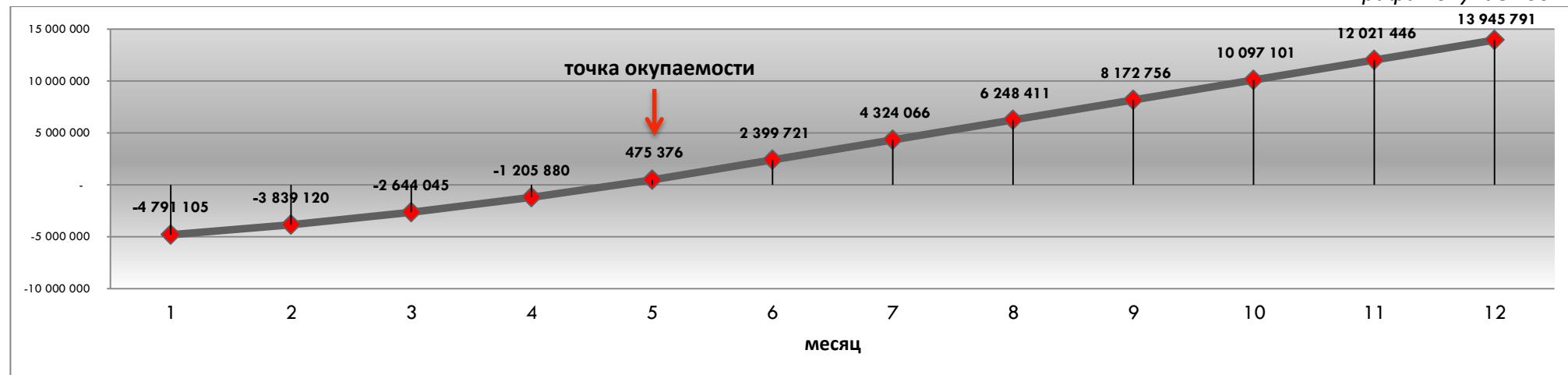
Показатель	Павильон	Мини-кафе
Ставка дисконтирования, %	15	15
Период окупаемости – РВ, мес.	5	12
Дисконтированный срок окупаемости – DPB, мес.	5	12
Чистый дисконтированный доход – NPV, тыс. руб.	28 557	2 056
Индекс прибыльности – PI	5,19	1,1
Внутренняя норма рентабельности – IRR, %	353,1	98,7

## Прогнозный отчет о прибылях и убытках (руб.) Таблица 12

ПАВИЛЬОН	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	год
Выручка	2 081 250	2 497 500	2 913 750	3 330 000	3 746 250	4 162 500	4 162 500	4 162 500	4 162 500	4 162 500	4 162 500	4 162 500	<b>43 706 250</b>
(-) Расходы, формирующие себестоимость	1 278 362	1 439 035	1 599 707	1 760 380	1 921 052	2 081 725	2 081 725	2 081 725	2 081 725	2 081 725	2 081 725	2 081 725	<b>22 570 614</b>
Валовая прибыль	802 888	1 058 465	1 314 043	1 569 620	1 825 198	2 080 775	2 080 775	2 080 775	2 080 775	2 080 775	2 080 775	2 080 775	<b>21 135 636</b>
(-) Коммерческие расходы:	62 438	74 925	87 413	99 900	112 388	124 875	124 875	124 875	124 875	124 875	124 875	124 875	<b>1 311 188</b>
Прибыль от продаж	740 450	983 540	1 226 630	1 469 720	1 712 810	1 955 900	1 955 900	1 955 900	1 955 900	1 955 900	1 955 900	1 955 900	<b>19 824 449</b>
(-) Налоги	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	31 555	378 660
Чистая прибыль после Н/О	708 895	951 985	1 195 075	1 438 165	1 681 255	1 924 345	1 924 345	1 924 345	1 924 345	1 924 345	1 924 345	1 924 345	<b>19 445 789</b>
Чистая прибыль с нарастающим итогом	708 895	1 660 880	2 855 955	4 294 120	5 975 375	7 899 720	9 824 065	11 748 410	13 672 755	15 597 100	17 521 445	19 445 789	

Визуализация потока денежных средств в течение периода реализации инвестиционного Проекта, представлена на рисунке 4.

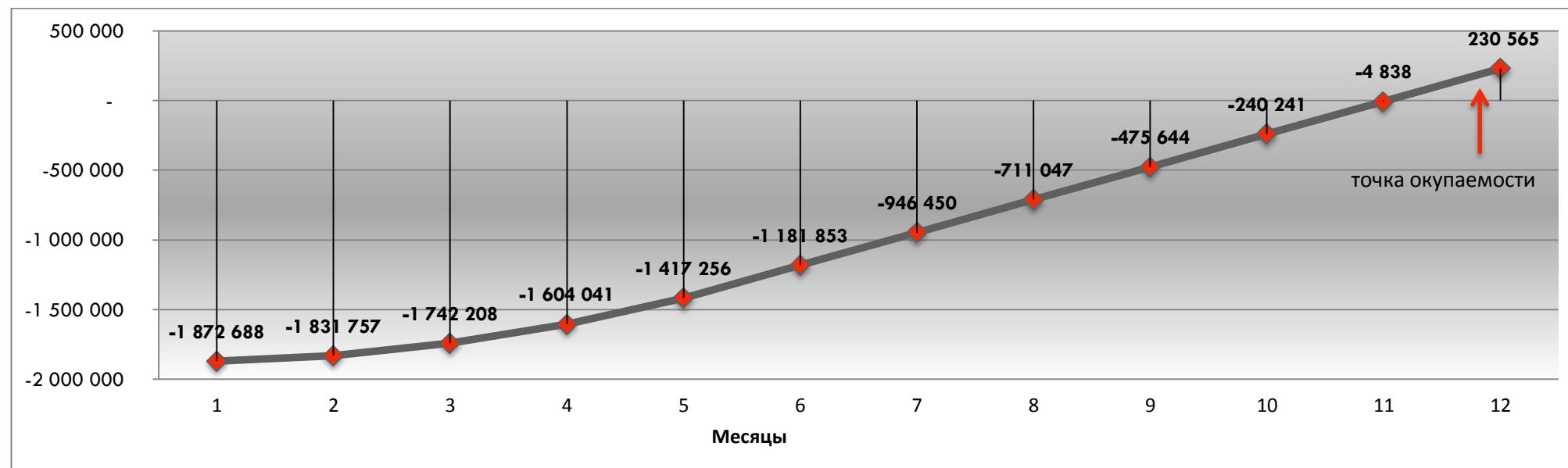
Рисунок 4  
График окупаемости



## Прогнозный отчет о прибылях и убытках (руб.) Таблица 13

МИНИ-КАФЕ	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	ГОД
Выручка	416 250	499 500	582 750	666 000	749 250	832 500	832 500	832 500	832 500	832 500	832 500	832 500	<b>8 741 250</b>
Расходы, формирующие себестоимость	395 673	427 807	459 942	492 076	524 211	556 345	556 345	556 345	556 345	556 345	556 345	556 345	<b>6 194 124</b>
Валовая прибыль	20 578	71 693	122 808	173 924	225 039	276 155	276 155	276 155	276 155	276 155	276 155	276 155	<b>2 547 126</b>
Коммерческие расходы:	12 488	14 985	17 483	19 980	22 478	24 975	24 975	24 975	24 975	24 975	24 975	24 975	<b>262 238</b>
Прибыль от продаж	8 090	56 708	105 326	153 944	202 562	251 180	251 180	251 180	251 180	251 180	251 180	251 180	<b>2 284 889</b>
ЕНВД	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	15 777	<b>189 324</b>
Чистая прибыль	-7 688	40 931	89 549	138 167	186 785	235 403	235 403	235 403	235 403	235 403	235 403	235 403	<b>2 095 565</b>
Чистая прибыль с нарастающим итогом	-7 688	33 244	122 792	260 959	447 744	683 147	918 550	1 153 953	1 389 356	1 624 759	1 860 162	2 095 565	

Рисунок 5  
График окупаемости



## ФАКТОРЫ РИСКА И СТРАТЕГИЯ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ

Любой вид деятельности связан с риском, который характеризует неопределенность состояния объекта в предстоящие периоды. Чем продолжительнее инвестиционный проект, тем потенциально более высок риск невыполнения запланированных параметров. С этой точки зрения, рассматриваемый Проект, может быть отнесен к проектам со средним уровнем потенциального риска, так инвестиционная фаза Проекта составляет от 4-до 6 месяцев.

Однако необходимо обозначить факторы, которые могут варьировать в определенном диапазоне с достаточно высокой степенью вероятности. Перечень возможных рисков по реализации проекта и меры по их нейтрализации приведены в таблице.

Таблица 14  
Оценка рисков и меры их предупреждения

Вид риска	Уровень риска	Мероприятия по снижению риска
<b>1. Увеличение продолжительности инвестиционной фазы Проекта</b>	Низкий	1.Предварительный мониторинг рынка коммерческой недвижимости 2.Оперативное обучение персонала
<b>2. Отсутствие запланированного сбыта</b>	Средний	1.Тщательная проработка стратегии маркетинга Проекта 2.Совершенствование методов информирования потенциальных покупателей (интернет-сайт, PR-акции и т.п.) 3.Оперативная работа по рекламациям
<b>3. Невыполнение плана продаж</b>	Средний	1.Расширение клиентской базы 2.Корректировка плана производства по видам и объемам кулинарных изделий
<b>4. Финансовые риски в деятельности компании</b>	Средний	1.Создание резервов средств для покрытия непредвиденных затрат 2.Контроль движения и расхода ресурсов (в т. ч. особенно денежных средств) 3.Разработка и внедрение систем планирования и прогнозирования 4.Реинвестирование прибыли в деятельность компании