

Горемыкин В.А.
Богомолов А.Ю.

БИЗНЕС ПЛАН

Методика разработки
25 реальных образцов
бизнес плана

Москва
Ось-89»

Авторы:

Горемыкин Виктор Андреевич,
доктор экономических наук, профессор
Богомолов Анатолий Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент

Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю.

Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. — М.: «Ось-89», 2000. — 576 с.

ISBN 5-86894-402-X

Как составить успешный бизнес-план?

В сжатой и доступной форме излагаются методологические основы и методика обоснования всех разделов бизнес-плана. Приведены 25 реальных образцов бизнес-планов по производству продовольственных товаров, строительству и оказанию услуг в различных сферах предпринимательской деятельности.

Для руководителей и специалистов предприятий, начинающих дело предпринимателей, студентов и преподавателей экономических факультетов высших учебных заведений.

ББК 65.290-2

ВВЕДЕНИЕ

План или рынок... Надо ли планировать предпринимательскую и любую другую деятельность или невидимая рука рынка все рационально расставит по своим местам и автоматически обеспечит экономическую безопасность общества в преемственности поколений? В этой логической операции союзу «или» российские реформаторы по незнанию или умышленно придали только исключаящее значение, при котором если истинно одно утверждение, то ложно другое, а все предложение не верно даже тогда, когда оба положения действительны. На самом же деле результат логического объединения двух аргументов в соединительно-разъединительной дизъюнкции может приобретать истинное значение и в тех случаях, когда каждый из них действительный. Поэтому вполне закономерно, эта кажущаяся, а скорее ложная, чем действительная дилемма давно уже опровергнута многолетним опытом развитых стран мира и жесточайшим затяжным кризисом российской экономики, одной из фундаментальных причин которой явилось поспешное разрушение плановых начал в стране. Ведь сама жизнь убедительно доказала, что общественный прогресс достигается не на пути противопоставления плана и рынка, а разумного и уместного их сочетания.

Планирование - не столько и не только одно из сущностных элементов социализма, а скорее всего закономерный результат поиска человеческим обществом наиболее рациональных и эффективных инструментов и способов своего исторического развития и выживания. Оно имело место и существует в той или иной форме и соответствующих нормах во всех общественно-экономических системах, на любых предприятиях, в семье с самого начала ее появления и даже у каждого отдельного человека.

Мировой опыт подтверждает, что распределение ограниченных ресурсов и производимой продукции может эффективно осуществляться тремя способами:

- на основе рыночной саморегуляции;
- системой адекватных плановых механизмов;
- путем одновременного использования рыночных и плановых начал.

Не случайно автор японского экономического чуда С. Окиото настойчиво указывал на необходимость комбинирования рыночных механизмов и государственного планирования и регулирования.

Планирование вообще как величайшее достижение человеческого разума является практически естественным и необходимым элементом поведения людей и в быту и на производстве. Труд человека всегда предполагает осознанную целенаправленную деятельность по достижению желаемого результата, образ (план, проект) которого он идеально имеет в самом начале любой работы, в том числе и в бизнесе. Так же известно, что самоорганизация не есть первичное свойство вещей, как дезорганизация (хаос) и требует особой заботы - управления, важнейшая функция которого состоит в планировании. Поэтому планирование можно рассматривать как проектирование процесса создания из беспорядка порядка и повышения его степени, который уменьшает неопределенность или энтропию в данном случае системы предпринимательства.

Планирование производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Рынок не подавляет и не отрицает плановость вообще, а только перемещает ее в основном в первичное производственное звено - предприятия и их объединения. Даже в стране в целом область необходимого планирования не заменяется полностью невидимой регулирующей рукой рынка. И на Западе и на Востоке государства определяют стратегии своего экономического развития, глобальные экологические проблемы, крупные социальные и научно-технические программы, распределение бюджета страны, оборону и др. На уровне же предприятий осуществляется не только стратегическое (долгосрочное) самопланирование, но и детальная разработка оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. В календарных планах (месячных, декадных, квартальных, полугодовых) детально конкретизируются цели и задачи, поставленные перспективным и среднесрочным планом. Календарные планы производства включают сведения о заказах, обеспеченность их материальными ресурсами, степень загрузки производственных мощностей и их использование с учетом сроков исполнения каждого заказа. В них также предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, обучение работников и др. В рыночных условиях стабильные предприятия широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе.

Не разделительная дизъюнкция «план или рынок», а интегративная формула «и рынок и план» по своей сути более полно отвечает как личным интересам бизнесменов, так и общим региональным и государственным задачам подъема экономики и ускоренного выхода из кризиса.

Многочисленными специальными исследованиями в США давно уже выявлена высокая положительная корреляция между планированием в рыночных условиях и успехам ведения дела в различных сферах бизнеса. Достоверно известно, что при планировании своей деятельности фирмы имеют значительно более высокие экономические результаты, чем без систематического планирования.

Поэтому всякий, кто всерьез хочет заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль в рыночной среде, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный план - документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции. Наличие хорошо разработанного плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы. Он дает также возможность:

- определить пути и способы достижения поставленных целей;
- максимально использовать конкурентные преимущества предприятия;
- предотвратить ошибочные действия;
- отследить новые тенденции в экономике, технике и технологии и использовать их в своей деятельности;
- доказать и продемонстрировать обоснованность, надежность и реализуемость проекта;
- смягчить влияние слабых сторон предприятия;
- определить потребность в капитале и денежных средствах;
- своевременно принять защитные меры против разного рода рисков;
- полнее использовать инновации в своей деятельности;
- объективнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности предприятия;
- , - обосновать экономическую целесообразность направления развития предприятия (стратегия проекта).

Одновременно план является руководством к действию и исполнению. Он используется для проверки идей, целей, для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования результатов деятельности. По мере реализации и изменения обстоятельств план может уточняться путем корректировок соответствующих показателей.

Постоянное приведение бизнес-плана в соответствие с новыми условиями дает возможность использовать его в качестве инструмента оценки практических результатов работы предприятия.

Следовательно, для преодоления системного кризиса в России необходимо рыночные механизмы сочетать с индикативно-договорным планированием и разработкой бизнес-планов в системе

взаимоуязвимых прогнозных показателей, которые служат основой заключения долгосрочных контрактов между предприятиями и формирования бюджетов всех уровней управления в стране.

Но только в 1999 г. Министерство Экономики России признало выбор стратегии и разработку **планов развития** производства и реализации продукции в условиях рынка в качестве одного из приоритетных направлений реформирования предприятий, и в первую очередь, бюджетообразующих, что позволяет:

- реально прогнозировать поступления в бюджет на основе финансовых планов ключевых предприятий региона;
- повысить эффективность управления государственными предприятиями и предприятиями с долевым участием государства путем контроля исполнения их планов;
- разрабатывать качественные бизнес-планы инвестиционных проектов и подготовить специалистов и руководителей предприятий к привлечению инвестиций;
- создать условия для рационального использования бюджетных ресурсов, предназначенных для государственной поддержки предприятий;
- повысить культуру управления предприятиями в рыночной среде.

В порядке практической реализации этой концепции по инициативе Минэкономики РФ в Тульской, Калужской и ряде других областей были успешно реализованы программы внедрения системы стратегического планирования и разработки бизнес-планов на предприятиях. Широкое осуществление таких программ может обеспечить повышение эффективности использования производственного потенциала в стране на 20-30%.

К сожалению, многие, особенно начинающие, российские предприниматели, склонны недооценивать роль внутрифирменного планирования вообще и подготовки обоснованного бизнес-плана в частности. При этом они полагаются на собственную интуицию и опыт, установившиеся неформальные связи в деловых кругах, кажущиеся хорошими рыночные перспективы и другие обстоятельства. И многие из них испытывают серьезные затруднения при попытке четко и в определенной системе изложить свое видение бизнеса да еще с обоснованием экономических и финансовых показателей.

Подготовка и составление детального бизнес-плана превращается для них в тяжелейшую обязанность, которую все-таки надо исполнять и не кое-как, а на высоком профессиональном уровне.

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев процесс творческий, основанный на учете не только общих закономерностей бизнеса но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя. В зависимости от реальных обстоятельств подготовка бизнес-плана может быть организована различным образом:

- самим предпринимателем, имеющим соответствующий опыт;

- командой предпринимателя, которая будет в дальнейшем реализовывать проект;
- сторонней специализированной компанией за определенную плату.

Во всех случаях неоценимую помощь разработчикам могут оказать профессионально составленные **примерные** бизнес-планы как типовые **образцы**, которые могут служить им известным примером для подробного обоснования своего собственного плана. Конечно, в каждом конкретном случае любой план имеет свою специфику как в предмете деятельности и порядке его осуществления, так и в качественном и особенно количественном отношении - ценах, нормах затрат ресурсов, рынках сбыта и других показателях. Поэтому потребуются вносить соответствующие коррективы в приведенные в настоящем пособии примерные планы, которые могут послужить хорошим ориентиром, базисной основой, канвой технико-экономического обоснования своего проекта, и позволяют сэкономить время, силы и средства предпринимателя или обучающегося.

Практика использования **типовых проектов**, которые учитывают специфику различных сфер и отраслей бизнеса, довольно широко распространена не только среди начинающих предпринимателей, но и в профессиональной среде разработчиков бизнес-планов. Однако в опубликованных в России книгах и брошюрах излагаются в основном различные общие методические приемы составления бизнес-планов, раскрывается их роль и значение в достижении поставленных целей и мало приводится систематически обоснованных образцов проектных решений. Предлагаемая книга в форме сборника или своеобразной энциклопедии бизнес-планов призвана хотя бы частично восполнить существующий пробел в современной практике планирования и оказать действенную помощь руководителям и специалистам малых и средних предприятий, а также студентам и слушателям курсов повышения квалификации или переподготовки кадров в разработке планов организации и развития предпринимательской деятельности, в выполнении курсовых, контрольных и дипломных работ.

При подготовке книги широко использовались бизнес-планы, разработанные под методическим руководством авторов студентами экономических факультетов различных вузов г. Москвы в процессе практических занятий, выполнения контрольных и курсовых работ или предоставленные им бизнесменами свои уже успешно реализованные проекты, а также собственный опыт анализа и обоснования планов создания и функционирования малых предприятий различных организационно-правовых форм и отраслей.

Книга предназначена для предпринимателей, руководителей и специалистов предприятий различных организационно-правовых форм, а также студентам и преподавателям экономических факультетов. Глава 5 подготовлена совместно с Лебедевым И.Ю.

Глава 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

В самом общем случае **план** - это образ чего-либо, модель желаемого будущего или система мер, направленная на достижение поставленных целей и задач. Бизнес-план, как один из наиболее распространенных в настоящее время видов планов, представляет собой:

- рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы;
- развернутую программу (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов;
- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия;
- результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке.

Предприятие может иметь одновременно несколько бизнес-планов, в которых степень детализации обоснований может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объему и по содержанию.

Любой бизнес-план должен давать убедительные ответы для самого предпринимателя и его возможных партнеров по крайней мере на пять основных вопросов (схема 1).

1.1. Функции и принципы планирования на предприятии

Бизнес-планирование, как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших **функций**, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

- **инициирование** - активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;
- **прогнозирование** - предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;
- **оптимизация** - обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;
- **координация и интеграция** - учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;

- **безопасность управления** - обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- **упорядочение** - создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;
- **контроль** - возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;
- **воспитание и обучение** - благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;
- **документирование** - представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

Схема 1. Назначение бизнес-плана и его основные элементы



При разработке бизнес-планов необходимо соблюдать основополагающие **принципы** планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде (таблица 1).

Таблица 1. Основные принципы внутрифирменного планирования

№ п/п	Принципы планирования	Содержание
1	2	3
1.	Необходимость	1. Обязательное применение планов в любой сфере деятельности является рациональным поведением людей. 2. Прежде чем действовать, каждый должен знать, что хочет и может.
2.	Непрерывность	Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем: а) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов; б) скользящего планирования - по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации фирмы.
3.	Эластичность и гибкость	Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем: а) введения плановых резервов по основным показателям; б) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных; в) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды; г) использования альтернативных планов.
4.	Единство и полнота (системность)	Системность достигается тремя основными способами: 1. Наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования. 2. Все сопряженные частичные планы структурных единиц фирмы и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план ее социально-экономического развития. 3. Включения в план всех факторов которые могут иметь значение для принятия решений.

1	2	3
5.	Точность и детализация	<p>1. Любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели.</p> <p>2. По мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно может уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития фирмы.</p>
6.	Экономичность	<p>1. Расходы на планирование должны соизмеряться с получаемым от него выгодами.</p> <p>2. Вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений.</p>
7.	Оптимальность	<p>1. На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений.</p> <p>2. Выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных, при прогнозируемых ограничениях.</p>
8.	Связь уровней управления	<p>Достигается тремя способами:</p> <p>а) детализацией планов «сверху-вниз»;</p> <p>б) укрупнением планов «снизу-вверх»;</p> <p>в) частичным делегированием полномочий.</p>
9.	Участие	<p>1. Активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения.</p> <p>2. Планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других.</p>
10.	Холизм (сочетание координации и интеграции)	<p>Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости. Планирование на каждом структурном уровне предприятия независимо не может быть эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях.</p>

Основополагающие принципы планирования тесно связаны между собой в конечном счете ориентируют предпринимателей на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших социально - экономических результатов предприятия. Они определяют содержание и ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования проекта и его последовательной реализации.

Кроме перечисленных базовых принципов в процессе планирования обычно учитываются и **общеэкономические** принципы научности, приоритетности, динамичности, директивности, эффективности, комплектности и др.

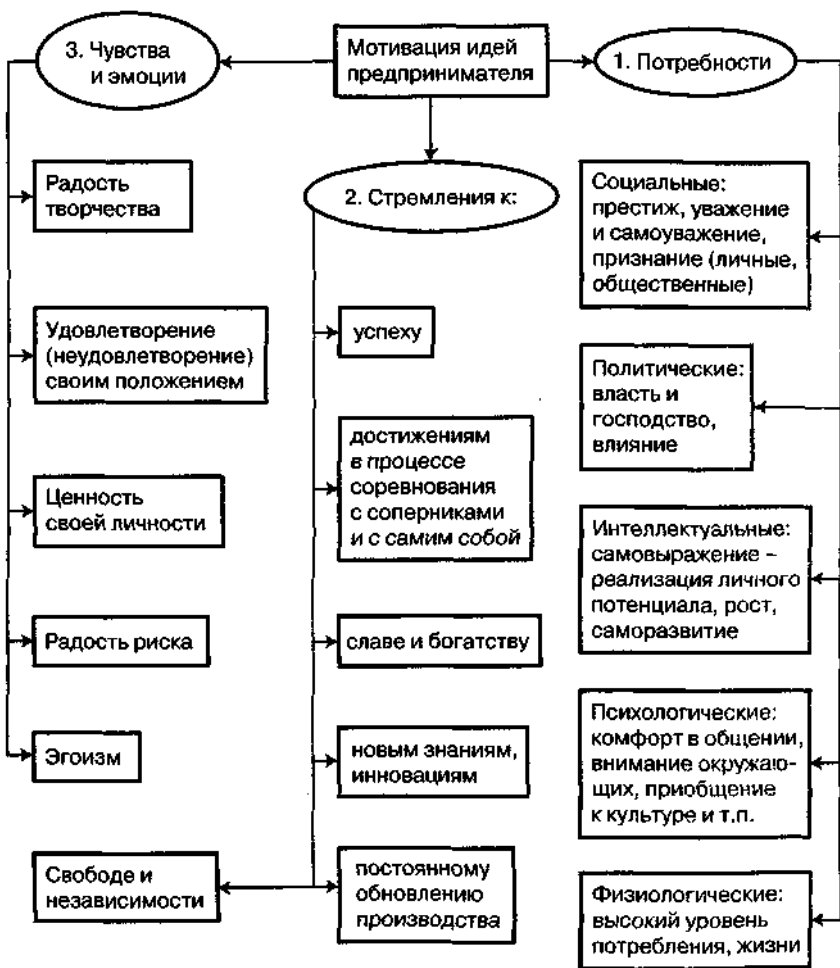
1.2. Этапы разработки бизнес-плана

Любой вид предпринимательской деятельности и последующая разработка бизнес-плана задуманного проекта обычно начинается с **новой идеи**. Без хорошей идеи бизнес невозможен. Предпринимательские способности как важнейший фактор производства, выражаются прежде всего в умении генерировать, накапливать и разрабатывать новые идеи. В самом общем виде **идея** - форма отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает в себя обобщение опыта предшествующего развития и осознания цепидальнейшего преобразования бизнеса. Предпринимательские, как и другие идеи являются продуктом мыслительной деятельности человека и определяются совокупностью **внешних стимулов** и **внутренних побудительных сил** - желаний, потребностей интересов, установок, ценностных ориентации, мотивов, идеалов и эмоций. Новые деловые идеи возникают в процессе выявления **недостатков** или возможностей **улучшения** удовлетворения существующих (явных) и еще не осознанных потребностей различных слоев населения и сфер деятельности. Они появляются в результате субъективного анализа предпринимателем объективного современного состояния рынка, уровня развития техники, технологии и организации производства, сбыта, поведения потребителей и др. элементов общества (схемы 2 и 3).

Схема 2. Внешние источники новых идей и их отражение в бизнес-плане



Схема 3. Основные субъективные факторы возникновения предпринимательских идей

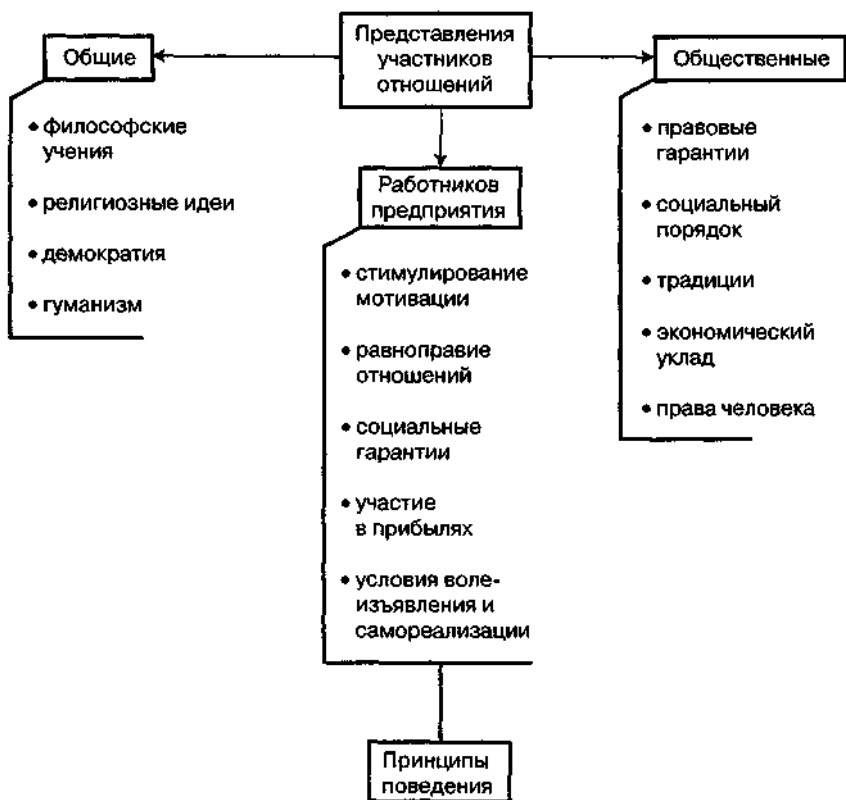


Мотивация, продуцирование, накопление и реализация идей проявляется в виде стремления предпринимателя удовлетворить свои **потребности** в процессе бизнеса и его результатами. Потребность как **нужда** или нехватка материальных и духовных благ для существования личности, лежит в основе поведения человека и возникновения у него различных идей. Сначала потребности переходят во **влечение** (поиск недостающих благ), затем - в **стимул** (образ необ-

ходимого блага) и **мотивы** (внутреннюю побудительную силу, обоснование личного поведения), которые принимают форму **установки** (готовности к определенным действиям) и осознанных **интересов** (предвосхищения получения прибыли и других благ). Последние формируются у предпринимателя с учетом **ценностей** (представления о значимости различных явлений, о целях жизни и средствах их достижения) и **ценностных ориентации** (устойчивого отношения к системе материальных и духовных благ и идеалов, которых человек стремится достичь и служащих ему ориентиром в поведении и действиях).

Предпринимательские **ценности** возникают на основе общесоциальных и ценностных ориентации общества, собственников (учредителей), акционеров и партнеров предприятия (схема 4).

Схема 4. Основные источники предпринимательских ценностей



Наконец, вся совокупность факторов превращается в **замысел** и **план** действий. Далее следует волеизъявление - практическое осуществление бизнес-плана и заложенных в него идей.

Деятельность предпринимателя по отбору и реализации бизнес-идей технологически проходит в общем 4 укрупненных фазы (таблица 2).

Таблица 2. Фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес-плане

№ п/п	Наименование фазы	Основное содержание
1.	Поиск новой идеи и факторы ее возникновения	Мотивы, состояние рынка, достижения науки и техники, не осознанный и неудовлетворенный спрос и т.п.
2.	Анализ потенциальной и реальной ценности идеи	Выявление необходимых условий и наличия технических, экономических и социальных возможностей реализации идеи (потребность в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства, цель).
3.	Оценка риска	Виды рисков, источники их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых потерь.
4.	Разработка бизнес-плана проекта	План действий по реализации цели: выбор техники технологии, обеспечения ресурсами, управление процессом и т.д.

Формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько **этапов**, которые можно укрупнять или детализировать в разной степени:

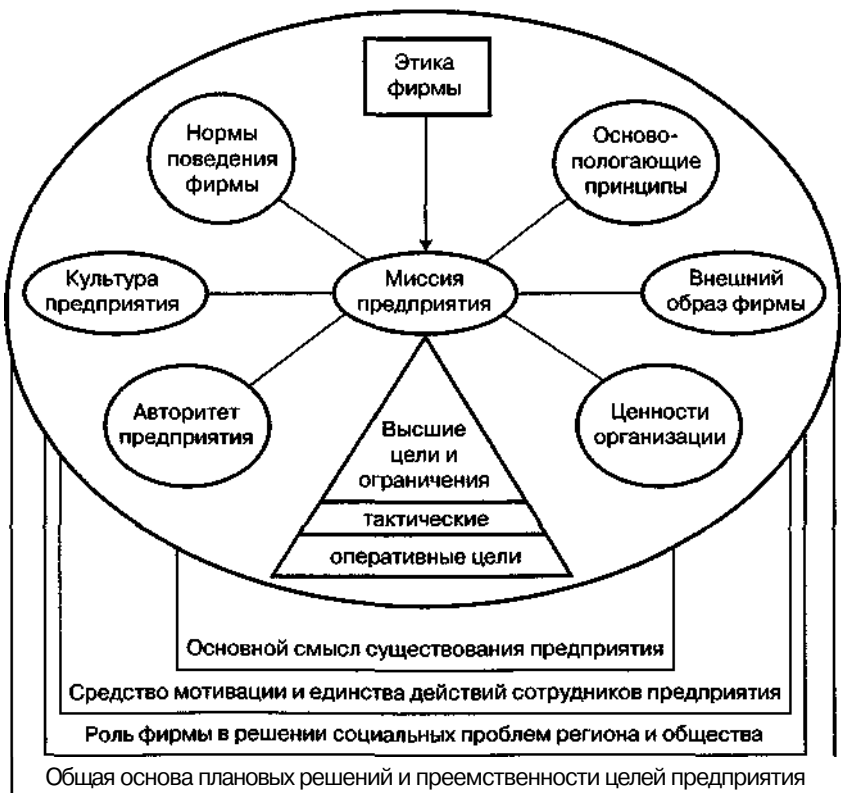


На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется **миссия** (философия, видение предприятия) - краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества (схема 5).

Предприятие в данном случае выступает в виде системы и понимается как:

- производитель товаров (услуг, работ) для обеспечения рынка;
- социальная организация, в которой сотрудники могут проявлять и развивать свои способности и удовлетворять потребности;
- конкурент другим товаропроизводителям;
- социальная единица, учитывающая интересы всего общества;
- часть рыночной многоукладной экономики.

Схема 5 . Назначение и содержание миссии предприятия в рыночной среде



Миссия коммерческих организаций в России обычно формируются очень просто и весьма прямолинейно - максимум прибыли! У опытных предпринимателей такой циничный подход вызывает в лучшем случае застенчивую улыбку, а для потребителей продукции (услуг) предприятия размер его прибыли не только не представляет интереса, но более того - их цели противоположны. Прибыль - чисто **внутренняя проблема** предприятия, которую напоказ выставлять - то не вполне прилично, а тем более записывать в учредительные документы. Любое предприятие является **открытой** системой и успешно развиваться оно может только в случае, если будет удовлетворять определенный спрос потребителей, находящихся **за его пределами** во внешней среде. Если предприятие способно выполнять такую миссию, то оно одновременно будет получать необходимую прибыль. Поэтому только в окружающей среде можно найти цель и миссию коммерческой организации. Прибыль - не цель, а средство и условие достижения цели. Чтобы выбрать соответствующую миссию, надо ответить, по крайней мере, на два вопроса: «Кто клиенты фирмы?» и «Какие потребности она может удовлетворять?» Например, Генри Форд, хорошо знавший значение прибыли, сформулировал миссию своей компании так: «Мы предоставляем людям дешевый транспорт!» При этом он всегда подчеркивал, что, если кто это сделает, то прибыль не пройдет мимо него. Миссия определяется для себя - для предприятия, но она всегда ориентируется на клиента, на общество. Миссия известной фирмы «Сони» звучит так: «Осуществляя прогресс, служить всему миру». Или вот еще примеры:

- К миру через мировую торговлю.
- Что хорошо для страны, то хорошо для фирмы.
- Наши изделия делают мир более удобным для жизни.
- Потребители - источник жизненной силы нашей организации.

Фундаментальными истоками миссии предприятия являются его **принципы и этика**. Они выступают в качестве основополагающих правил действий, отражающих совокупность универсальных общественных требований к поведению сотрудников фирмы. Принципы предприятия включают в себя требования:

- к выпускаемой продукции (оказываемым услугам, выполненным работам) и рынку;
- к управлению - система мотивации, принятия решений, контроля, оценки достижений и др.;
- к сотрудникам - творческое мышление, принятие на себя ответственности, мотивы, оценка производительности и др.;
- внешней среды - клиентов, поставщиков, инвесторов, конкурентов, общества, государства.

Формулировка принципов должна быть, с одной стороны, как можно более общей, чтобы конкуренты не смогли детально расшифровать

хозяйственные замыслы предприятия, и с другой - достаточно четко, чтобы клиенты и все адресаты смогли в них четко сориентироваться.

Этика предприятия или мораль деловых взаимоотношений с помощью совести (чувства вины и гнева) бизнесмена в идеале позволяет соблюдать универсальные, безусловные высшие требования к поведению сотрудников фирмы в процессе предпринимательской деятельности. Этические ценности предприятия по отношению к партнерам на рынке - отказ от обмана, честное поведение, доверительность в совместной работе, уважение предпринимательских интересов собственников инновационных идей.

Миссия фирмы во многом определяется также ее **ценностными ориентациями**, которые существенно влияют на стратегическое поведение руководителей и всех сотрудников. В теории и практике выделяют шесть видов ценностных ориентации (таблица 3).

Таблица 3. Ценностные ориентации и их связи с целевыми предпочтениями¹

Вид ориентации	Категории ценностей	Типы предполагаемых организациями целей
Теоретические	<ul style="list-style-type: none"> • Истина • Знания • Рациональное мышление 	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> • Практичность • Полезность • Накопление богатства 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост • Прибыльность • Результаты
Политические	<ul style="list-style-type: none"> • Власть • Признание 	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошие отношения • Привязанность • Отсутствие конфликтов 	<ul style="list-style-type: none"> • Преобладание социальной ответственности над прибыльностью • Косвенная конкуренция • Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	<ul style="list-style-type: none"> • Художественная гармония • «Форма и симметрия • Состав 	<ul style="list-style-type: none"> • Дизайн изделия • Качество • Привлекательность даже с потерей прибыли
Религиозные	Согласие со вселенной	<ul style="list-style-type: none"> • Этика • Моральные проблемы

¹ М.Мескон, М.Альберт, Ф.Ходуори. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1995, с.266

Миссия предприятия тесно связана с его **культурой** - совокупностью типичных для предприятия ценностей, норм и идей, которые формируют **репутацию (марку, имидж)** предприятия. В реальной жизни она выражается в:

- поведении предприятия - единых принципах всех сотрудников;
- коммуникациях фирмы - стиле передачи информации;
- средствах наглядного представления предприятия - фирменных знаках, оформлении продукции, ритуалах, внешнем виде и т.п.

Имидж предприятия во внешней среде поддерживают его этические отношения с конкурентами и доверие участников рынка, и во внутренней - интегративный эффект в результате комплементарного поведения сотрудников, координации всех подразделений фирмы, лучшей мотивации и самоотжествления работников с системой ценностей предприятия. Он выражает ответственность фирмы перед потребителями, партнерами, районом и обществом. В данном случае миссия отражает стремление предприятия произвести на внешний мир желаемое впечатление.

Второй этап - определение **целей** разработки бизнес-плана. **Цель** - это будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников. В США до 98% всех неудач в бизнесе связано с отсутствием у предпринимателей ясных целей.

В системе бизнеса цель выполняет пять функций:

- **инициативы** - сопоставление существующего и желаемого состояния фирмы, мотива действий;
- **критерия** принятия решения - оценки информации и выбора альтернатив, приоритетов в бизнесе;
- инструмента управления - руководящие требования к действиям, определение направлений бизнеса;
- **координации** - обеспечение бесконфликтных отношений лиц, принимающих решения, согласование работ специализированных подразделений;
- **контроля** - сопоставление оперативного состояния показателей хозяйственной деятельности с целевым их уровнем.

В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия (таблица 4).

Любое предприятие, как сложная социально -экономическая система, имеет многоцелевой характер. В процессе функционирования организации наряду со стратегическими целями обычно одновременно решают большое количество тактических и оперативных. С чисто экономическими тесно связаны социальные, технические и организационные задачи. Структуризация целей может быть осуществлена по различным признакам (таблица 5).

Таблица 4. Различия между миссией и целями предприятия

Показатели	Миссия	Цели
1. Временной критерий	Устремлена в будущее, но не имеет временных определений и не зависит от текущего состояния	Всегда предполагают сроки их достижения
2. Направленность информации	На внешнюю среду предприятия - на потребителей, общество, регион, их интересы, ценности, ожидания и приоритеты	Чаще имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на улучшение использования ресурсов, резервов
3. Особенности формулировки	Выражаются в общих терминах и освещают образ предприятия, его марку, стиль и т.п.	Чаще имеют конкретное выражение результатов деятельности
4. Измеримость	Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения	В основном количественно измеримы и могут быть однозначными и множественными

Таблица 5. Примерная классификация целей предприятия

№ п/п	Признаки классификации	Группы целей	
		3	4
1.	Предмет (содержание)	Экономические Организационные Политические Производственные	Социальные Технологические Научные Эстетические Психологические
2.	Размер	Максимум Не больше	Минимум Не меньше
3.	Горизонт планирования	Долгосрочные (стратегические) среднесрочные (тактические)	Краткосрочные (оперативные)
4.	Сфера действия	Глобальные Региональные Высшие Промежуточные	Национальные Локальные Сопутствующие Низшие
5.	Иерархический уровень	Предприятие	Структурное подразделение
6.	Взаимные соотношения	Комплементарные Индиферентные	Конкурентные
7.	Измеримость	Количественные	Качественные (неметрические)

1	2	3	4
8.	Назначение	Коммерческие	Некоммерческие (общественные)
9.	Среда	Внутренние	Внешние
10.	Субъект (персонификация)	Индивидуальные (личные)	Групповые (коллективные)

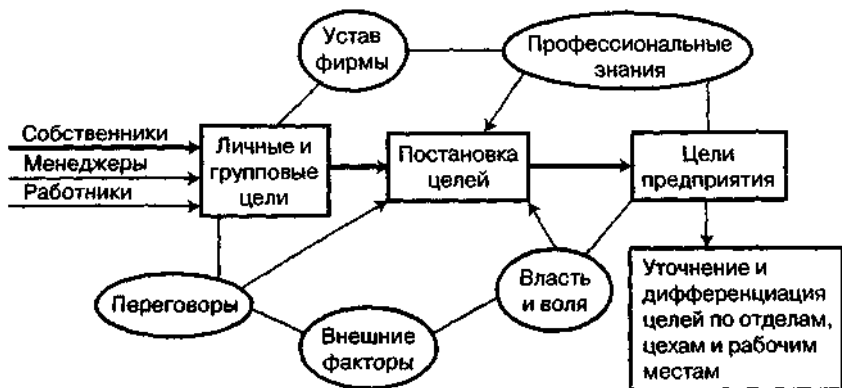
Цели должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми и сформулированы в терминах, отражающих перспективные будущее состояния предприятия. Поэтому при разработке целей необходимо учитывать целую совокупность требований, предъявляемых к их содержанию и форме (схема 6).

Схема 6. Требования к формулированию целей предприятия



Процесс формирования целей проходит несколько этапов: поиск целей, анализ реализуемости, выбор, планирование мероприятий, осуществление на практике, пересмотр или уточнение. Цели определяются одним лицом - собственником предприятия или группой лиц, включающей владельцев, менеджеров и работников с учетом совместимости их частных интересов (схема 7).

Схема 7. Процесс постановки и изменения целей предприятия



При постановке нескольких целей в организации важное значение приобретает всесторонний учет горизонтальных и вертикальных связей и взаимодействия между ними (схемы 8,9).

Схема 8. Связи между целями предприятия

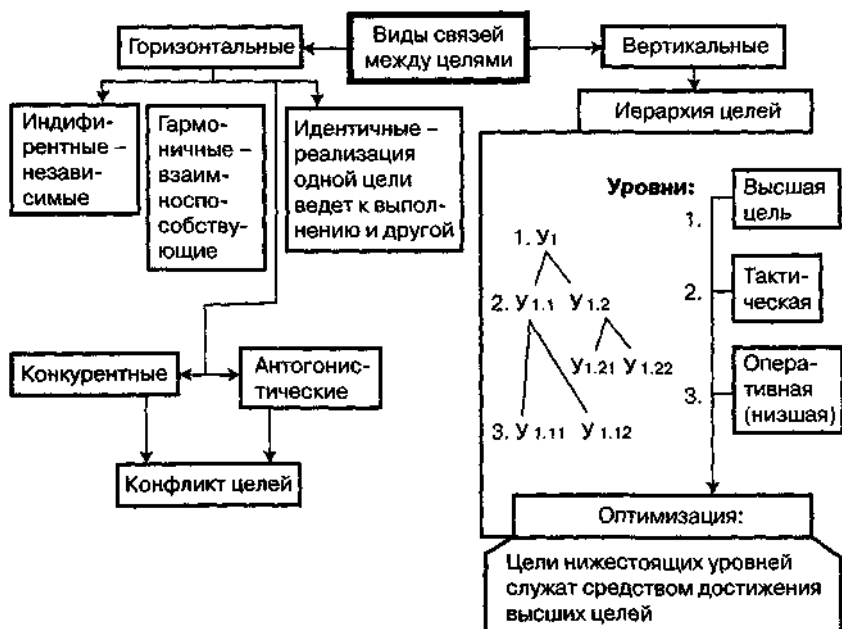
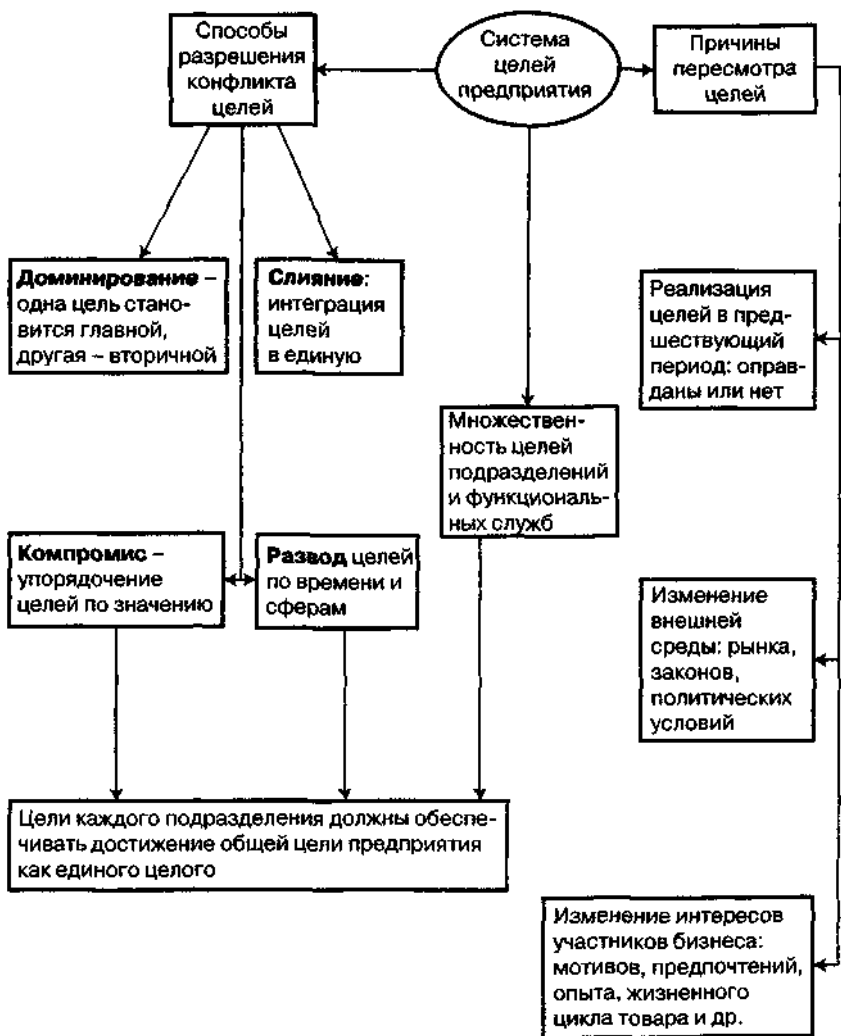
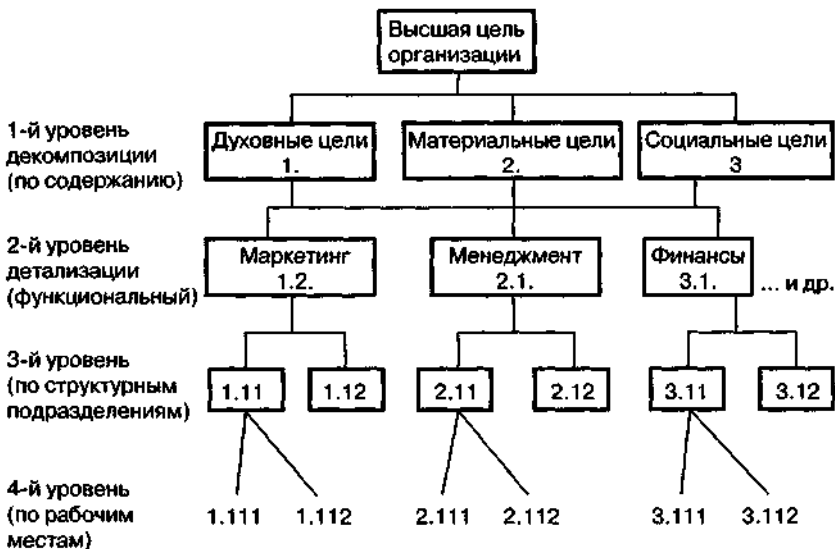


Схема 9 . Разрешение конфликта целей и их изменение (пересмотр)



Для упорядочения целей предприятия и его структурных подразделений специалисты рекомендуют моделировать их иерархию, т.е. использовать построение древовидного графа, основание которого образуют задачи нижнего уровня - рабочих мест (схема 10).

Схема 10. Дерево целей предприятия



Структуризация целей предприятия может быть произведена по различным критериям, в том числе:

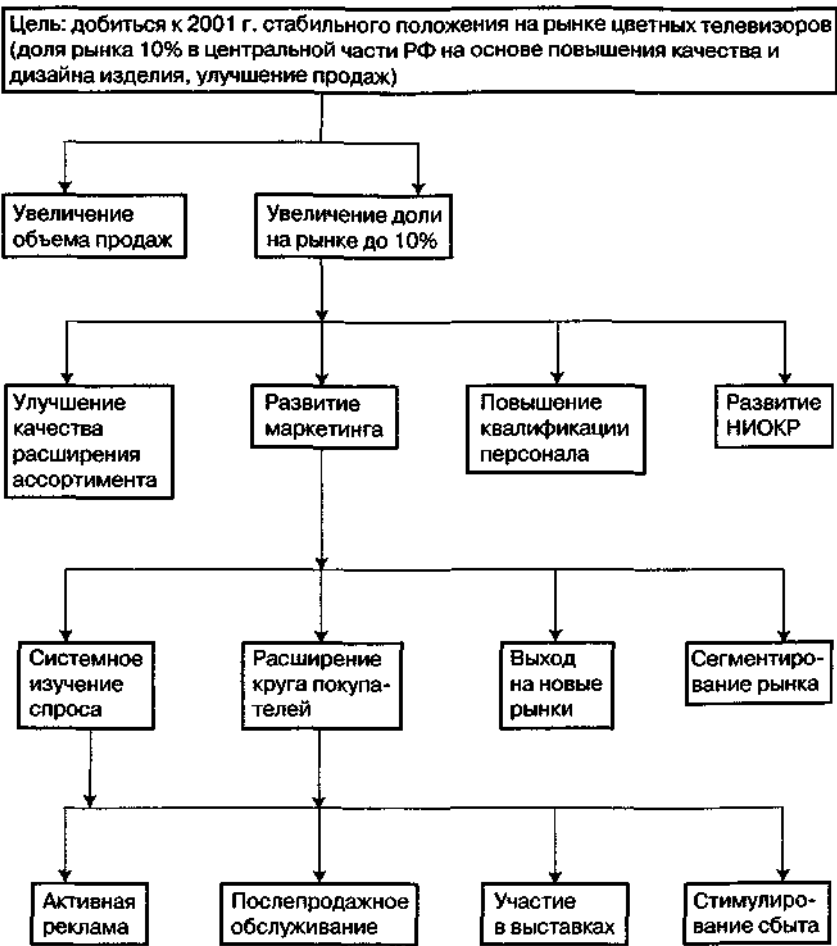
- по уровню декомпозиции или обобщения (корпоративный, средний и оперативный);
- по видам деятельности и функциям (менеджмент, маркетинг и т.д.);
- по стратегическим направлениям (развития, выживание, стабилизация и др.);
- по внутреннему содержанию и назначению (социальные, экономические и др.) (схема 11).

Цели предприятия в зависимости от особенностей вида деятельности могут быть определены в бизнес-плане примерно следующим образом:

- предоставление необходимых (соответствующих) обществу товаров и услуг;
- достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;
- накопление необходимых средств для развития бизнеса;
- увеличение доли рынка на _____ %;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов на _____ дней (часов);

- выход на новые рынки сбыта к _____;
- снижение затрат на единицу товара на _____ %
- освоение новых видов товаров и услуг.

Схема 11. Пример структуризации целей предприятия



На основе общей цели предприятия формируются частные цели функциональных подразделений (маркетинга, персонала и т.д.), которые конкретизируют и детализируют задачи структурных единиц (таблица 6).

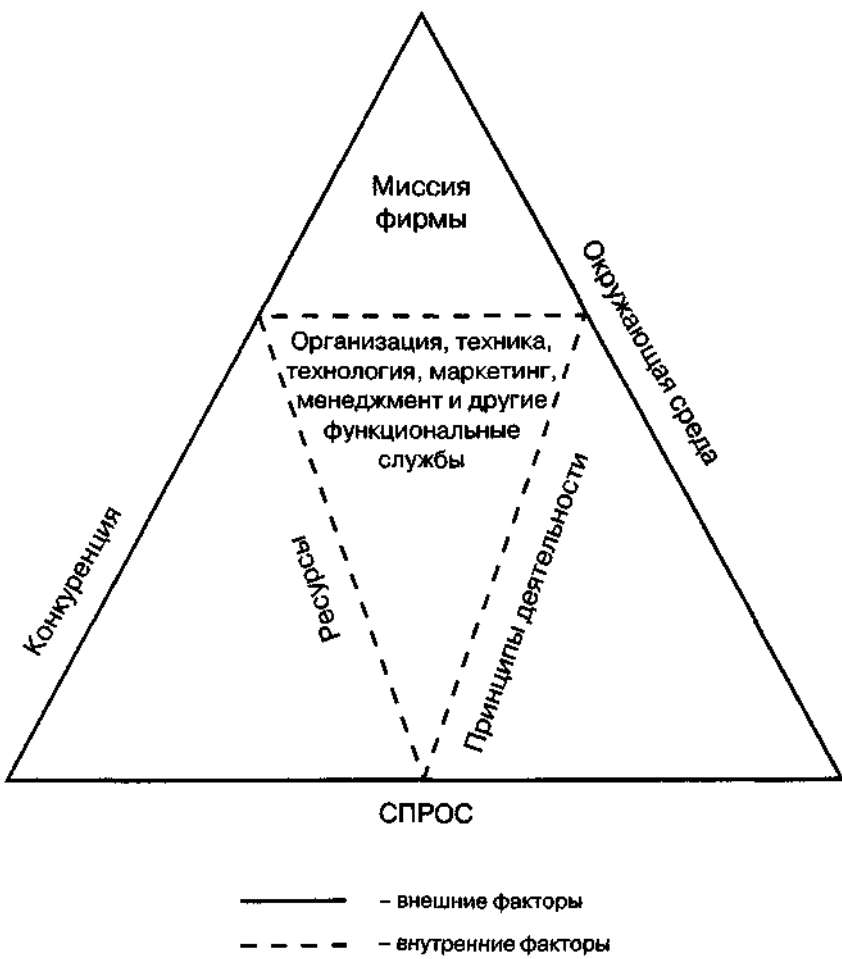
Таблица 6. Примеры постановки целей функциональным службам предприятия

№ п/п	Функциональные подразделения	Примерная формулировка целей
1.	Финансы	<ul style="list-style-type: none"> • снизить кредиторскую(дебиторскую) задолженность на (до)____(руб., %); • увеличить доходы на____ (руб., %).
2.	Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • снизить текучесть кадров до____ (%); • создать сотрудникам условия для реализации творческого потенциала; • уменьшить потери рабочего времени из-за забастовок до____(чел. дней).
3.	Производство	<ul style="list-style-type: none"> • повысить производительность труда на____ % • освоить выпуск____ видов новой продукции; • сократить выбросы в атмосферу до____ м³.
4.	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • выйти на____ место по продаже продукции на рынке; • принять участие в____ выставках товаров; • ввести____ льготных условий оптовых поставок товаров.

Цели, как известно, всегда достигаются при определенных **ограничениях**, которые могут задаваться самим предприятием и воздействовать извне. Внешними ограничениями могут выступать законодательные нормы, инфляция, конкуренты, изменения экономической конъюнктуры и уровня доходов населения, финансовые состояния должников и др. Внутренними ограничениями могут быть принципы фирмы, уровень издержек, производственные мощности, состояние маркетинга и управленческого потенциала, различные диспропорции и т.п. Поэтому в процессе разработки миссии предприятия, целей и задач его развития необходимо оценить многочисленные факторы которые будут влиять на его деятельность (схема 12).

Из схемы 12 следует, что эффективность предпринимательского проекта зависит от правильной оценки внешних факторов, повлиять на которые фирма, как правило, сразу не сможет. Эти факторы многочисленны и включают: общие политические и экономические условия развития бизнеса в стране, законодательство, уровень доходов населения, сложившиеся традиции потребления, культуру населения, его демографическую структуру и ряд других важных параметров (схема 13). Кроме того, важным для предпринимателя является информация о конкурентной среде и сложившемся уровне спроса на эти или аналогичные товары и услуги.

Схема 12. Факторы, влияющие на деятельность предприятия



Одним из существенных факторов является представление о конкуренции и конкурентах. Полезным для его учета является сопоставление предпринимательского проекта, товаров и услуг с теми товарами, которые уже имеются на рынке.

Сопоставление в рамках треугольника конкуренции (схема 14) емкости рынка, возможности его сегментации, выгод, предлагаемых потребителю конкурентами и внедряемым проектом, должно дать

ответ на вопрос о перспективности проекта в завоевании достаточного рыночного сегмента. Более подробно вопросы изучения рынка разработчиком проекта предстоит решить в соответствующем разделе проекта. Здесь же речь идет о предварительной оценке в связи с разработкой стратегии фирмы.

Схема 13. Основные факторы развития предприятия

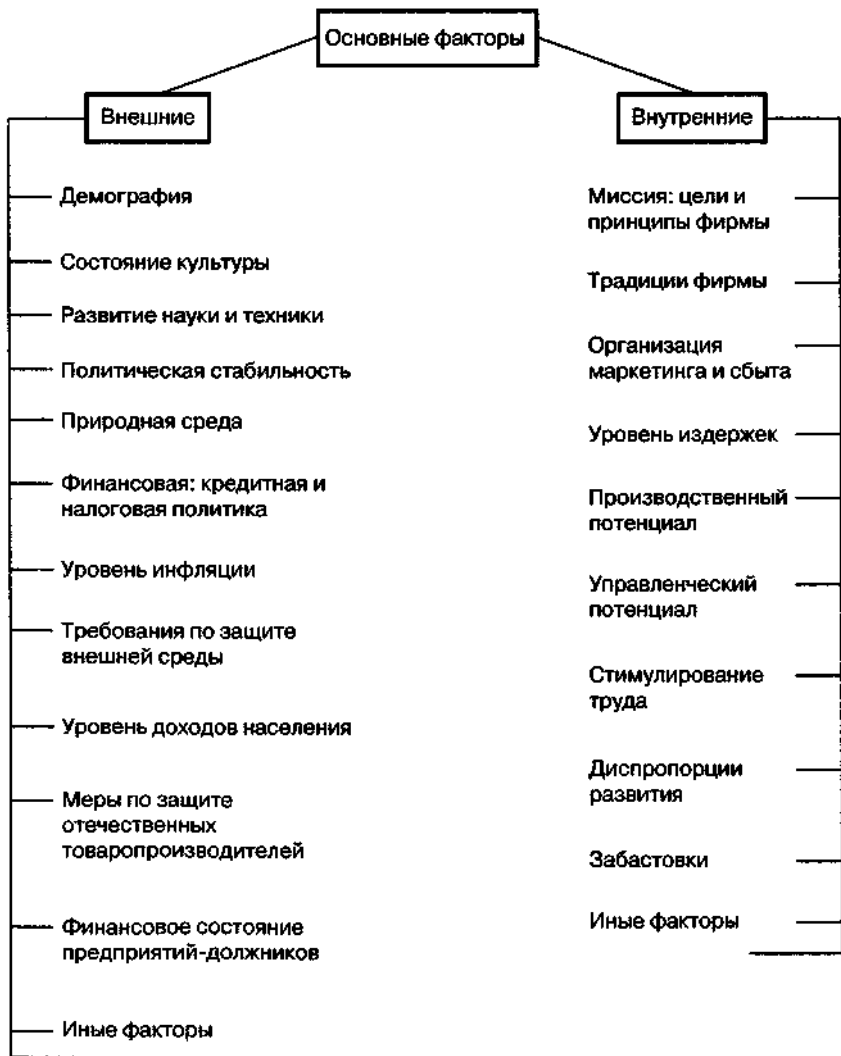


Схема 14. Треугольник конкуренции



Весьма простым и эффективным средством оценки стратегических возможностей фирмы является проведение четырехпольного анализа (схема 15). Расположение и анализ информации о внешней среде и сильных и слабых сторонах фирмы поможет предпринимателю трезво оценить свою ситуацию на рынке и выработать соответствующую стратегическую линию поведения.

Самая благоприятная для фирмы ситуация складывается в том случае, когда благоприятные возможности внешней среды совпадают с сильными сторонами предприятия. Напротив, угрозы со стороны окружающей среды, наложенные на слабые стороны предприятия, создают предпосылки кризисной ситуации и невозможности осуществления бизнеса. Предприниматель, учитывая различные сочетания внешних и внутренних факторов, формирует основные стратегические направления деятельности предприятия и, соответственно, корректирует в соответствии с ними все содержание бизнес-плана и деятельность своей фирмы.

Схема 15. Четырехпольный анализ стратегических возможностей предприятия

	Слабые стороны предприятия	Сильные стороны предприятия
Возможности внешней среды	Устранение недостатков предприятия	Укрепление преимуществ предприятия
Опасность со стороны внешней среды	Возможность кризиса	Подготовка к отражению неблагоприятной ситуации

При кардинальных переменах в деятельности фирмы, в случае наступления кризисных ситуаций и угрозы банкротства, руководство должно немедленно реагировать, и прежде всего, путем изменения стратегии и тактики фирмы.

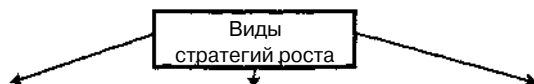
Оздоровление финансового положения предприятия, как составная часть управления кризисными состояниями и банкротством, предполагает целевой набор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия. Индивидуальность выбора этих средств не означает, что нет некоторых общих, характерных для всех, находящихся в подобной ситуации, предприятий. Изучение опыта преодоления кризисных ситуаций многих предприятий позволяет сформулировать некоторые общие, обязательные для каждого предприятия процедуры (схема 16).

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии, они проверяются на соответствие целям фирмы, сопоставляются с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии. Одновременно формулируются стратегические задачи, которые придется решать в процессе достижения целей, устанавливаются сроки решения задач (по этапам), определяются потребности в ресурсах (укрупненно).

Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке. Рассмотрим один из таких приемов, который может быть успешно использован для выработки общей стратегии предприятия (схема 17).

Выработанные с помощью приведенной матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке до полной адекватности целям развития фирмы. В матрице представлены все продукты и рынки независимо от того, существуют они или только возможны в перспективе. Каждый квадрант матрицы отделяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

Схема 16. Стратегии роста фирмы



Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
<ul style="list-style-type: none"> • Возможности предприятия при существующих масштабах деятельности • Глубокое внедрение на рынок • Расширение границ рынка • Совершенствование товара 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли • Регрессивная интеграция (получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков) • Прогрессивная интеграция (получить во владение или поставить под жесткий контроль систему распределения) • Конгломерантная диверсификация, т.е. пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения к нынешним товарам и технологии 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможности, скрывающиеся за пределами отрасли • Концентрическая диверсификация (пополнение ассортимента изделиями, однородными с товарами предприятия) • Горизонтальная диверсификация (пополнение ассортимента изделиями, не похожими на товары предприятия, но интересными для существующих потребителей)

Схема 17, Матрица возможностей по товарам (рынкам)

Товары	существующие	Рынки	
		существующие	новые
		новые	I
	Стратегия - "улучшай то, что ты уже делаешь"	Стратегия развития рынка	
	III	IV	
	Стратегия разработки новых товаров	Стратегия диверсификации	

Квадрант I показывает направленность стратегии фирмы на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия выбирается теми хозяйственными подразделениями (ХП) предприятия, рынок продукции которых продолжает развиваться или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т.п.

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие рынка, т. е. на создание рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет: проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен; новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы; освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения, и т.п.

Квадрант III означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда ХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае фирма разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

Квадрант IV - стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного ХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт выработки стратегий различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой ту или иную их комбинацию, а последовательность их реализации определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой. В этом случае общая стратегия организации формируется с использованием слов «сначала» и «затем». Например: «Сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее высок; затем обращаем вни-

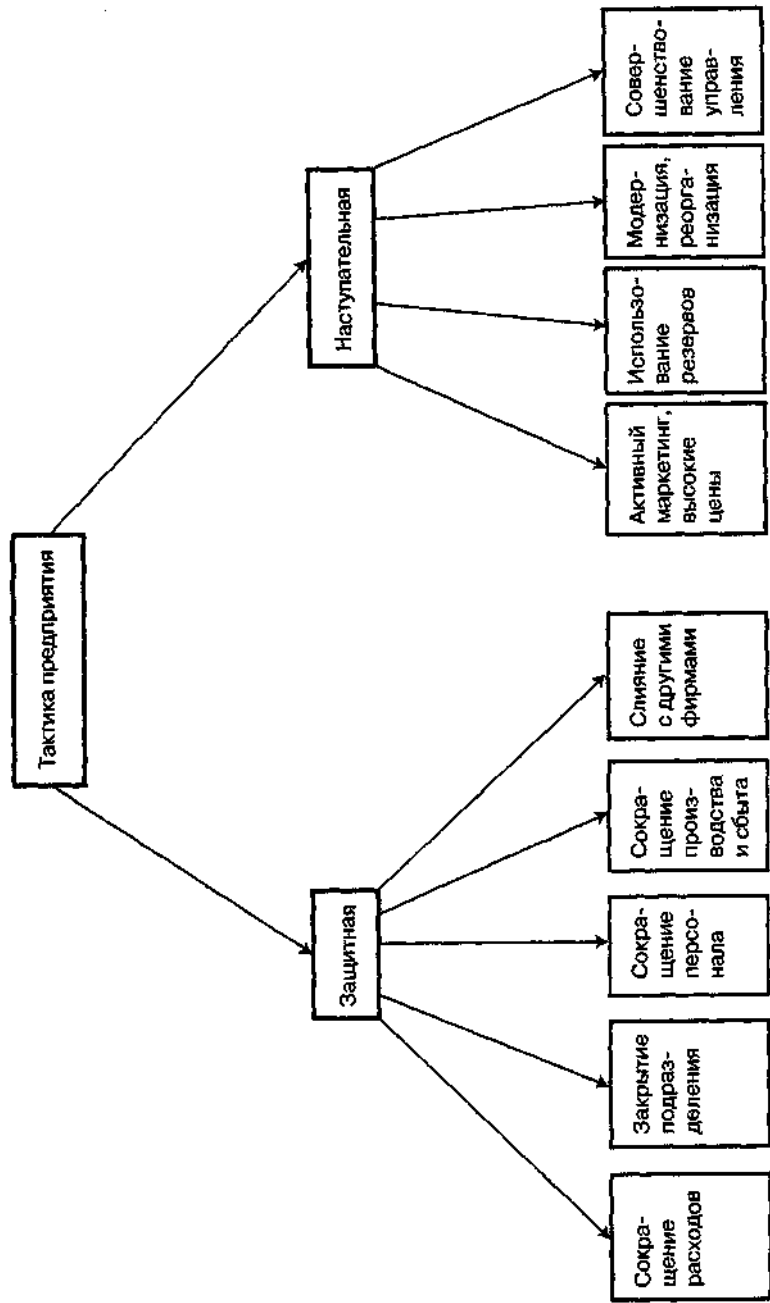
мание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки».

По характеру мероприятий можно выделить два наиболее распространенных вида тактики (схема 18), позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. Первая из применяемых тактических программ получила название защитной, поскольку она основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с осуществлением производства и сбыта, содержания основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств. Она характерна для большинства российских государственных и частных предприятий в 1992-1999 годах, времени, охватившем нестабильность всей экономической системы. Однако подобная тактика, если она и может оказаться эффективной для отдельных предприятий, ожидающих оживления деловой активности и благоприятной рыночной конъюнктуры, неприемлема для более или менее значительной, не говоря уже о подавляющей части предприятий. Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо, ведь главная причина кризисной ситуации лежит вне предприятия. Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытка улаживания дел с кредиторами (отсрочка долгов) и с поставщиками и тому подобных мероприятий.

Наиболее эффективной является проведение наступательной тактики, и соответственно, не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае, наряду с экономными, ресурсно-сберегающими мероприятиями, проводится активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, более высокие цены, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется миссия, основные принципы деятельности предприятия, то есть изменяется стратегия предприятия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, его маркетинговая концепция все в большей степени наце-

Схема 18. Управление кризисными ситуациями предприятия



ливается на укрепление позиций предприятия на существующих и завоевании новых сегментов рынка, происходит обновление номенклатуры выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию предприятия.

На третьем этапе, после определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана. На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры - из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования. Такая его структура вызвана тем, что резюме часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. Объем бизнес-плана вместе с расчетной документацией обычно не превышает 50 страниц машинописного текста, но может быть и значительно меньше. Крупные проекты требуют более масштабных исследований и объем их значителен. С учетом отечественного и зарубежного опыта может быть рекомендована следующая **примерная структура** бизнес-плана:

Титульный лист.

1. Меморандум о конфиденциальности.
2. Резюме.
3. Описание отрасли.
4. Характеристика предприятия (фирмы).
5. Выбор деятельности (товара, услуги, работы).
6. План маркетинга.
7. Производственный план.
8. Организационная структура предприятия.
9. Финансовый план и бюджет предприятия.
10. Анализ рисков.
11. Организационный план.
12. Приложения.

Конечно, применительно к конкретному проекту (случаю) структуру бизнес-плана можно уточнять - укрупнять разделы или, напротив, детализировать.

Но в любом случае надо хорошо структурировать план - весь материал разделить на главы и небольшие по объему параграфы, четко выделить основные положения, иллюстрировать наглядными схемами и таблицами.

Четвертый этап бизнес-планирования состоит в сборе информации необходимой для разработки каждого раздела плана. Это важная и весьма трудоемкая часть плановой работы. Источниками информации могут служить специальные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений, знания высококвалифицированных экономистов, консультантов, а также работники предприятия, хорошо знающие внутреннюю среду фирмы и свое дело.

Следующий, пятый этап планирования - непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа.

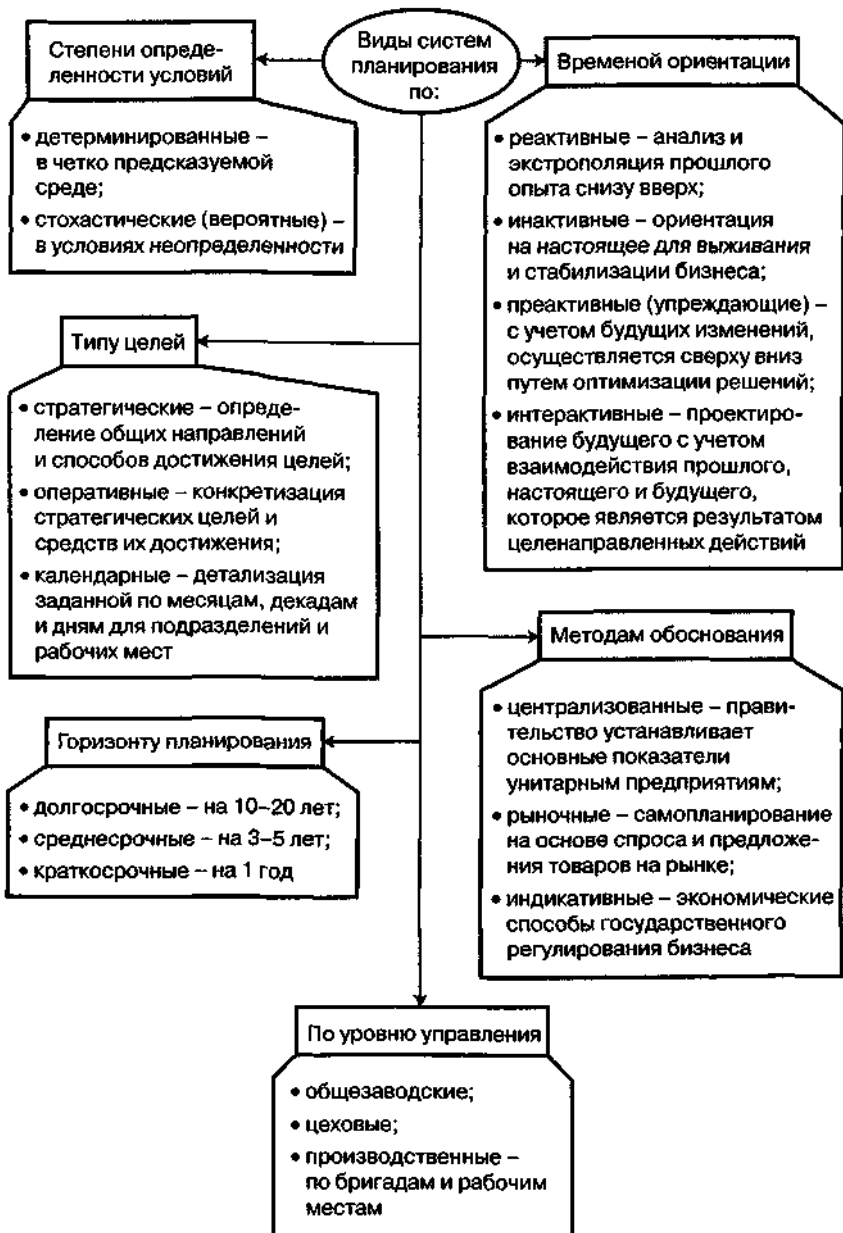
1.3. Процесс и организация планирования на предприятии

В практике планирование, как важнейшая функция управления, выступает в форме творческой деятельности людей по обоснованию предстоящих действий и определению наиболее эффективных способов достижения поставленных целей в сфере бизнеса. В отличие от импровизации и спонтанного поведения, планирование предполагает тщательную подготовку принимаемых решений путем всесторонней оценки различных вариантов действий в прогнозируемых условиях и ограничениях. Сам процесс планирования состоит из поиска, анализа, синтеза, сравнения и выбора.

В технологическом отношении планирование, как процесс научной и практической деятельности, в виде последовательности взаимосвязанных действий проходит в несколько этапов:

- **определение целей** планирования - желаемого состояния предприятия и его положения на рынке;
- **анализ** проблем - фактического исходного положения дел и по окончании планового периода;
- **поиск альтернатив** - выявление возможных вариантов развития по различным сценариям;
- **определение** потребности в ресурсах и способов достижения поставленных целей, объемов производства и др.;
- **оценка** - проведение оптимизационных расчетов и обоснование экономических показателей;
- **оформление** плана в виде единого документа.

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и зависят друг от друга. В совокупности они составляют определенную систему планирования, которые можно классифицировать по степени определенности условий, временной ориентации разработчиков плана, типу целей, методам обоснования и другим признакам (схема 19).



При **организации** разработки бизнес-плана предварительно определяют:

- объекты планирования - предприятие в целом, структурные подразделения или отдельные направления деятельности, определение общих целей, потенциала, программ и действий;

- разработчиков плана - ответственные работники фирмы, специализированные функциональные службы, внешние консультанты или определенная их комбинация;

средства планирования - калькуляторы, компьютерная техника и ее программное обеспечение;

- порядок составления планов: одновременная разработка всех частных планов в единой модели или последовательное согласование (координация) частных планов и их объединение в общий проект;

- методы планирования - обычные традиционные приемы (таблицы, графики и т.п.) и современные компьютерные специальные программы.

Организация планово-экономической работы предприятия зависит от его размера и типа. На малых предприятиях обычно нет глубокого разделения управленческих функций и высшие руководители самостоятельно определяют все детали планирования и организации производства.

На крупных и средних предприятиях стратегические, тактические и календарные планы разрабатывают децентрализованно с учетом принятой организационной структуры, распределения обязанностей между коллективами различных служб, соподчинения управляющих, контроля и кооперации всех функций организации как единого целого. Именно в подразделениях сосредоточены кадры, имеющие опыт в области производства, закупок, реализации и оперативного руководства. Поэтому подразделения обычно выдвигают реальные предложения в календарные, тактические и даже стратегические планы предприятия.

На практике применяют три схемы организации работ по составлению планов:

- *сверху вниз*;

- *снизу вверх* по иерархической структуре предприятия;

- *круговым* способом (встречное планирование).

Организационно централизованное планирование на большинстве крупных и средних предприятий осуществляется *сверху вниз*. При таком подходе плановые стратегии разрабатываются на высшем уровне управления - определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития предприятия, механизм их реализации, проводится взаимоувязка всех плановых предложений. Затем эти цели, задачи и показатели по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия в более

детализированной и конкретной форме включаются в планы подразделений. На этом этапе технологического планирования устанавливаются пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После согласования плановых заданий с конкретными исполнителями они окончательно утверждаются высшим руководством предприятия.

Такая организация планирования, построенная на централизации важнейших решений в высшем звене управления предприятием (акционерном обществе и др.), допускает определенную самостоятельность филиалов цехов и других подразделений, необходимую при разработке календарных планов на базе показателей, единых для всего предприятия.

При схеме организационных работ по составлению планов *снизу вверх*, следуя иерархии предприятия, планирование осуществляется от планов на местах и планов подразделений к общему плану путем согласований, объединений и корректировок. Низшие организационные единицы - участки, цехи - составляют подобные планы, которые объединяются на верхней ступени, образуя в итоге общий единый план предприятия.

Встречное планирование объединяет оба предыдущих способа. В процессе *сверху вниз* осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов.

Затем начинается обратный ход планирования *снизу вверх*. При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия между частями единого объекта планирования. В соответствии с обстоятельствами может быть осуществлен многократный интернативный процесс согласования плана. Организация планирования *снизу вверх имеет* существенные преимущества:

- устраняет порочный круг: не зная вышестоящих целей, нельзя принимать обоснованные решения по нижестоящим целям, планам и альтернативным вариантам действий (недостаток схемы «снизу вверх»);

- вклады в планирование производятся всеми подразделениями объекта и требуют знания общего плана по предприятию в целом (недостаток нисходящего сверху способа планирования).

Функциональные службы по планированию на многих средних по размеру предприятиях выделяются в самостоятельные подразделения, подчиненные вице-президенту по экономике и финансам (схема 20).

Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, включает функциональные подразделения на разных уровнях управления предприятием. Поскольку планирование - это основная

функция управления, то высшим звеном системы планирования можно считать Совет директоров, принимающий решения по наиболее важным проблемам стратегии и тактики предприятия.

Схема 20. Примерная организационная структура планово-экономической службы предприятия



Центральное звено аппарата планирования - отдел планирования, в функции которого входит разработка перспективных и текущих планов, согласование их с производственными подразделениями, корректировка и уточнение плановых показателей, контроль за их выполнением и систематический анализ работы предприятия и его подразделений.

Менеджер по планированию намечает цели организации и определяет наилучшие способы их достижения, анализирует бюджеты, информацию о состоянии отрасли, имеющиеся и необходимые ресурсы. Важнейшим аспектом планирования является тщательная оценка исходных данных.

В производственных подразделениях функции планирования выполняют службы оперативного и текущего планирования и контроля. Их задача - составление планов на каждую смену, сутки, неделю, месяц, квартал и год с учетом ограничений и общехозяйственных целей (схема 21).

Схема 21. Организационная структура планирования на среднем по размеру предприятия



Функции плановых отделов во многом зависят от типа предприятия. Особенности планирования на специализированных и диверсифицированных предприятиях Японии приведены в табл. 7.

Годовой план предприятия подробно разрабатывают при непосредственном участии работников производственных подразделений. В годовом плане детализируются планы - производства и сбыта помесячно, устанавливаются задания для низовых уровней управления в норма-часах трудовых затрат и расхода сырья на единицу товара.

Таблица 7. Особенности планирования на специализированных и диверсифицированных предприятиях Японии

Планирование	Тип предприятия	
	Специализированное	Диверсифицированное
Назначение	Формирование стратегии и структуры	Объединение стратегий отделений
Идеи и разработка плана	Централизованы	Децентрализованы
Поиск	Силами планового отдела	Преимущественно в подразделениях
Ключевые вопросы	Конкуренция, совершенствование продукта и объем производства	Разработка новых товаров, ассортимент
Контроль	Прямой	Финансовый

Цикл годового планирования предприятия в зависимости от особенностей его построения включает систему взаимосвязанных мероприятий (табл. 8).

1.4. Плановые показатели, нормы и нормативы

Разработка бизнес-плана осуществляется на основе системы технико-экономических показателей, норм и нормативов.

Показатель - это качественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество количественных значений. Он состоит из одного или нескольких **признаков**, отражающих сущность - качественную сторону явлений или процессов, и всегда одного **основания** - количественной их характеристики: размера, относительной или абсолютной величины. Основания применяются для расчета необходимых величин, а признаки - для поиска нужных единиц, выборки их, членения и т. п. Используемые в планировании показатели должны обладать:

- достоверностью, т. е. точно соответствовать объективному состоянию отражаемого явления;
- свойствами меры, т. е. быть измеряемыми и вполне определенными;
- достаточностью - полно характеризовать существенные стороны производства или сбыта продукции;
- однозначностью - не допускать различных толкований, не быть двусмысленными;

- способностью агрегироваться, разукрупняться и быть сопоставимыми;
- гибкостью, адаптивностью и способностью отражать все изменения условий функционирования объекта планирования;
- оперативностью - своевременно поступать к разработчику плана;
- лаконичностью - высокой информационной насыщенностью;
- экономичностью - минимум затрат на сбор и обработку.

Таблица 8. Примерная организация планирования на предприятии

Срок	Мероприятия	Ответственный
Март-июнь	<ul style="list-style-type: none"> • Изучение рынка и конкуренции, оценка ценовой существующей среды • Уточнение рыночной, ассортиментной и финансовой стратегии • Утверждение целей, показателей и приоритетов 	<p>Отдел маркетинга</p> <p>Плановый отдел и высшее руководство</p> <p>Высшее руководство</p>
Июль	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение конференции по планированию для управляющих фирмы • Представление стратегии и планов • Обсуждение и конкретизация заданий для низовых звеньев управления 	<p>Плановый отдел</p> <p>Высшее руководство</p> <p>Участники</p>
Август	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка показателей цехов и календаря планирования 	<p>Плановики и руководители цехов</p>
Сентябрь	<ul style="list-style-type: none"> • Доведение плана до участков и т.п. • Сведение всех показателей по заводу 	<p>Руководители цехов</p> <p>Плановый и финансовый отделы</p>
Октябрь	<ul style="list-style-type: none"> • Согласование плана с цехами, внесение необходимых изменений и их утверждение 	<p>Директор завода</p>
Ноябрь	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение окончательного варианта плана 	<p>Совет директоров</p>
Декабрь	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка индивидуальных планов • Обучение кадров • Проверка готовности предприятия к выполнению планов 	<p>Каждый работник</p> <p>Отдел кадров</p> <p>Плановый отдел, высшее руководство</p>

В зависимости от содержания плановые показатели подразделяются на следующие основные группы: количественные и качественные, натуральные и стоимостные.

Количественные показатели отражают объемы производства валовой, товарной продукции, прибыли, численность работающих и т. д. в абсолютных величинах (рублях, тоннах, метрах, человеко-часах и д.р.)

Качественные показатели - относительные величины, например, повышение производительности труда, прирост эффективности, снижение затрат и др., выражающие соотношение между количественными показателями. Следует иметь в виду, что качественные показатели имеют количественную определенность, а количественные - качественную сторону.

Натуральные показатели характеризуют материально-вещественное содержание плана предприятия и измеряются в специфических единицах, соответствующих особенностям каждого вида товара - в литрах, килограммах, метрах и т. д. Для сопоставления объемов однородных товаров различного качества в планах применяют **условно-натуральные** показатели, в которых за условную единицу принимают один сорт (вид) данного товара, а все остальные приравнивают к нему с помощью переводных коэффициентов. Например, все марки тракторов измеряются в 15-сильном исчислении, все виды мыла в 40% жирности, а топливо - 7000 ккал (1 тугля = 1) и т. д.

Стоимостные показатели позволяют соизмерять в денежном выражении любые виды товаров, услуг или работ.

Важное значение в планировании имеют технико-экономические нормы и нормативы.

Норма - мера затрат труда и расхода сырья, энергии, материалов и т. д. в абсолютном измерении на производство единицы продукции (работы, услуги) при заданных нормальных средних условиях.

Норматив - относительные показатели степени использования средств производства при современной технике и технологий, прогрессивной организации труда и высокой квалификации персонала.

В практике планирования применяют шесть основных групп норм и нормативов:

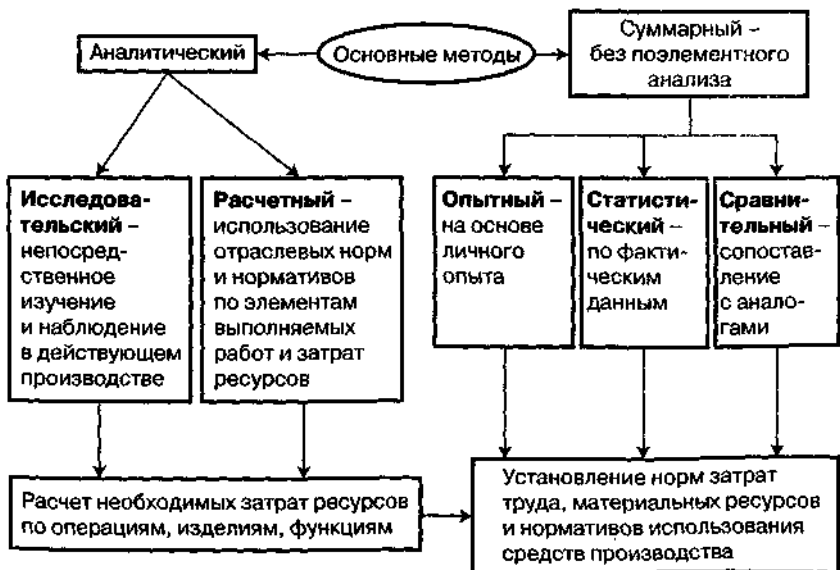
1. Удельные нормы материальных затрат сырья, материалов, комплектующих изделий, энергии и т. д.
2. Нормативы использования орудий труда - машин, оборудования, инструментов, механизмов.
3. Организационные нормативы - длительность рабочего периода, времени обращения, объем незавершенного производства, запасы сырья, продолжительность освоения проектных мощностей и др.
4. Нормы качества продукции - соответствие стандартам.
5. Нормы окупаемости затрат и прибыльности производства.
6. Нормы труда:

- **нормы затрат времени** - количество рабочего времени на единицу продукции (работ, услуги);
- **норма численности** - количество работников соответствующей квалификации, необходимых для выполнения планируемого объема работ;
- **норма времени обслуживания** - рабочее время, для обслуживания объекта;
- **норма выработки** - объем работы (штук, метров, кг и т.д.), который планируется выполнить в единицу времени (час, смену и т.д.);
- **норма обслуживания** - количество машин, единиц, оборудования, рабочих мест, площади и др. производственных объектов, закрепленных за одним или группой работников.

Нормы и нормативы должны быть обоснованы технически, экономически и физиологически. **Техническая** обоснованность норм состоит в учете влияния факторов на продолжительность выполнения работ при среднем уровне умения работника и интенсивности труда. **Экономическая** обоснованность состоит в обеспечении равной и оптимальной напряженности норм. **Физиологическая** обоснованность - соответствие регламенту труда и отдыха, санитарно-гигиеническим условиям.

В процессе планирования применяют два основных метода установления норм - аналитический и суммарный (схема 22).

Схема 22. Методы установления норм



Глава 2. МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

Поскольку в книге приведены добротные образцы бизнес-планов, в которых легко просматриваются методические приемы их разработки, можно ограничиться лишь краткими рекомендациями по составлению основных разделов плана. Прежде всего при обосновании положений бизнес-плана целесообразно:

- акцентировать особое внимание на вопросы, которые могут представлять интерес для тех, кому они адресованы - работникам предприятия, партнерам или другим внешним потребителям;
- представить сущность проекта в наиболее доступной форме в самом начале бизнес-плана;
- аргументировать все расчеты и показатели таким образом, чтобы они были реальными и достоверными, без преувеличения и преукрашивания экономических результатов реализации проекта.

Бизнес-план начинается с **титulyного листа**, на котором обычно указывают:

- наименование проекта, например, «бизнес-план создания предприятия по производству обоев»;
- место подготовки плана;
- авторы проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес-плана и его пользователи.

После титульного листа следует **оглавление** - формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

2.1. Меморандум конфиденциальности составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представивший проект.

2.2. Резюме - краткое изложение основных положений предполагаемого плана, включающий следующие принципиальные данные:

- идеи, цели и суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегии и тактика достижения поставленных целей;
- квалификация персонала и особенно ведущих менеджеров;

- прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т.д.);
- планируемая себестоимость продукции и потребность финансирования;
- ожидаемая чистая прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- основные факторы успеха - описание способов действий и мероприятий.

2.3. Описание отрасли - анализ текущего состояния и перспектив развития избранной отрасли бизнеса, включая характеристику:

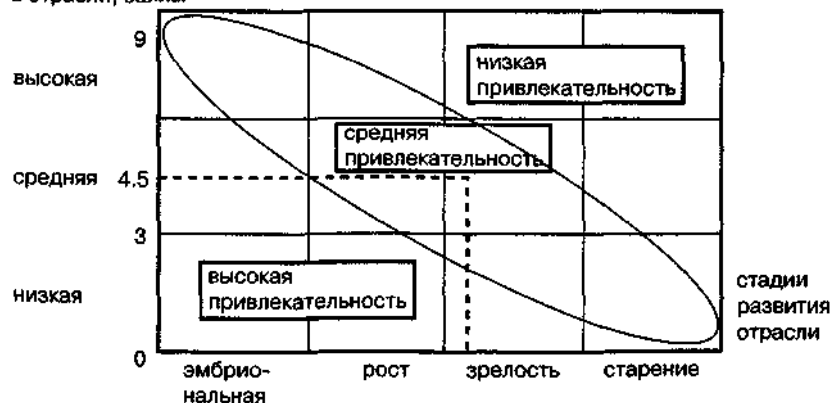
- ее сырьевой базы;
- сегмента (ниши) рынка и доли предприятия на нем;
- потенциальных клиентов и их возможностей;
- региональной структуры производства;
- основных фондов и их структуры;
- инвестиционных условий.

Анализ инвестиционной привлекательности сферы бизнеса состоит из трех этапов:

- многофакторного анализа уровня интенсивности отраслевой конкурентности;
- определение стадии развития избранной отрасли;
- непосредственный анализ инвестиционной привлекательности отрасли (схема 23).

Схема 23. Уровень привлекательности отрасли для бизнеса

Интенсивность конкуренции в отрасли, баллы



При выборе сферы бизнеса и отрасли полезными являются сведения об их положении в мировом разделении труда и на международном рынке, экспортных возможностях, а также производственно-технические связи с другими отраслями народного хозяйства, для которых может представлять интерес продукция этой отрасли (схема 24).

Схема 24. Основные факторы выбора сферы предпринимательской деятельности



В любой стране существуют запрещенные сферы бизнеса (контрабанда, порнография и др.), а также виды деятельности, которые являются предметом государственной монополии (оружие, ядохимикаты, наркотики и др.).

Для многих предпринимателей возникают и экономические ограничения на проникновение в ту или иную отрасль:

- высокий уровень начального капитала;
- длительный срок окупаемости вложенных средств;
- неопределенность в достижении прибыли (сфера образования и др.).

Необходимо учитывать также сложившуюся конъюнктуру, т.к. предпринимательская деятельность подвержена цикличности: процветание, застой, спад.

Кроме того, экономические ситуации различаются не только во времени, но и в пространстве - по районам и регионам. В монополизированную отрасль внедриться труднее, чем в конкурентную. Выбор сферы деятельности предприниматель осуществляет из четырех основных видов бизнеса (схема 25).

Схема 25. Краткая характеристика основных видов бизнеса

Вид бизнеса	Основные функции	Организационные формы
Производственный	Производство товаров, работ, оказание услуг	Коммерческие организации (предприятия, фирмы, компании)
Коммерческий	Купля-продажа товаров и услуг	Торговые организации, товарные биржи
Финансовый	Купля-продажа валюты, ценных бумаг, инвестирование	Банки, фондовые биржи, финансовые компании, трастовые и др. организации
Посреднический	Оказание услуг	Коммерческие организации
Страховой	Страхование и перестрахование	Страховые компании

Для успеха в бизнесе важное значение имеет не просто правильное определение для себя рынка, но и отыскание на нем своей, часто очень узкой области, места, которое еще не занято или недостаточно использованную конкурентами- «нишу» рынка, т.е. ограниченной сферы предпринимательской деятельности, ориентированной на определенного потребителя и позволяющей бизнесмену наиболее эффективным образом реализовать свои возможности. Поиск «ниши» на рынке напоминает поиск свободного пространства, вакуума, который надо поскорее заполнить. В сущности, «ниша» рынка - это совмещение назревших и вполне осознанных потребностей и проблем общества с в чем-то не вполне осознанными, нетрадиционными формами, способами, методами их решения и удовлетворения.

В экономике любой страны можно выгодно обнаруживать и заполнять тысячи и тысячи «ниш» даже на традиционных и давно поделенных рынках. Многие преуспевающие компании быстрым ростом обязаны не тому, что их руководство стремилось создать новый продукт, а потому, что оно внедрило на рынке ту же продукцию или услуги, что и другие фирмы той же отрасли, но совершенно иным образом.

2.4. Характеристика предприятия (фирмы)

Полный перечень сведений о компании кроме краткой экономико-географической и исторической справки (местонахождение,

занимаемая площадь, дата образования и сведения о развитии за прошедший период), размера уставного капитала и распределения капитала между учредителями включает в себя следующие данные:

1. Идентификационный номер, код ИНН.
2. Полное и сокращенное наименование предприятия, код ОКПО.
3. Дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие.
4. Почтовый и юридический адрес предприятия: индекс, республика, область, автономный округ и т. д., код ОКАТО.
5. Подчиненность предприятия - вышестоящий орган, код ОКОГУ.
6. Вид деятельности (основной), код ОКОНХ.
7. Организационно-правовая форма предприятия, код ОКОПФ.
8. Форма собственности, код ОКФС:
 - доля государства (субъекта Федерации) в капитале, %.
9. Включено или нет в государственный реестр Российской Федерации предприятий-монополистов:
 - республиканский;
 - региональный;
10. Банковские реквизиты.
11. Адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие.
12. Организационная структура предприятия, дочерние компании.

13. Ф. И. О., телефоны, факсы администрации предприятия.

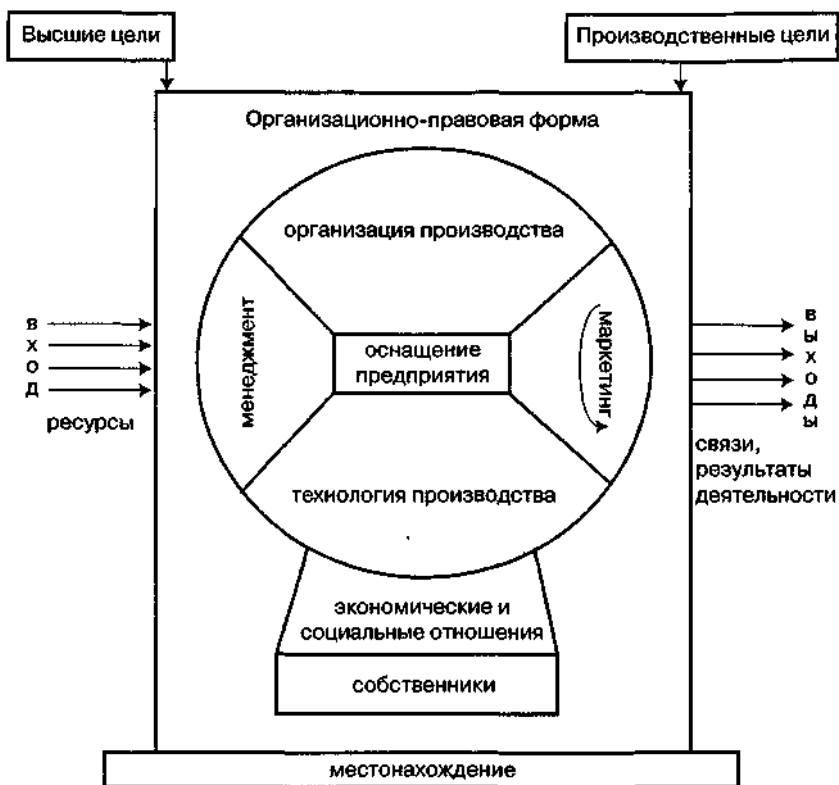
14. Характеристика менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия (возраст, образование и квалификация, предыдущие три должности, срок работы на предприятии) (схема 25а).

Необходимые сведения могут быть получены следующим образом.

1. Пункты 1, 2, 4, 6, 7 заполняются в соответствии с учредительными документами предприятия, зарегистрированными в установленном порядке. В данных пунктах, а также в пунктах 5 и 8 указываются коды ОКПО, ОКАТО, ОКОНХ, ОКОГУ, ОКФС, ОКОПФ, присвоенные предприятию органом государственной статистики.

2. Пункт 3 заполняется в соответствии со свидетельством о регистрации, выданным органом, осуществляющим государственную регистрацию предприятий. Предприятия, зарегистрированные в соответствии с «Положением о порядке государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности», утвержденным Указом Президента РФ от 8 июля 1994 г. № 1482, данный пункт заполняют в соответствии со специальной надписью (штампом) на первой странице (титальном листе) устава предприятия, проставленной регистрирующим органом и скрепленной подписью должностного лица, ответственного за регистрацию.

Схема 25 а. Предприятие как производственная система



3. Пункт 9 заполняется на основании справки, полученной от Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства или его территориальных органов.

4. В пункте 10 приводится номер расчетного счета предприятия, ИНН, наименование, корреспондентский счет, БИК, почтовый и юридический адрес банка, обслуживающего данное предприятие, ОКОНХ, ОКПО.

5. В пункте 11 указывается наименование и адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие. Здесь же приводится дата и номер регистрации предприятия в налоговой инспекции.

6. Пункт 12 содержит наименование всех структурных подразделений и дочерних компаний предприятия. Организационная структура предприятия приводится в виде схемы.

7. В пунктах 13, 14 приводятся следующие сведения о должностных лицах предприятия (от руководителя предприятия до руководителя структурного подразделения включительно):

- фамилия, имя, отчество;
- номер телефона, факса;
- возраст, в годах;
- образование и квалификация, с указанием учреждения, выдавшего диплом;
- предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности;
- срок работы на данном предприятии.

Кроме того, указываются крупные акционеры, имеющие более 10% акций (для АО).

Информация о предприятии должна быть возможно более точной для того, чтобы заинтересованный читатель мог убедиться в его надежности и устойчивом положении на рынке.

История и способ возникновения компании может многое сказать инвестору о ее положении в деловом мире, устойчивости хозяйственных связей, если она уже имеет опыт работы или возникла на базе ранее существовавшего предприятия. В современных условиях предприятия в России может быть создано различными способами, в том числе:

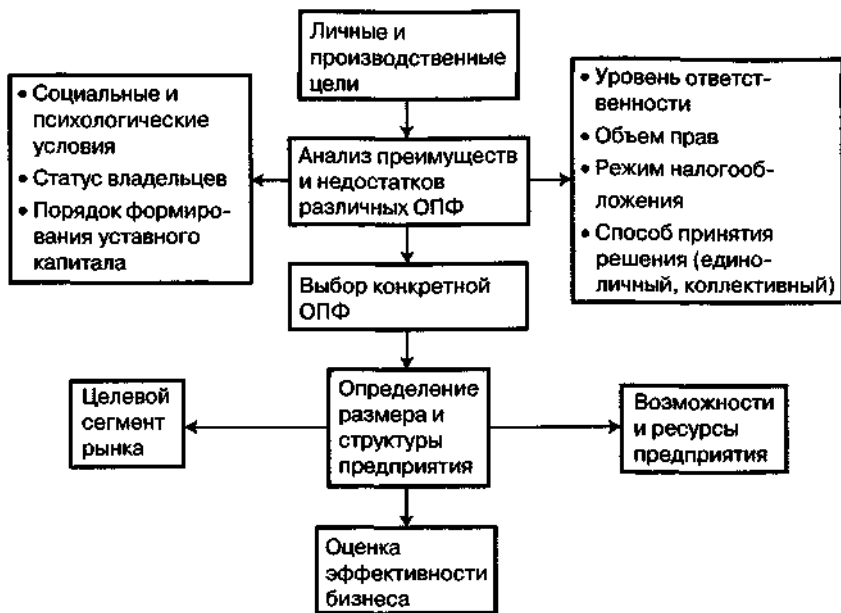
- по решению собственника имущества или уполномоченного им органа-государства, муниципалитета, одного лица, группы лиц, материнской организации и др.;
- в результате реорганизации существующего предприятия (схема 26).

Схема 26. Основные методы создания предприятия



При создании нового предприятия важное значение имеет правильный выбор его организационно-правовой формы (ОПФ), который зависит от многих факторов: наличия у предпринимателя стартового капитала и материальных ресурсов, личного опыта и организационных способностей, сферы деятельности, масштабов проекта и условий рынка (схема 27).

Схема 27. Общая модель выбора организационно-правовой формы предпринимательской деятельности



Наибольшее влияние на поведение учредителей при выборе ОПФ оказывают уровень и объем их ответственности за деятельность создаваемого предприятия. Чаще всего предпочитают не полную ответственность всем своим имуществом, как это имеет место в товариществах, а ограниченную - только вложенный частью капитала.

Особого внимания заслуживают народные предприятия, введенные в хозяйственный оборот с 1 октября 1998 г. законом РФ «Об особенностях правового положения акционерных обществ (работников народных предприятий)». Они могут быть созданы путем преобразования любой коммерческой организации за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий и открытых АО, работникам которых принадлежит менее 49% уставного капи-

тала. Работающим на таком предприятии должно принадлежать минимум 75% всех его акций. При увольнении работник-акционер обязан продать принадлежащие ему акции народному предприятию по выкупной стоимости. Число работников, которые не являются акционерами народного предприятия, не должно превышать 10% общей численности его работников (таблица 9).

Таблица 9. Порядок наделения акциями работников народного предприятия (НП)

№ п/п	Категории работников	Нормативные положения о распределении акций в народном предприятии
1.	Вновь принятые работники	<ul style="list-style-type: none"> • наделяются акциями безвозмездно не ранее, чем через 3 и не позднее, чем через 24 месяца после даты поступления на работу; • имеют возможность купить акции у НП и/или его акционеров, в т.ч. у работников-акционеров
2.	Работники-акционеры	<ul style="list-style-type: none"> • наделяются акциями безвозмездно в соответствии с личным трудовым вкладом в результаты деятельности НП за прошедший финансовый год; • имеют возможность купить акции у НП и/или его акционеров
3.	Генеральный директор, его заместители и помощники, члены наблюдательного совета и контрольной комиссии	<ul style="list-style-type: none"> • те из них, кто является работником НП, наделяются акциями безвозмездно в соответствии с личным трудовым вкладом в результаты деятельности НП за прошедший финансовый год; • не допускается покупка акций у акционеров и у самого НП
4.	Акционеры - не работники НП	<ul style="list-style-type: none"> • могут купить акции по договорной цене у акционеров - юридических и физических лиц, не являющихся работниками НП, а также у самого НП без ограничения доли (в пределах 25%).

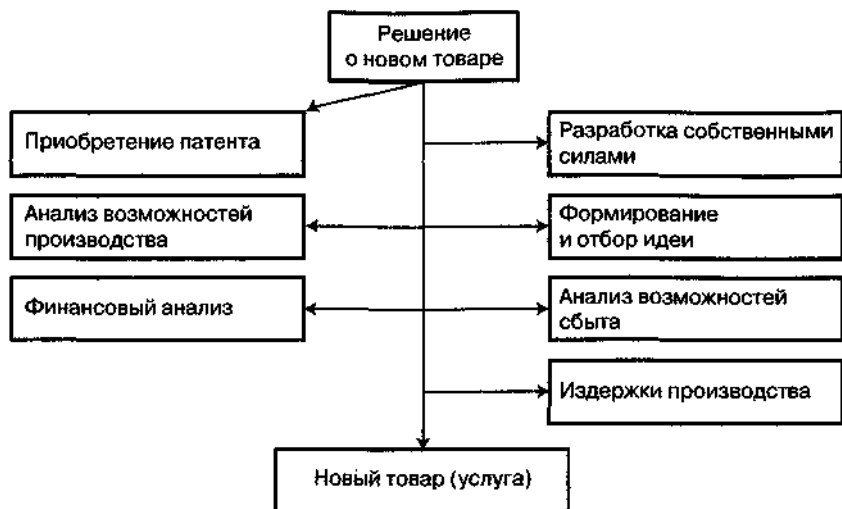
Среднесписочная численность работников народного предприятия не может составлять менее 51, а число акционеров не должно превышать 5 тысяч человек, иначе оно подлежит преобразованию в коммерческую организацию иной формы.

2.5. Выбор вида деятельности (товара, услуги, работы)

Любой предпринимательский проект начинается с формирования идеи продукта, товара или услуги. Задача состоит в том, чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характе-

ристики предлагаемого на рынок товара (услуги). Необходимо дать не только общее представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него и т.д. Идея нового продукта обычно проходит несколько стадий отбора (схема 28).

Схема 28. Процесс разработки товара



Любой товар в реальном исполнении имеет ряд характеристик: качество, набор свойств, название, внешнее оформление, упаковка и др., которые надо подробно описать в бизнес-плане (схема 29).

Прежде всего, следует дать четкое описание полезного эффекта, ради которого потребители будут приобретать этот товар: новые или уникальные свойства, сфера удовлетворяемых потребностей отлична от предлагающихся на рынке аналогов, в том числе:

- какую именно потребность он удовлетворяет;
- как реализуется этот товар или оказывается услуга;
- уровень цены и группа покупателей, которой он доступен;
- характеристика спроса на предлагаемый товар;
- каким образом товар продается;
- слабые стороны товара;
- каковы постоянные издержки, связанные с производством товара;
- кто должен освоить производство данного товара;
- преимущества товара;
- предполагаемый срок жизненного цикла товара;

- возможности и необходимости модернизации товара;
- предполагаемые направления сбыта товара;
- перспектива смены данного товара другим.

В описание продукта входят такие сведения, как тип, размер, вес, срок службы, патентная ситуация. Сведения о патентной ситуации содержат ответы на следующие патентно-правовые вопросы:

- защищен ли товар (изобретение) в стране пребывания лицензиара;
- защищен ли товар (изобретение) в странах предполагаемой территории осуществления проекта;
- защищен ли товар (изобретение) на основных экспортных рынках;
- каков объем прав по патентам лицензиара;
- касаются ли пункты формулы изобретения всего объекта или его части;
- защищена ли конкурентная продукция;
- могут ли конкуренты производить и продавать свои товары (продукцию), не нарушая ваши патентных прав.

Схема 29. Качественные уровни продукции (услуги) как товара



Другим важным обстоятельством, влияющим на разработку стратегии производства и реализации продукции, а следовательно, и расчетов в этом разделе бизнес-плана, является определение жизненного цикла предлагаемого товара. Жизненный цикл любого товара

подчиняется определенным закономерностям и включает в себя ряд стадий (демонстрация, рост, распространение, насыщение, падение) (схемы 30,31]. Скорость прохождения товара по данным фазам цикла зависит от многих обстоятельств, которые одновременно влияют на рыночную конъюнктуру.

Заранее определенное и просчитанное движение товара по стадиям или фазам жизненного цикла позволит предпринимателю своевременно принять те меры, которые соответствуют переживаемой продуктом стадии. Инструменты, которыми предприниматель должен владеть для своевременного упреждения и преодоления падения спроса на товар, многообразны: цены, методы распространения товара, его реклама, маневрирование объектами производства и продвижение товаров на рынке, что влияет на уровень и объем продаж, а следовательно, и финансовые итоги реализации предпринимательского проекта.

Схема 30. Жизненный цикл товаров и услуг

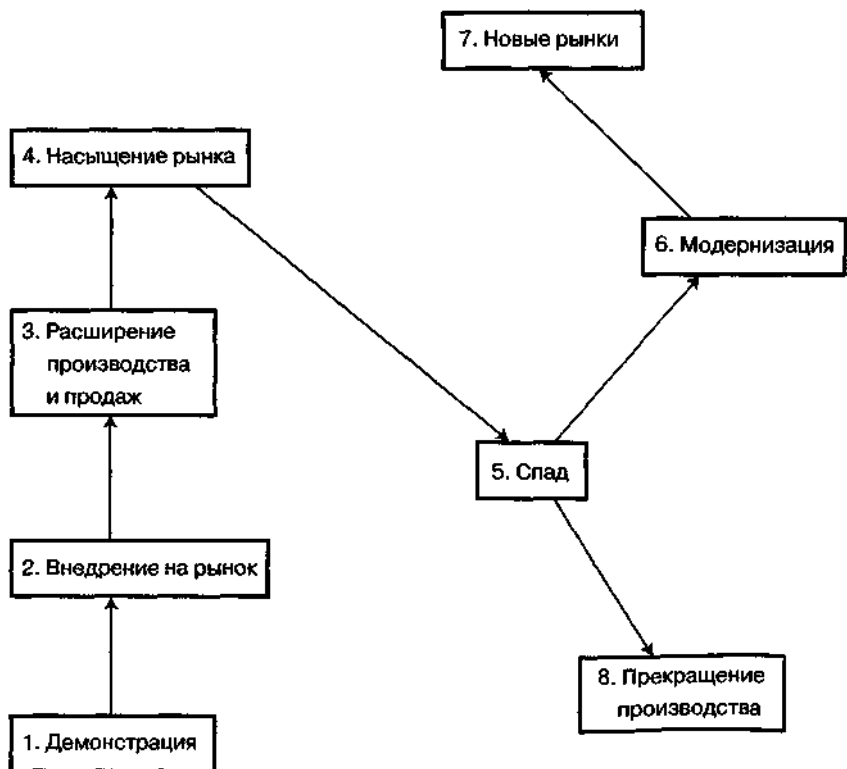


Схема 31. Основные характеристики этапов жизненного цикла товара и типичные маркетинговые действия предприятия

		Этапы жизненного цикла товара						
		Создание, разработка	Внедрение на рынок	Экспансия, рост	Зрелость, насыщение рынка	Упадок		
ХАРАКТЕРИСТИКИ								
Сбыт		Отсутствует, возможны опытные продажи	Слабый	Быстрорастущий	Медленнорастущий	Падающий, поиск новых рынков		
Прибыль		Отсутствует	Минимальная или нулевая прибыль, убытки	Наибольшая	Стабилизируется и начинается снижение	Низкая или нулевая		
Потребители		Нет	Любители нового	Расширяющийся массовый рынок	Массовый рынок	Консервативные		
Число конкурентов		Нет или единичные потенциальные	Небольшое	Возрастающее	Большое	Подавляющее		
Производство		Подготовка	Освоение	Крупное серийное	Максимальное	Сокращающееся		
МАРКЕТИНГОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ								
Основные стратегические усилия		Поиск ниши на рынке	Расширение рынка	Утверждение положения на рынке	Отстаивание своей доли прибыли	Поддержание прибыли, снижение издержек		
Затраты на маркетинг		Возрастающие	Высокие	Высокие, но уменьшающиеся	Сокращающиеся	Низкие		
НИОКР		Исследования и проектирование	Доработка изделия	Усовершенствование, модернизация	Модернизация	Поиск замены		
Распределение товара		Нет	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное		
Установление цены		Пробная	Высокая	Средняя	Низкая	Самая низкая		
Товар		Проектирование, опытные образцы	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Селективный		

Условия производства товара должны показать, какие изменения должны произойти в фирме, чтобы освоить производство данного товара:

- как меняются требования к квалификации работников, следует ли менять людей, где можно найти работников нужной квалификации;
- сколько сотрудников надо переобучить и специально подготовить;
- меняются ли используемые материалы и их поставщики;
- как меняется технология и потребуется ли новое оборудование и приспособление;
- какова потребность в новых научных и конструкторских разработках.

Результатом этого анализа является вывод о целесообразности освоения нового товара (услуги) и потребности финансирования.

2.6. План маркетинга

Для организации эффективной предпринимательской деятельности важное значение на стадии разработки бизнес-плана имеют маркетинговые исследования, оценка рыночных возможностей предприятия, спрос на выпускаемую продукцию, способы продвижения товаров на различные типы рынков (схемы 32, 33, 34, 35, 36).

Схема 32. Основные направления исследования рыночных условий

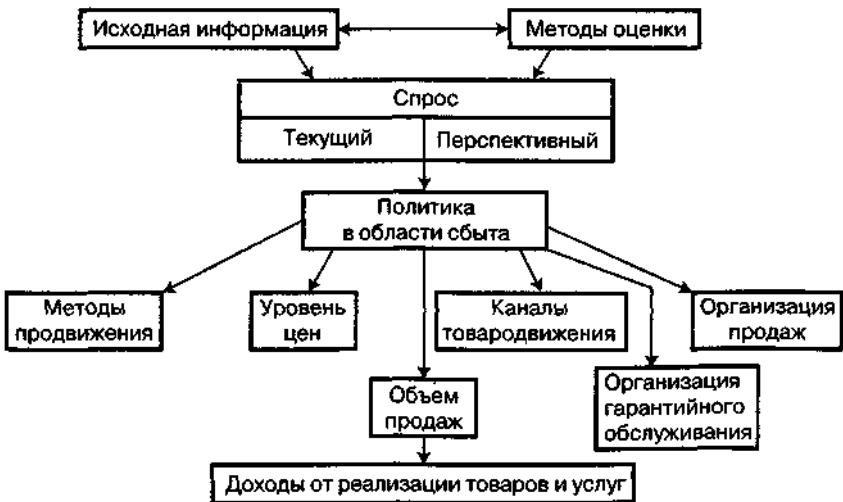


Схема 33. Характеристика основных типов рынка

	Количество и размеры фирм	Характер продукции	Условия выхода на рынок и ухода с него	Доступность информации
Чистая конкуренция	Множество мелких фирм	Однородная продукция	Никаких затруднений	Равный доступ ко всем видам информации
Монополистическая конкуренция	Множество мелких фирм	Разнородная продукция	Никаких затруднений	Некоторые затруднения
Олигополия	Число фирм невелико, есть крупные фирмы	Разнородная или однородная продукция	Возможны отдельные препятствия	Некоторые ограничения
Монополия	Одна или несколько крупных фирм	Уникальная продукция	Практически непреодолимые барьеры на входе	Некоторые ограничения

Схема 34. Рынок продавца и рынок покупателя

«Рынок продавца» - это такой тип рынка, на котором спрос на товар (С) превосходит его предложение (П):

$$C > П$$

Характерные черты «рынка продавца»:

- Наличие дефицита
- Недостаточное качество товара
- Высокие цены

«Рынок покупателя» - это такой тип рынка, на котором спрос на товар ниже предложения:

$$C < П$$

Характерные черты «рынка покупателя»:

- Отсутствие дефицита
- Тенденция улучшения качества товара
- Тенденция стабильности или снижения цен

Схема 35. Классификация потребительских рынков



Схема 36. Виды и характеристики рынков предприятий



1. На рынке товаров промышленного назначения покупателей меньше, чем на рынке товаров широкого потребления.
2. Спрос на товары промышленного назначения неэластичен, определяется спросом на товары широкого потребления, резко меняется.
3. Покупатели на рынке предприятий - профессионалы.

Анализ рынка в целях предсказания спроса на конкретные товары требует достаточно больших затрат времени и средств и охватывает:

1. Анализ планов производства и развития соответствующей сферы бизнеса, осуществляемый путем анкетирования персонала организаций, промышленных предприятий, финансовых учреждений и инвесторов.

2. Анализ потребления товаров и услуг, основанный на выборочном опросе основных групп потребителей.

3. Анализ торговли, проводимый среди владельцев торговых предприятий.

Эти исследования должны дать достаточно достоверные данные об общем спросе, темпах его роста, о сложившейся практике и характерных методах торговли, определить локализацию спроса, его рост в различных секторах, предпочтения потребителей, изменения во вкусах потребителей или различных групп потребителей, эластичность доходов, цен, мотивировки выбора потребителей и др. (схемы 37, 38, 39).

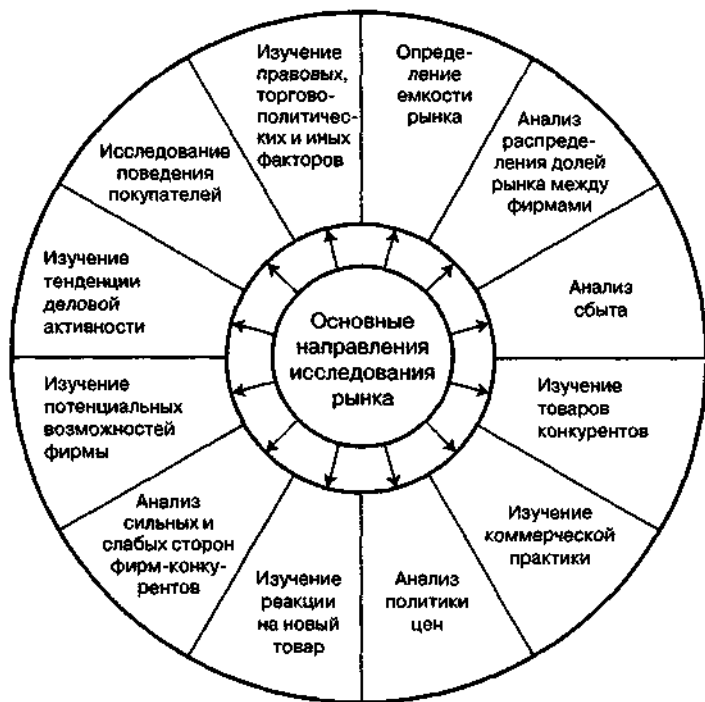
Схема 37. Принцип комплексности исследования товарных рынков

Принцип комплексности исследований предполагает необходимость всестороннего рассмотрения воздействия так называемых факторов фона на объект исследования в их воздействии и взаимовлиянии



Схема 38. Основные задачи и направления исследования товарных рынков

Основные задачи маркетингового исследования рынка: определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением товара на рынке; определение конкурентных позиций конкретных видов продукции фирмы и самой фирмы на изучаемом рынке; ориентация производства на выпуск таких изделий, которым обеспечены сбыт на конкретных рынках и получение фирмой плановой прибыли



Для прогнозирования спроса могут применяться различные методы:

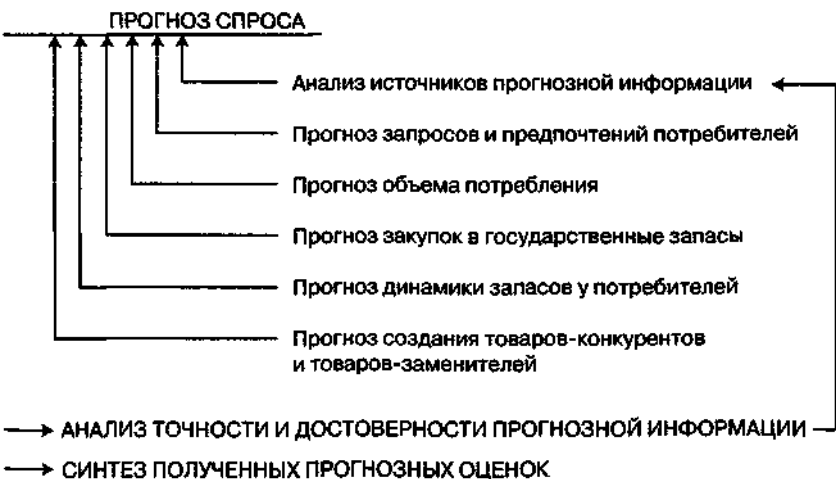
- метод тенденции (экстраполирования);
- нормативный;
- метод уровня потребления (включая эластичность спроса по доходам и ценам);
- метод конечного использования (коэффициента потребления);
- экономико-математические;

- е) метод ведущего показателя;
- ж) выборочный;
- з) анкетные опросы и др. (схемы 39, 40).

Схема 39. Сравнительная оценка некоторых методов прогнозирования спроса

Метод	Достоинства метода	Примечания
Выборочный метод	Простота и точность при условии достоверности информации	Требование достоверности информации
Анкетные опросы	Применение закона больших чисел выборочного метода дают объективную информацию о спросе	Субъективность оценок
Экономико-математическое моделирование	При обеспечении высокого качества информации - высокая точность прогноза	Жесткое требование взаимной независимости факторов
Нормативный метод	Не требуется проведения громоздких расчетов	В основе метода лежат нормы потребления товаров и нормы обеспечения населения товарами длительного пользования

Схема 40. Общая модель прогнозирования спроса



После определения объема текущего спроса для всего рынка следует провести его сегментацию с целью составления прогнозов и определения товарной номенклатуры.

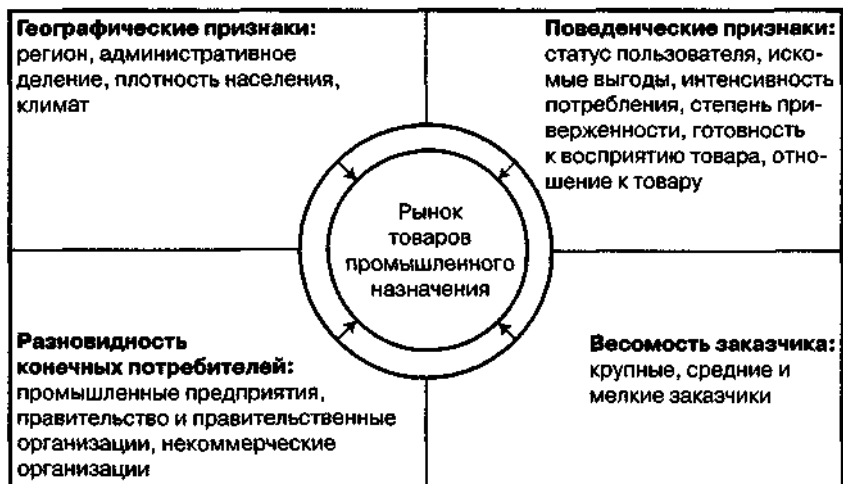
Сегментация рынка - это деление совокупного рынка фирмы на более мелкие части (сегменты).

Цель сегментации - найти на рынке как можно более однородные по своему поведению группы покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент.

Сегментация рынка может осуществляться по разным параметрам. Основными применяемыми на практике методами сегментации являются нахождение однородных групп потребителей по характеру товара (товары производственно-технического назначения, товары личного потребления, в том числе длительного и краткосрочного пользования и т.д.), по категории потребителей (частные потребители, потребители-фирмы) или по географическому делению рынка. Кроме того, в зависимости от конкретной ситуации сегментация может углубляться, вовлекая все новые и новые характеристики.

Критериями сегментации рынка в зависимости от потребителей могут быть для частных лиц следующие параметры: возраст, пол, национальность, любое занятие, образование, стиль жизни, социальная принадлежность, профессия, уровень дохода, жизненный цикл семьи. Для фирм: сфера деятельности, местонахождение, объем продаж, численность персонала и др. (схема 41).

Схема 41 . Особенности выбора параметров и многомерность сегментирования рынков товаров промышленного назначения



При постановке нескольких маркетинговых целей необходимо осуществлять множественную сегментацию. Это целесообразно, если ресурсы и возможности фирмы достаточны для производства и маркетинга двух или более товаров и существуют два или более значительных рынка, каждый из которых характеризуется отличительными желаниями потребителей.

Важной составной частью плана маркетинга является выбор ценовой стратегии предприятия.

На правильный выбор и назначение цены на товар и услуги влияют множество факторов, которые можно подразделить на две части: внутренняя, выражающаяся в конечном счете в издержках производства, и внешняя, к которой относятся: конкуренция, положение, занимаемое товаром на рынке, характер спроса, общехозяйственная конъюнктура, политика органов государственной и местной власти, другие факторы (схемы 42, 43, 44).

Схема 42. Ценовая политика предприятия (фирмы)



Схема 4.3. Факторы, влияющие на уровень и динамику цен



Схема 44. Цена и качество товара

Показатели цены и качества применительно к стратегии маркетинга (по Ф. Котлеру)

Цена	Высокая	Средняя	Низкая
Качество			
Высокое	Стратегия премиальных наценок	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия повышенной ценностной значимости
Среднее	Стратегия завышенной цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия доброкачественности
Низкое	Стратегия ограбления	Стратегия показного блеска	Стратегия низкой ценностной значимости

Существует пять основных методов определения базовой цены, которые можно использовать изолированно либо в различных комбинациях друг с другом (схема 45)¹.

1. Метод полных издержек.
2. Метод стоимости изготовления (переработки).
3. Метод маржинальных (предельных) издержек.
4. Метод рентабельности (доходности) инвестиций.
5. Методы маркетинговых или рыночных оценок.

При планировании предпринимательства следует проводить анализ ценообразования, используя при этом планируемый объем продаж таким образом, чтобы можно было определить доход при различных альтернативных вариантах.

Если по оценкам производственные издержки в первоначальный период (месяцы, годы) будут непомерно высокими и полное перенесение их на цену товара окажут серьезное влияние на объем продаж, то необходимо тщательно оценить вероятные последствия. В таких случаях иногда может оказаться невозможным установить такую первоначальную цену на товар, которая покрыла бы все производственные затраты.

¹ Стоянова Е.С. Финансы маркетинга. М.: 1994.

Схема 45. Методы определения базовой цены

Название метода	Содержание метода	Преимущества метода	Недостатки метода	Сфера применения метода
1. Метод полных издержек	<p>К полной сумме затрат (постоянных и переменных) добавляют определенную сумму, соответствующую норме прибыли. Если за основу берется производственная себестоимость, то надбавка должна покрыть затраты по реализации и обеспечить прибыль. В любом случае в надбавку включаются перекладываемые на покупателя косвенные налоги и таможенные пошлины</p>	<p>Обеспечивается полное покрытие всех затрат и получение плановой прибыли</p>	<p>Игнорируется эластичность спроса. Снижаются конкурентные стимулы к минимизации издержек. Цена не может быть установлена до тех пор, пока не определена доля постоянных затрат в общей их сумме и не определен уровень спроса, а уровень спроса не может быть выявлен без установления цены</p>	<p>Наиболее распространенный метод. Применяется на предприятиях с четко выраженной товарной дифференциацией для расчета цен по традиционным товарам, а также при установлении цен на совершенно новые товары, не имеющие прецедентов. Этот метод наиболее эффективен при расчете цен на товары пониженной конкурентоспособности</p>
2. Метод стоимости изготовления	<p>К полной сумме затрат (на единицу товара) на покупное сырье, материалы, узлы, полуфабрикаты добавляют сумму (процент, норму прибыли), соответствующую вкладу предприятия в формирование стоимости изделия</p>	<p>Учитывается вклад предприятия в наращивание стоимости товара</p>	<p>Метод неприменим для ценовых решений на длительную перспективу; не заменяет, а дополняет метод полных издержек</p>	<p>Применяется в специфических условиях и в особых случаях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. При принятии решений о наращивании массы прибыли за счет увеличения объема производства, а также об отказе или продолжении конкурентной борьбы. 2. При принятии решений об изменении ассортиментной структуры производства (определении наиболее и наименее рентабельных изделий, изменении структуры продаж). 3. При принятии решений по одноразовым (индивидуальным, немассовым) заказам

Название метода	Содержание метода	Преимущества метода	Недостатки метода	Сфера применения метода
3. Метод маржинальных издержек	К переменным затратам на единицу продукции добавляется сумма (процент), покрывающая затраты и обеспечивающая достаточную норму прибыли	Обеспечиваются более широкие возможности ценнообразования: полное покрытие постоянных затрат и максимизация прибыли. Внедрение метода облегчается официальным внедрением в учетную практику и отчетность классификации затрат на условно-переменные и условно-постоянные	Метод основан на не-марксистской теории стоимости и пока недостаточно известен в России; его внедрение наталкивается на неприятие частью хозяйственников "импортных" приемов ведения дел	Метод применим практически для любых предприятий
4. Метод рентабельности инвестиций	Метод основан на том, что проект должен обеспечивать рентабельность не ниже стоимости заемных средств. К суммарным затратам на единицу продукции добавляется сумма процентов за кредит	Единственный метод, учитывающий плотность финансовых ресурсов, необходимых для производства и реализации товара	Высокий уровень ставок процентов за кредит и их неопределенность во времени в условиях инфляции	Отлично подходит для предприятий с широким ассортиментом изделий, каждое из которых требует своих переменных затрат. Годится как для традиционно производимых товаров с устоявшейся рыночной ценой, так и для новых изделий. Успешно применяется при принятии решений об объемах производства нового для предприятия товара с известной рыночной ценой

Название метода	Содержание метода	Преимущества метода	Недостатки метода	Сфера применения метода
<p>5. Методы маркетинговых оценок</p> <ul style="list-style-type: none"> • Метод оценки реакции покупателя • Метод "предложения втемную" или тендерный метод 	<p>Продавец старается выяснить цену, по которой покупатель определенно берет товар</p> <p>Покупатели анонимно участвуют в конкурсе предложения (тендере). Выигрывает тот, чья цена предложения обеспечивает продавцу максимальную прибыль</p>	<p>Обеспечивается равноправие покупателей</p>	<p>Эта группа методов страдает неопределенностью количественных оценок. Часто цены устанавливаются практически произвольно</p>	<p>В странах развитой рыночной экономики применяется при размещении государственных заказов и нарядов</p>

В заключительной части маркетингового раздела формируется план сбыта продукции предприятия и дается описание:

- стратегии проникновения на рынок;
- порядок оплаты поставляемых товаров;
- объема продаж по планируемым периодам.

Проникновение товаров на рынок обеспечивается такими средствами маркетинга, как личная продажа, реклама, продвижение товара и организация общественного мнения (схема 46).

Под личной продажей понимается сбытовая деятельность, осуществляемая агентом фирмы в процессе личного общения с перспективным покупателем. Ее целью является помощь клиенту в приобретении наиболее хорошо подходящего товара с учетом принципа максимальной рентабельности для фирмы. При этом происходит передача права собственности на товар и услуги.

С помощью личной продажи стремятся оказать непосредственное воздействие на поведение клиента. Этот инструмент маркетинга получил достаточно широкое распространение в странах с рыночной экономикой. Особенно он применяется в торговле предметами личного потребления.

В качестве средств распространения рекламы предприятия может быть указана:

- пресса (газеты, журналы, книги, справочники);

- печатная реклама (листовки, плакаты, каталоги, открытки, проспекты, визитные карточки и т.п.);

- наружная реклама (крупногабаритные плакаты; электрофицированные и газосветные панно с неподвижными, бегущими или запрограммированными надписями, пространственные конструкции и т.п.);

- реклама на транспорте (внутри и снаружи транспортных средств, на остановках железнодорожных и автовокзалов, аэро- и морских портах);

- экранная реклама (кино- и телереклама, слайды);

- радиореклама.

После исследования рынков и его сегментов, определения маркетинговой стратегии продвижения товаров на эти рынки определяется прогнозируемый объем продаж, а затем - прогнозируемые доходы от продаж. Однако такие оценки не могут быть единовременным и окончательным актом и корректируются в зависимости от мощности предприятия, технологии производства, реальных цен, по которым будет осуществляться проект, совершенствование мероприятий по организации сбыта и тактике продаж. Поэтому детальная разработка программ продаж и доходов от реализации продукции окончательно завершается после завершения бизнес-плана, в его финансовом разделе.

Схема 46 . Элементы коммуникации маркетинга

	Отправитель	Канал	Получатель	Задача
Личная продажа	Представитель фирмы	Персональный	Индивидуум, звено распределения	Непосредственная продажа
Реклама	Фирма	Средства массовой коммуникации	Массовый покупатель, звено распределения, потребители	Доносить аналогичные сбытовые сообщения. Воздействовать на мнения, вызывать интерес, приводить к покупкам
Продвижение товара на рынок	Фирма или ее представитель	Персональный, часто используются посредники	Индивидуум или группа людей, звено распределения	Оживлять спрос и личную продажу, Индивидуальные сбытовые сообщения
Информационно-престижная деятельность	Фирма. Отправитель часто неопознаваем	Персональный. Средства массовой информации	Заинтересованные группы	Создавать благоприятные условия для других функций. Относится как к внутренним, так и к внешним заинтересованным группам

На данном этапе предполагаемый объем сбыта рассчитывается исходя из результатов проводимых маркетинговых исследований рынка, объема и динамики спроса покупателей, учета конкуренции (таблица 10).

Таблица 10. Определение предварительного объема продаж

Наименование продукции	Год					
	0			I	...	II
	Объем выпуска в нат. ед.	Цена ед. продукции (руб.)	Объем продаж (руб.)			
Продукция 1						
продукция 2						
.....						
Итого						

2.7. Производственная программа

В зависимости от вида бизнеса в плане производства (торговом плане, плане перевозок и т.д.) дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия. **Технологический процесс** (производственный процесс) в общем - это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами, пригодный к индивидуальному или производительному потреблению. На предприятиях выделяют два вида производственных процессов:

- **основные** - непосредственно связанные с превращением предметов труда (сырья) в готовую продукцию (муки - в хлеб и другие хлебобулочные изделия, шерсти - в ткань и т.д.);
- **вспомогательные** - прямо не участвуют в основных процессах, а только способствуют их выполнению (ремонт, перемещение предметов труда и др.).

Любой производственный процесс состоит из ряда технологических **операций** - частей, элементарных действий (работ) по преобразованию предмета труда и получению необходимого результата. Операции делятся на ручные, машинные, машинно-ручные и

аппаратурные. При детальном оперативном планировании производства по рабочим местам предусматривают:

- последовательность выполнения операций;
- необходимое оборудование и приспособления;
- вид исходного сырья и материалов;
- режим обработки изделия;
- дозировка компонентов конечного продукта;
- время выполнения каждой операции;
- назначение выпускаемого товара;
- полные затраты на выполнение операции и всего изделия;
- сроки поставок и себестоимость продукции.

План производства должен соответствовать **мощности предприятия** - объему или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период. **Номинальная** мощность достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования и количества смен.

Максимальная мощность - технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования. Необходимая по плану мощность предприятия может быть достигнута как за счет использования внутренних резервов, так и путем введения дополнительных фондов за счет:

- ввода в действие производственных мощностей в результате реконструкции;
- прироста производственных мощностей в результате реконструкции;
- расширения действующих и строительства новых цехов предприятия.

Определение необходимой мощности предприятия осуществляется в ходе технико-экономического обоснования с учетом:

- прогноза спроса и степени проникновения на рынок выпускаемой продукции;
- наличия требующихся ресурсов, сырья и материалов;
- типа производства - единичного, серийного или массового;
- особенностей выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- применяемой технологии;
- минимально окупаемого размера данного вида производства;
- наличия соответствующего оборудования (машин, станков и др. средств производства).

Конкретно объем выпуска продукции (оказания услуг, выполнения работ) планируется в соответствии с потенциальными условиями и возможностями предприятия:

- целями долгосрочной стратегии;
- состоянием и мощностями производственного потенциала;
- наличием профессиональных кадров и плана их обучения;

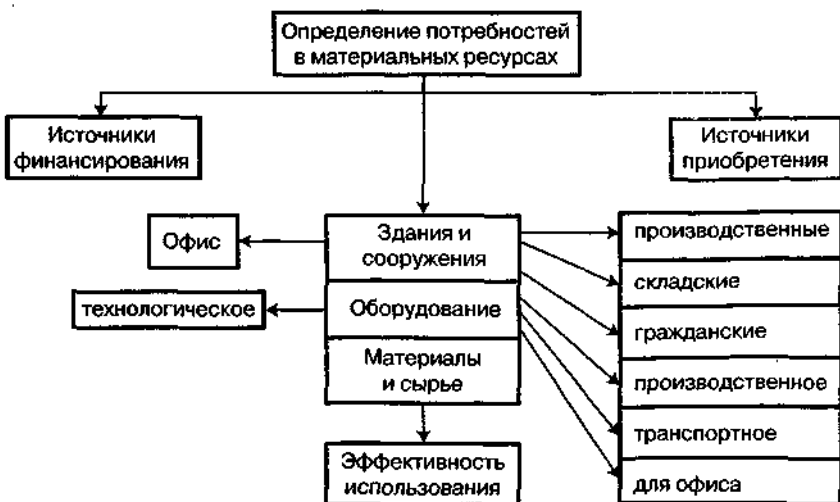
- реальным обеспечением производства необходимым сырьем, энергией, топливом и другими компонентами;
- размером инвестиций в освоение, расширение или модернизацию производства;
- экологической обстановкой и влиянием выпускаемой продукции на окружающую среду;
- применением новых энергосберегающих технологий (таблица 11).

Таблица 11. План производства предприятия - объем выпуска продукции, натуральных единиц

Виды продукции	Периоды (годы, месяцы, кварталы)				
	0	1	2		n
Продукция 1 Продукция 2					
Прочая реализация					

После определения мощности и производственной программы подсчитывается потребность предприятия в материальных ресурсах. Такие расчеты проводятся с учетом эффективности их пользования, а также возможных источников приобретения и финансирования (схема 47).

Схема 47. Формирование материальной базы предприятия



Исходными данными для расчета потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска и оказываемых услуг а также нормативная база потребностей в материальных ресурсах на единицу продукции. Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов, т. е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражениях по видам ресурсов (табл. 11а).

Таблица 11а. Расчет потребности в ресурсах на производственную программу (сырье и материалы)

Наименование ресурсов	Год						
	0				1		п
	Кол-во, в натур. единицах	Цена единицы ресурсов, руб.	Стоимость, руб.	Ст-ть переход, запаса, руб.			
1. Сырье и материалы							
2. Покупные и комплектующие изделия							
3. Топливо							
4. Энергия							
5. Итого							

Величина производственного запаса обосновывается его нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях его среднесуточного потребления, и рассчитывается на конец года как переходящий запас. Размер переходящего запаса по *i*-му материалу (в днях):

$$T = Q_i \cdot M / \text{Дн}, \text{ где}$$

Q_i - потребность в *i*-м материале за период;

M - норма переходящего запаса *i*-го материала, дни;

Дн - число дней в году (планируемом периоде).

Норма переходящего запаса определяется суммой среднего, текущего и страхового запасов.

Потребность в зданиях, сооружениях, машинах и оборудовании определяется на основе производственной мощности, принятой технологии, особенностей отрасли и производительности оборудования каждого вида. Результаты плановых расчетов сводятся в таблице 12 и 16.

Таблица 12. Потребность в основных фондах

Основные фонды, руб.	Год				
	0			1	п
	Дейст- вующие, руб.	Общая потребность, руб.	Прирост основных фондов, руб.		
1. Здания, сооружения производственного назначения					
2. Рабочие машины и оборудование					
3. Транспортные средства					
4. Прочие					
5. Итого					

Примечание:

Расчет потребности в основных фондах осуществляется по каждому виду основных фондов, исходя из нормативов производительности.

Планирование трудовых ресурсов осуществляется путем определения потребностей в рабочих, ИТР и служащих по категориям. Для этих целей составляется штатное расписание для рабочих и служащих отдельно (таблица 13, 14).

Таблица 13. Штатное расписание (рабочих)

№ п/п	Должность	Смена	Количество
1. 2. 3.	Цех № 1	1 2 3	
1. 2. 3.	Цех № 2		
	п		
	Итого		

Другим методом определения потребности в основном производственном персонале является его расчет исходя из уровня выработки и объема производственной программы. При расчете численности проводятся сначала ориентировочные расчеты с учетом фонда времени и выполнения норм выработки. Отдельно рассчитывается численность вспомогательных рабочих, подсобных рабочих и других категорий рабочих. Численность инженерно-технических работников, служащих и других категорий управленческого персонала определяется по штатному расписанию.

Таблица 14. Штатное расписание - ИТР и служащие

Подразделения предприятия	Количество ИТР и служащих
Должности	
1. Бухгалтер 2. Менеджер	
Всего ИТР и служащих	

Определение потребностей в рабочих, ИТР и служащих позволяет осуществить расчет фонда заработной платы по отдельным подразделениям предприятия, категориям работников. В иных случаях фонд заработной платы определяется как произведение доходов по всем видам деятельности предприятия на принятый норматив затрат заработной платы на 1 рубль доходов с учетом нормативов, ограничений и налогов. Итоговым документом этого раздела является общая потребность в персонале и заработной плате, которая оформляется в виде таблицы 15.

Таблица 15. Расчет потребности в персонале и фонда заработной платы предприятия

Наименования категорий	Год						
	0				1	...	n
	потребность, чел.	средняя зар. плата, руб.	затраты на зар. плату, руб.	начисления на зар. плату, руб.			
1. Рабочие основного производства							
2. Рабочие вспомогательного производства							
3. Специалисты и служащие							
4. Итого							

Таблица 16. Расчет амортизационных отчислений

Виды основных средств	Год (период)			
	0			1
	Стоимость тыс, руб.	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.	
1. Здания и сооружения				
2. Рабочие машины и оборудование				
3. Транспортные средства				
4. Прочие				
Всего				

Завершается производственная программа составлением сметы расходов и калькуляции себестоимости продукции (таблица 17).

Таблица 17. Смета расходов и калькуляция себестоимости (сводная)

Наименование показателей	Год (период)				
	0		1		п
	на ед. продукции, руб.	всего, руб.			
1	2	3	4		п
1. Объем продаж, всего					
2. Себестоимость, всего, в том числе:					
2.1. Сырье					
2.2. Материалы					
2.3. Покупные и комплектующие изделия					
2.4. Топливо					
2.5. Электроэнергия					
2.6. ФЗП рабочих					
2.7. ФЗП специалистов и служащих					
2.8. Начисления на ФЗП					
2.9. Амортизация ОПФ					
2.10. Расходы на рекламу					
2.11. Представительские расходы					
2.12. Расходы на обучение					
2.13. Аудит, консультации					
2.14. Процент за кредит					
2.15. Налог на дороги					
2.16. Прочие затраты					

1	2	3	4		п
3. Внереализационные операции (сальдо)					
3.1. Доход по ценным бумагам					
3.2. Доход от аренды					
на имущество					
3.5. Налог на землю					
3.6. Налог на рекламу					
3.7. Прочие доходы или расходы					
4. Балансовая прибыль					
5. Налоги и платежи из прибыли					
5.2. Прочие налоги					
6. Чистая прибыль					

Примечание:

Состав затрат и их классификация приняты в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 1992 г. № 552 «Об утверждении положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли».

2.8. Организационная структура предприятия

В процессе организационного планирования формируется организационная структура предприятия, направленная на установление четких взаимосвязей между его отдельными подразделениями: определяются количество и размер цехов, их взаимоподчиненность, размеры и организационная структура обслуживающих и управленческих подразделений (маркетинга, материального обеспечения, сбыта и т.д.), а также администрации (схема 48).

В теории и на практике выработаны различные типы организационных структур, которые могут быть использованы с учетом особенностей конкретных предприятий (схема 49).

Основными характеристиками организационной структуры являются: численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления.

Схема 48. Требования, принципы и факторы, определяющие организационные структуры управления предприятием

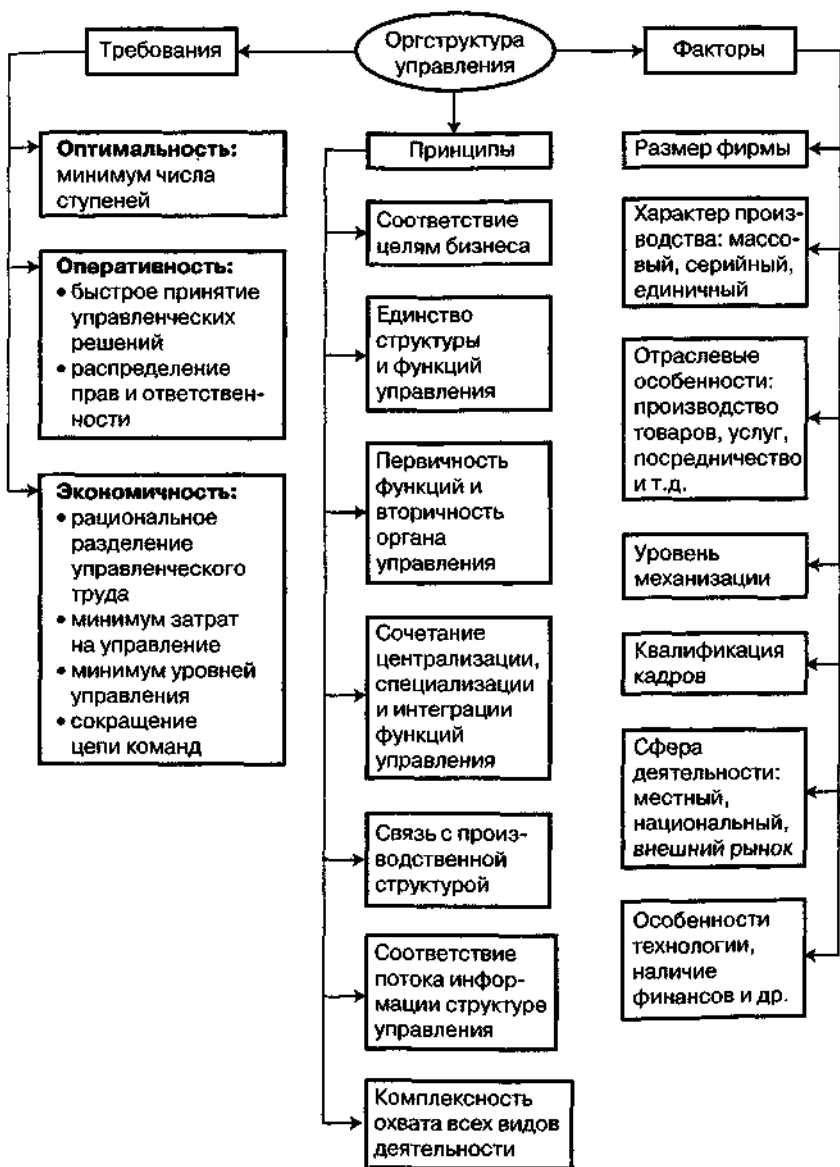
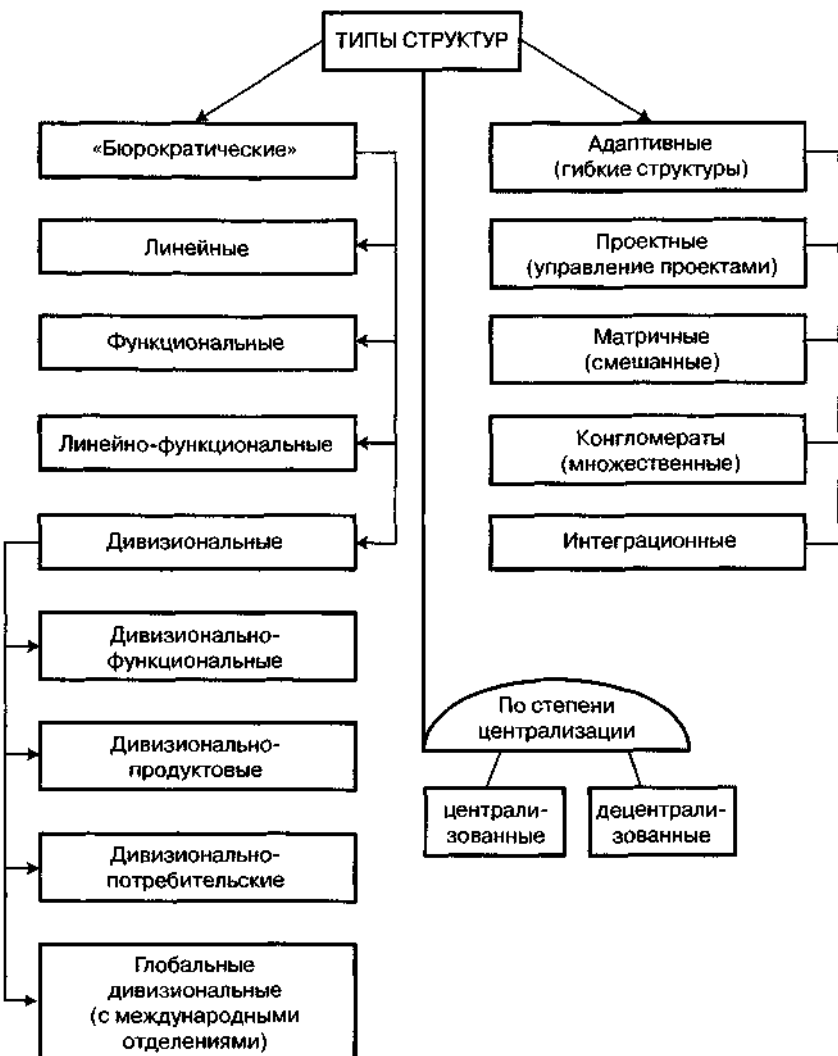


Схема 49. Типы организационных структур



Доминирующим фактором, влияющим на значение этих характеристик, является объем работ по управлению предприятием, который зависит от состава и содержания функций управления, трудоемкости и периодичности решения задач управления (схемы 50 -53).

Схема 50. Линейно-функциональная структура

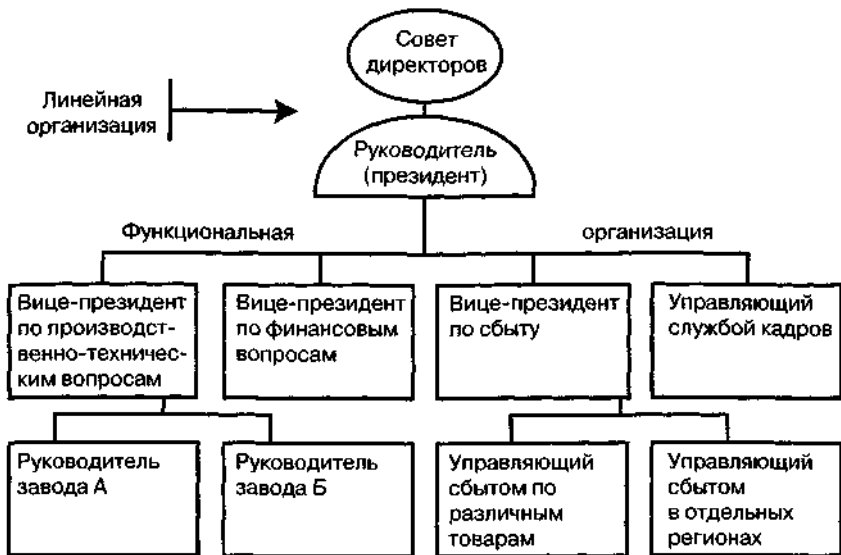


Схема 51. Дивизионально-функциональная структура

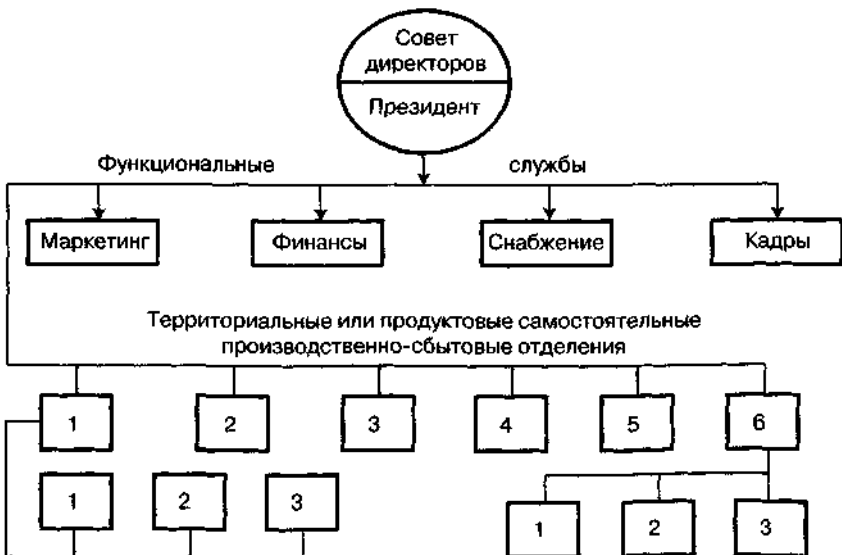


Схема 52. Матричная структура



Схема 53. Преимущества и недостатки организационных структур управления

Структура	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Линейная	<ul style="list-style-type: none"> • единство и четкость распоряительства; • личная подотчетность исполнителя одному лицу; • ответственность каждого за выполнение задания (дисциплина); • стимулирование развития комплектности 	<ul style="list-style-type: none"> • увеличенное время прохождения информации; • келейность при принятии решений; • исполнители, кроме своих основных обязанностей, выполняют также «штабную» работу по учету и контролю
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> • уменьшенное время прохождения информации; • специализация деятельности руководителей; • высшее руководство менее загружено, чем при линейной структуре 	<ul style="list-style-type: none"> • возможность получения противоречивых указаний; • сложность разделения взаимосвязанных функций; • сложность контроля; • недостаточная гибкость управления

1	2	3
Линейно-функциональная	<ul style="list-style-type: none"> • расширение возможности принятия компетентных решений; • сокращение времени на решение технологических вопросов производства 	<ul style="list-style-type: none"> • сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей
Дивизиональные	<ul style="list-style-type: none"> • повышение самостоятельности и ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • рост управленческого аппарата • возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения целей ресурсов
Адаптивные	<ul style="list-style-type: none"> • быстрая адаптация к изменениям внешней среды; • мало правил и процедур; • большая возможность для творческого подхода 	<ul style="list-style-type: none"> • уровни управления размыты; • неопределенность целей и задач; • сложность контроля

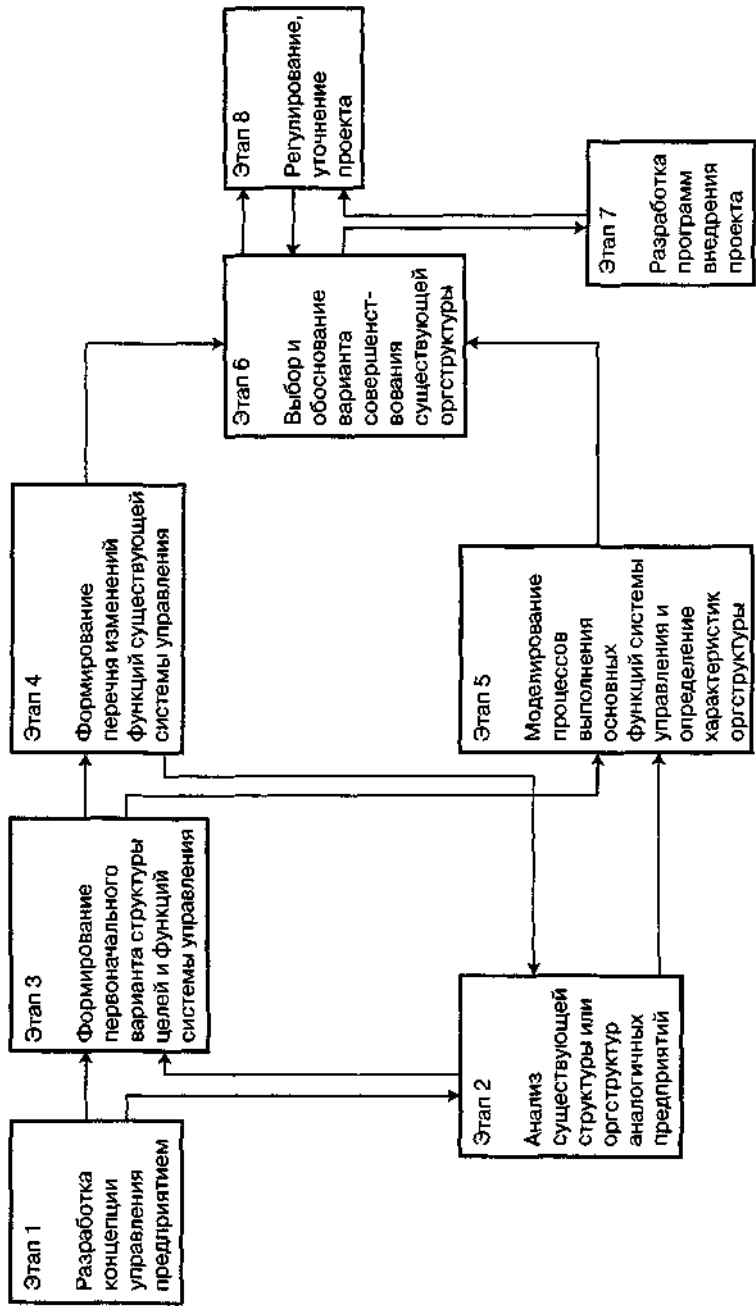
Традиционно построение организационной структуры начинают с обследования существующей (или аналогичных) системы управления. При этом обычно используется так называемые архивный (на основе анализа документов по существующей системе управления) или опросный (путем анкетирования или интервьюирования работников аппарата управления) подходы к обследованию. В обоих случаях, а также при их сочетании представления, получаемые о системе управления, отражают мнения (зафиксированные в документах или высказанные в устной форме) работников аппарата управления, заинтересованных в сохранении существующей структуры, что делает этот метод недостаточно эффективным.

Разработка оргструктуры предприятия является сложным и длительным процессом и проходит ряд этапов (схема 54).

В ряде методик в качестве первого этапа рассматриваются концепции развития (создания) объекта управления и его системы управления. В процессе разработки такой концепции решаются вопросы о роли оргструктуры, значимости той или иной функций в основной деятельности предприятия.

При разработке концепции может использоваться моделирование. Модели должны отражать взаимодействие системы со средой (например, в результате моделирования может быть определена роль предприятия в выполнении программы социального развития региона) или между объектом управления, системой управления и конечными продуктами. Однако доказательство адекватности моделей и результатов моделирования обычно на начальном этапе разработки оргструктуры весьма затруднено и поэтому основным методом разработки концепции является активизация интуиции и опыта специалистов (например, путем использования «мозговой атаки» или подготовки вариантов концепции в форме «сценариев» и их обобщения).

Схема 5.4. Этапы разработки проекта структуры предприятия



Для разработки организационной структуры предприятия необходимо:

- подготовить учредительные документы и внутрифирменные регламентирующие положения;
- определить перечень основных и вспомогательных подразделений, их функции и порядок взаимодействия между ними;
- распределить обязанности по вертикальной структуре управления;
- дать характеристику главных менеджеров - квалификация, опыт, принципы оплаты труда и др.;
- привести описание учредителей предприятия (собственников) - перечень лиц и доля каждого в уставном капитале и другие данные.

2.9. Финансовый план и бюджет предприятия

Для принятия окончательного решения по предпринимательскому проекту необходимо четко определить инвестиции и производственные издержки, учитывая, что прибыльность проекта будет в конечном счете зависеть от их размеров, структуры и графика осуществления.

Инвестиции и основные элементы производственных издержек, определенные в предыдущих разделах плана, сводятся в финансовом плане с тем, чтобы рассчитать общие инвестиционные затраты и определить финансовую и экономическую рентабельность проекта.

При сведении воедино суммы инвестиций и производственных издержек особое внимание следует обратить на график их осуществления, поскольку эти сроки оказывают влияние на движение наличностей при реализации проекта и его норму прибыли. Планирование инвестиций и производственных издержек следует осуществлять на годичной основе с учетом результатов анализа движения наличности.

Общая сумма инвестиционных затрат на осуществление предпринимательского проекта включает прежде всего издержки на формирование основного капитала (инвестиций), оборотного капитала и производственных издержек. Причем основной капитал представляет собой средства, необходимые для строительства и оснащения оборудованием инвестируемого проекта, а оборотный капитал - средства, необходимые для функционирования проекта (схема 55)¹.

Основной капитал складывается из первоначальных инвестиций и капитальных затрат на подготовку производства.

¹ См. Инвестиционное проектирование. Практическое руководство. М.: «Финстатинформ», 1995.

Схема 55. Общие издержки предпринимательского проекта

Группы издержек (расходов, затрат)	Подгруппы издержек	Перечень издержек	Состав издержек
1	2	3	4
I. Первоначальные инвестиционные издержки	1.1. Расходы на основные средства	Издержки инвестирования в основной капитал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стоимость земельного участка (покупка или улучшения), издержки при подготовке производственной площадки. 2. Стоимость строительства. 3. Стоимость приобретаемого оборудования и его монтажа. 4. Прочие основные средства, в том числе затраты на поставку, упаковку, транспортировку продукции.
		Предпроизводственные и послепроизводственные издержки.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предварительные затраты на организацию выпуска ценных бумаг (затраты по регистрации компаний, включая оплату юридических документов, необходимых для организации ценных бумаг, а также затраты по выпуску акций; затраты на выпуск проспектов, предварительную рекламу, распространение акций и т.д.) 2. Инвестиции в подготовительные работы (затраты на прединвестиционные исследования, в том числе подготовку ТЕО, оплату консультационных услуг по выполнению прединвестиционных исследований). 3. Прочие затраты (заработная плата и социальные выплаты персоналу, занятому в подготовке производства); оплата деловых поездок; предварительные издержки по маркетингу, создание сети снабжения; возведение временных сооружений, включая конторы и общежития для рабочих; затраты на подготовку кадров; оплата патентов и ноу-хау; затраты по прекращению функционированию объекта к концу его жизненного цикла, включая расчистку земельного участка.
	1.2. Расходы на оборотный капитал = а) - б) = чистый оборотный капитал	а) Текущие активы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запасы (производственных материалов, запасных частей, незавершенное производство, готовая продукция). 2. Дебиторская задолженность (сумма долгов, причитающихся компании по коммерческому кредиту, предоставленному покупателям ее товаров). 3. Денежная наличность.

1	2	3	4
		б) Кредиторская задолженность	1. Сумма долгов, которые компания обязана уплатить по коммерческому кредиту, предоставленному ей поставщиками продукции (сырья, материалов, полуфабрикатов, оборудования и финансовых кредитов).
II. Производственные издержки	II.1. Заводские издержки	а) Материальные	Затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо, электроэнергию (для производственных нужд)
		б) Трудовые	Затраты на оплату труда производственного персонала (заработная плата, премиальные, оплата сверхурочной работы, социальные выплаты)
		в) Заводские накладные расходы	Издержки по ремонту используемого и неиспользуемого оборудования, затраты на топливо и энергию по освещению и отоплению производственных помещений, уборку и ремонт производственных помещений, вывоз и утилизацию производственных отходов, расходы на технику безопасности, санитарно-гигиенические затраты на экологию и т.д.
	II.2. Административные и накладные расходы		оплата труда административного аппарата; оплата долгосрочных консультативных услуг; накладные расходы (освещение, отопление, уборка и ремонт помещений административного аппарата, оплата средств связи и т.д.)
	II.3. Амортизационные издержки		Амортизационные отчисления
	II.4. Издержки финансирования		рентные платежи; выплата пени, штрафов и т.д.
III. Сбытовые издержки (издержки маркетинга)	III.1. Прямые издержки	а) Упаковка и хранение готовой продукции	
		б) Издержки по продажам	реклама; оплата торговых маклеров; комиссионные и т.д.
		в) Транспортные издержки	
	III.2. Косвенные издержки		оплата персонала; затраты на исследование рынка и т.д.

К первоначальным инвестициям относятся затраты на:

- а) подготовку земельного участка и площадки предприятия;
- б) здания и гражданские сооружения;
- в) машины и оборудование, включая вспомогательное;
- г) некоторые приобретенные части основного капитала, такие, как права на промышленную собственность.

Для того чтобы получить сумму первоначальных инвестиций, составляется специальная форма (табл. 18).

Таблица 18. Первоначальные инвестиции

Категория инвестиций	Величина, тыс. руб.
1. Земля	
2. Подготовка и освоение площадки	
3. Сооружения и объекты гражданского строительства: а) здания и объекты гражданского строительства; б) вспомогательные объекты и объекты обслуживания	
4. Основной акционерный капитал	
5. Машины и оборудование	
Всего первоначальных инвестиций	

Помимо первоначальных инвестиций любой предпринимательский проект влечет за собой некоторые затраты на стадии, предшествующей производству, которые образуются, например, в ходе приобретения или формирования основного капитала. Эти затраты складываются из ряда возникающих на различных стадиях составления и осуществления проекта статей и включают следующие расходы.

1. Предварительные расходы (возникающие во время регистрации и образования компании) и расходы на эмиссию ценных бумаг. Последние включают затраты на подготовку и выпуск проспектов, рекламу, объявления через средства массовой информации, комиссионные за размещение ценных бумаг, брокерские операции, на обработку заявлений на акции и распределение акций. В предварительные расходы входят также вознаграждения за юридическое оформление заявлений на получение ссуд, заключение договоров на покупку земельных участков и т. д.

2. Расходы на предварительные исследования, в том числе:

- а) расходы на прединвестиционные, конъюнктурные, инженерные и иные исследования (например, отчет о проектно-конструкторской разработке проекта), проводимые в целях осуществления проекта;

б) вознаграждения консультантам за подготовку исследований, проектирование и руководство строительными и монтажными работами;

в) прочие расходы.

3. Расходы на подготовку производства, которые включают:

а) зарплату, отчисления на социальное страхование и доплаты персоналу, занятому в период подготовки производства;

б) проездные расходы;

в) затраты на подготовительные сооружения типа общежитий для рабочих, временных административных помещений, складов и т. д.;

г) издержки на рекламу будущей продукции при подготовке к производству, создание сети сбыта и рекламные объявления;

д) издержки на подготовку кадров;

е) выплату процентов по займам в ходе строительства.

4. Расходы на пусконаладку и сдачу в эксплуатацию, включающие вознаграждения за руководство пусковыми операциями, зарплату, отчисления на социальное страхование и дополнительные выплаты по персоналу, занятому на пусконаладке, стоимость потребленных производственных и вспомогательных материалов, затраты на вспомогательные и прочие средства, необходимые для пусконаладки (табл. 19).

Таблица 19. Капитальные расходы (инвестиции) на стадии подготовки к производству

Категория	Величина, тыс. руб.
1. Прединвестиционные исследования	
2. Подготовительные изыскания	
3. Руководство осуществлением проекта	
4. Составление подробных планов, участие в торгах	
5. Надзор, координация, пусконаладка и сдача гражданских сооружений, оборудования и предприятия	
6. Создание административного аппарата по найму и подготовке рабочих, ИТР и служащих	
7. Соглашение о поставках	
8. Соглашение о сбыте	
9. Установление контактов	
10. Предварительные расходы и расходы на выпуск ценных бумаг	
Итого	

Оборотный капитал означает финансовые средства, необходимые для эксплуатации объекта в соответствии с его производственной программой. Оборотный капитал представляет собой текущие оборотные средства за вычетом краткосрочных обязательств, т. е. счета дебиторов, товарно-материальные ценности (сырье, вспомогательные материалы, запасные части и мелкий инструмент), незавершенную и готовую продукцию и наличные средства. Краткосрочные обязательства складываются главным образом из подлежащих оплате счетов (кредиторов), на которые проценты не начисляются.

1. Счета дебиторов. Размеры этой статьи определяются торговой-кредитной политикой компании. Учитывая, что доли продаж в кредит от общего объема продаж у разных компаний различны и зависят от обстановки, сложившейся в данной отрасли, дать правильную общую оценку представляется достаточно трудным. Поэтому в каждом конкретном случае оценку следует производить по следующей формуле:

$$\text{Сумма дебиторской задолженности} = \frac{\text{Сроки кредита (помесечно)}}{12 \text{ месяцев}} \times \text{Общий ежегодный объем продаж}$$

2. Товарно-материальные ценности. На потребность в оборотном капитале значительное воздействие оказывает объем капитальных средств, находящихся без движения в форме товарно-материальных ценностей. Необходимо стремиться к максимальному сокращению их объема.

Производственные материалы. При исчислении запасов производственных материалов следует обращать внимание на источники и способы их доставки. Если материалы могут быть быстро доставлены в необходимых количествах, то следует создавать лишь ограниченные запасы, за исключением тех случаев, когда они требуют особых способов хранения. Если материалы импортируются, а условия импорта не стабильны, то можно образовать товарно-материальные запасы в объеме шестимесячной потребности. Другими факторами, оказывающими влияние на объем товарно-материальных ценностей, являются надежность и сезонность поставок, количество поставщиков, возможность замены одних поставок другими и предполагаемые изменения цен.

Запасные части. Объем складироваемых запасных частей зависит от наличия их на месте, операций импорта и возможностей обеспечения технического обслуживания в данном районе, а также от характера самого предприятия. Обычно на предприятии создается первоначальный объем запасных частей.

Незавершенная продукция. Для оценки объема незавершенной продукции необходимо произвести анализ процесса производства и степени обработки отдельных материалов, обеспечиваемых на каждой стадии. Этот объем выражается в месячной (или суточной) продукции в зависимости от характера изделия. Для продукции машиностроения он может достигать нескольких месяцев. Стоимость незавершенной продукции исчисляется также на основе ее заводской себестоимости.

Готовые изделия. Запасы готовых изделий зависят от таких факторов, как характер изделия и особенности сбыта. Их стоимость исчисляется также на основе заводской себестоимости.

3. Наличность на руках и банковские счета. Оборотный капитал может возрасти за счет начисляемых процентов. Из осторожности можно также иметь некоторую наличность в кассе за счет выделения из оборотного капитала резерва на непредвиденные расходы (до 5%). Конкретный размер наличности регулируется нормативными документами.

4. Счета кредиторов. Сырье и вспомогательные материалы, товарно-материальные ценности, вспомогательные средства и т. д. обычно приобретаются в кредит, предоставляемый на определенное время. Начисленные налоги также уплачиваются по истечении определенного срока и представляют собой еще один источник средств, аналогичных счетам, подлежащим оплате. Такие кредитуемые платежи сокращают объем необходимого чистого оборотного, капитала.

При исчислении потребности в оборотном капитале необходимо прежде всего определить минимальное число дней, обеспеченных текущими активами и пассивами. Затем следует исчислить годовую заводскую себестоимость и производственные издержки, поскольку именно на их основе подсчитывается стоимость некоторых составляющих текущих активов. Учитывая, что потребность в оборотном капитале возрастает по мере постепенного выхода проекта на полную мощность, следует подготовить данные о заводской себестоимости и производственных издержках для периодов пуска наладки и выхода производства на полную мощность.

Следующим шагом является определение коэффициента оборачиваемости составных частей текущих активов и пассивов, который может быть найден в результате деления 360 дней на количество дней минимального обеспечения. В дальнейшем данные об издержках по каждой статье текущих активов и пассивов делятся на соответствующие коэффициенты оборачиваемости и вносятся в табл. 20. И, наконец, путем вычитания текущих пассивов из суммы текущих активов получают сумму необходимого чистого оборотного капитала для различных стадий производства. Одновременно определяется необходимая сумма наличности в кассе предприятия.

Таблица 20. Расчет потребности в оборотном капитале

Статья	Потребность	
	Год пуска	При работе на полную мощность, тыс. руб.
1. Текущие активы Суммы по счетам, подлежащим оплате Стоимость товарно-материальных ценностей а) сырье и материалы б)запчасти в) незавершенная продукция г) готовая продукция Наличность Текущие пассивы 2. Подлежащие оплате счета (кредиторов) 3. Оборотный капитал. Всего		

Особое значение имеет исчисление потребности в оборотном капитале на стадии технико-экономического исследования, поскольку оно вынуждает предпринимателя подумать о средствах, необходимых для финансирования эксплуатации проекта.

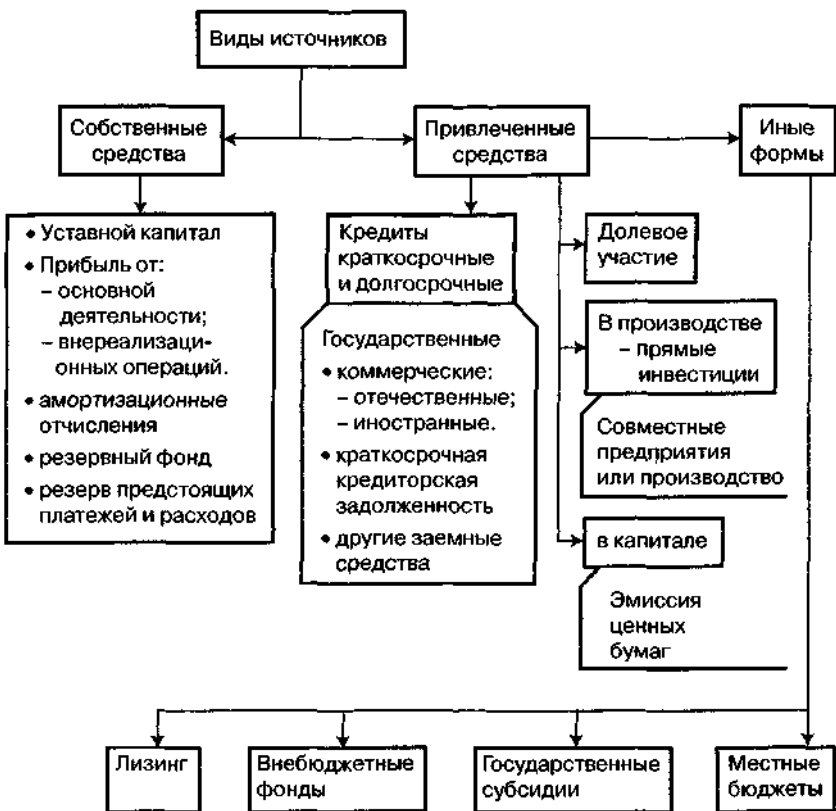
Таким образом, исходя из сумм расходов на подготовку производства, фиксированных инвестиций и расчетов чистого оборотного капитала, можно исчислить общую потребность в финансовых ресурсах (табл. 21).

Таблица 21. Общая потребность в финансовых ресурсах

Категория инвестиций	Величина
1. Первоначальные инвестиции 2. Капитальные расходы в период подготовки производства 3. Оборотный капитал (при работе на полную мощность)	

Для реализации предпринимательского проекта в бизнес-плане в зависимости от конкретных условий могут быть предусмотрены различные источники финансирования (схема 56).

Схема 56. Источники финансирования проекта



Для финансовых расчетов используются специальные ведомости:

- таблица движения наличности (таблица 22);
- ведомость чистого дохода (таблица 23);
- проектный баланс.

Модель денежных потоков (таблица 22) составляется для согласования по времени притока средств (дохода от продаж и других поступлений) с оттоком средств на инвестиции, затраты производства и другие расходы.

Выручка от реализации продукции (таблица 22, стр. 1) определяется на основе прогнозных объемов продаж по годам и прогнозных цен на единицу продукции. Прогноз объемов продаж - результат маркетинговых исследований, ожидаемого прироста производства продукции и производственной мощности предприятия.

Таблица 22. Движение наличности (модель денежных потоков)

Показатели	Сумма по годам (кварталам), (руб.)										
	0				1				2		п
	квартал				квартал						
	1	2	3	4	1	2	3	4			
1. Выручка от реализации.											
2. Затраты, всего, в том числе:											
2.1. Амортизационные отчисления;											
2.2. Выплата процентов.											
3. Прибыль от реализации.											
4. Налог на прибыль.											
5. Чистый доход от реализации.											
6. Чистый денежный поток, всего: (стр. 6.1 + стр. 6.2 + (-) стр. 6.3 + (-) стр. 6.4 - стр. 6.5 - стр. 6.6).											
6.1. Чистый доход от реализации.											
6.2. Амортизационные отчисления.											
6.3. Рост (погашение) задолженности.											
6.4. Средства от продажи (покупки) основных средств.											
6.5. Капиталовложения.											
6.6. Прирост оборотного капитала.											
7. Остаток денежных средств на начало периода.											
8. Накопленная денежная наличность (стр. 6 + стр. 7).											
9. Коэффициент текущей стоимости при выбранной ставке дисконтиро- вания (ставке дохода на собственный капитал r) $K = 1/(1+r)^n$, где: n - число лет.											
10. Текущая стоимость денежных потоков(дисконтированная) (стр. 6 x стр.9).											
11. Сумма текущих стоимостей денежных потоков.											

Оценка прироста производства продукции должна исходить из анализа перспектив развития отрасли и ретроспективных тенденций развития предприятия.

Оценка ежегодного роста цен на продукцию предприятия основывается на макроэкономических и отраслевых исследованиях, а также на данных о росте цен в прошлые годы.

Величина затрат на производство продукции принимается по данным табл. 17 с выделением в их составе, как отдельных составляющих, износа и расходов на выплату процентов.

Прибыль от реализации равна разности между выручкой от реализации (стр. 1) и общей величиной затрат (стр. 2).

Чистой доход есть прибыль от реализации, уменьшенная на величину налоговых выплат (стр. 3 - стр. 4). Ставки налога на прибыль установлены законодательством.

Чистый денежный поток (стр. 6) рассчитывается следующим образом:

величина чистого дохода от реализации корректируется на сумму начисленного износа (стр. 6.1+ стр. 6.2),

плюс рост задолженности или минус ее уменьшение (погашение) (стр. 6.1 + стр. 6.2 ± стр. 6.3),

плюс величина средств, полученных от продажи основных средств, или минус размер затрат на их приобретение (стр. 6.1+ стр. 6.2 ± стр. 6.3 ± стр. 6.4),

минус намечаемые инвестиции (стр. 6.5), требующиеся действующему производственному оборудованию для достижения темпов роста, предусмотренных в прогнозе.

Если темпы роста производства уже стабилизировались и ввода новых мощностей не предвидится, инвестиции направляются только на замещение текущих активов по мере их износа. Когда точный расчет произвести не представляется возможным, инвестиции могут быть приняты равными износу, поскольку при достаточно длительном интервале времени (более пяти лет) величина износа будет равна резервам, требующимся для замещения текущих активов.

Прирост оборотного капитала (стр. 6.6) рассчитывается исходя из требуемой его величины на каждый планируемый год, представляющий собой оборотные средства, которыми должно располагать предприятие в начале периода. Величина требуемого оборотного капитала рассчитывается исходя из величины той части выручки из реализации (в расчете на один рубль), которая направляется на инвестирование оборотного капитала (товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность и т. д.) на основании анализа потребности предприятия в оборотном капитале за прошлые годы, а также его типичной величины на аналогичных предприятиях.

По мере роста предприятия некоторая часть денежного потока должна направляться на финансирование закупок товарно-материальных запасов, покрытие роста дебиторской задолженности и т. д. Потребность компании в дополнительном оборотном капитале рассчитывается, исходя из установленного процентного соотношения от выручки.

Текущий оборотный капитал может быть рассчитан на основании данных балансового отчета предприятия как разность между текущими активами и текущими обязательствами.

Величину избытка (дефицита) оборотного капитала можно определить, сопоставив требуемый оборотный капитал и имеющиеся в наличии оборотные средства. В случае дефицита оборотного капитала его недостаток следует прибавить к величине потребности в финансировании, поскольку последняя представляет собой денежные средства, которые должны быть вложены в предприятие с целью обеспечения его бесперебойного функционирования в будущем.

Остаток денежных средств на начало периода (стр. 7) показывает размер денежной наличности предприятия текущего периода.

Накопленная денежная наличность (стр. 8) определяется суммой стр. 6 и стр. 7.

Коэффициент текущей стоимости рассчитывается на основе ставки дисконта (стр. 9), которая принимается равной ставке рефинансирования Центрального банка на момент составления бизнес-плана.

Текущая стоимость денежного потока по годам определяется путем умножения величин чистого денежного потока каждого года на рассчитанный коэффициент текущей стоимости (стр. 6 • стр. 9).

Сумма текущих стоимостей денежных потоков рассчитывается путем суммирования текущих стоимостей денежного потока за весь планируемый период.

**Таблица 23. Ведомость чистого дохода
(ведомость доходов и затрат)**

№ п/п	Показатели	Ед-измерения	Год			
			0	1		п
1.	Выручка от реализации	тыс. руб.				
	1.1. Объем продаж в натуральном выражении	кг шт.				
	1.2. Цена единицы продукции	руб.				
2.	Затраты на производство реализованной продукции	тыс. руб.				
3.	Прибыль от реализации	тыс. руб.				
4.	Результат от внереализационных операций	тыс. руб.				
5.	Налоги	тыс. руб.				
6.	Чистая прибыль	тыс. руб.				

Эффективность реализации предпринимательских проектов в России с 1994 г. принято характеризовать системой показателей, отражающих три взаимосвязанных уровня оценки: коммерческий, бюджетный и народнохозяйственный (схема 57).

Схема 57. Показатели эффективности предпринимательских проектов



Для финансовой оценки предпринимательского проекта применяется система показателей (коэффициентов), характеризующих ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов и акционерного капитала (табл. 24).

Таблица 24. Расчет показателей финансового состояния предприятия

№ п/п	Показатели	Формула расчета	Применение	Характеристика показателей
1	2	3	4	5
1. Ликвидность				
1.	Коэффициент общей ликвидности $K_{л}$	$K_{л} = \frac{\text{Краткосрочные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Краткосрочные активы – активы, которые могут быть обращены в наличность в течение 1 года и ранее; краткосрочные обязательства должны быть погашены в течение года.	$K_{л}$ показывает, как предприятие может выполнить свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся краткосрочных активов. Соотношение 2 : 1 является оптимальным для большинства предприятий и отраслей. Чем выше $K_{л}$, тем более привлекательны предприятие и отрасль для инвестора.
2.	Коэффициент срочной ликвидности $K_{сл}$	$K_{сл} = \frac{\text{Наличность} + \text{Эквиваленты} + \text{Ленты}}{\text{Наличные обязательства}}$ или $K_{сл} = \frac{\text{Счета} + \text{к расчету} + \text{Зачеты}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	$K_{сл}$ служит более строгой мерой ликвидности. Запасы исключаются из расчета потому, что эта статья считается послелегидным средством.	$K_{сл}$ показывает, как предприятие может выполнить свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся легкорезализуемых активов. Соотношение 1 : 1 является оптимальным для большинства предприятий.
3.	Возврат дебиторской задолженности (в днях) $D_{э}$	$D_{э} = \frac{\text{Сумма дебиторской задолженности за год}}{\text{Годовой объем сбыта}} \cdot 360$	Дебиторская задолженность – это средства, которые клиент должны предприятию.	Большая величина $D_{э}$ (около года) может свидетельствовать: <ul style="list-style-type: none"> – о наличии трудностей с погашением дебиторами своих счетов; – о наличии трудностей со сбытом продукции; – о том, что продукция предприятия науко- или капиталоемкая.

№ п/п	Показатели	Формула расчета	Применение	Характеристика показателей
4.	Оборачиваемость товарных запасов (в днях) $O_{ТЗ}$	Сумма товарных запасов Годовой объем сбыта: 360 $O_{ТЗ} = \frac{\text{Сумма товарных запасов}}{\text{Годовой объем сбыта: 360}}$		Большая величина $O_{ТЗ}$ будет свидетельствовать о наличии излишних запасов. Незначительная величина – недостаток необходимых запасов.
5.	Чистый оборотный капитал $K_{чО}$	Кратко-срочные активы – кратко-срочные обязательства $K_{чО} = \text{Кратко-срочные активы} - \text{Кратко-срочные обязательства}$		Положительная величина $K_{чО}$ свидетельствует о ликвидности предприятия в целом.
6.	Структура текущих активов (в %): – дебиторская задолженность – денежные средства			Если доля значительна (более 50%), это может свидетельствовать о недостаточном контроле за поступлением платежей. Незначительная доля свидетельствует о финансовом риске из-за недостатка наличных денег.
2. Платежеспособность				
7.	Коэффициент общей платежеспособности $K_{оп}$	Собственный капитал $K_{оп} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Суммарные обязательства}}$	Под обязательствами понимается сумма краткосрочных и долгосрочных обязательств, а также сумма собственного капитала.	$K_{оп}$ показывает долю собственного капитала в финансировании предприятия.

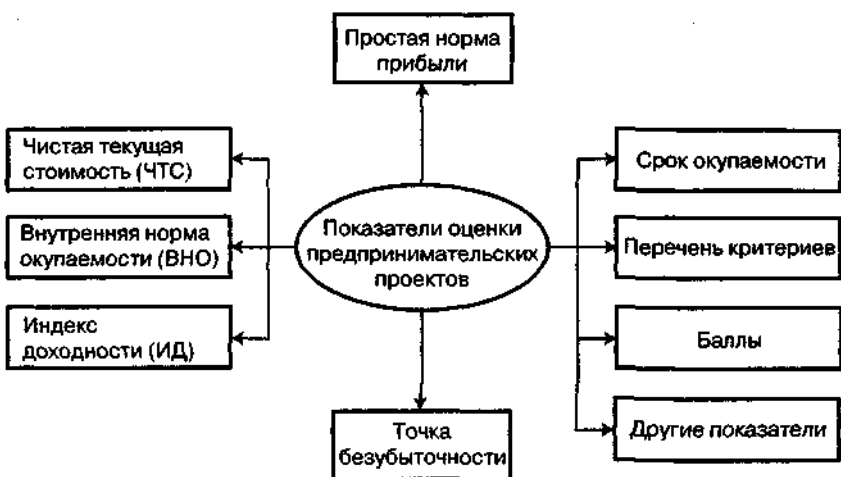
№ п/п	Показатели	Формула расчета	Примечание	Характеристика показателей
8.	Коэффициент возврата долгосрочных обязательств $K_{вд}$	$K_{вд} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Сумма выгпаченных процентов по долгосрочным обязательствам}}$		$K_{вд}$ должен быть значительно больше 1. В этом случае он будет свидетельствовать о высокой прибыльности вложенных средств.
3. Прибыльность				
9.	Коэффициент валовой прибыли $K_{вп}$	$K_{вп} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$	Валовая прибыль равняется выручке от реализации (объему сбыта) за вычетом себестоимости реализованной продукции.	Сравните $K_{вп}$ с аналогичными показателями альтернативных вариантов.
10.	Коэффициент чистой прибыли (или коэффициент прибыльности) $K_{чп}$	$K_{чп} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$	Чистая прибыль — это прибыль, оставшаяся после выплаты налогов, но до выплат дивидендов обычновенным и привилегированным акциям.	Высокие значения $K_{чп}$ свидетельствуют: — о благоприятной конъюнктуре рынка для предприятия; — об эффективном использовании материальных и финансовых средств, имеющихся у предприятия.
11.	Коэффициент удержания K_y	$K_y = \frac{\text{Прибыль, направляемая в бизнес}}{\text{Чистая прибыль}}$		K_y от 0,8 до 1,0 указывает на то, что предприятие стремится заработать деньги путем инвестирования в само предприятие.
4. Использование активов				
12.	Стоимость недвижимости предприятия		Недвижимость — это земля, а также всякое иное имущество, прикрепленное к земле и прочно связанное с ней (здания, сооружения и т.д.).	Используется при оценке: — степени снижения первоначальной (базовой) стоимости недвижимости в результате износа за 1 год (определили амортизацию);

№ п/п	Показатели	Формула расчета	Примечание	Характеристика показателей
13.	Реальная стоимость предприятия		Включает действительную стоимость: филиалов предприятия; торговой марки; акций, выпущенных и затем вновь купленных предприятием.	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие стоимости недвижимости ее стоимости по текущим рыночным ценам; - возможность альтернативного использования недвижимости (может ли данная недвижимость использоваться более выгодно в других целях, например, при сдаче в аренду, постройке на этом месте жилых домов и т.д.).
14.	Показатели фондоотдачи	<p><u>Годовой объем сбыта</u> Краткосрочные активы</p> <p><u>Годовой объем сбыта</u> Долгосрочные активы</p> <p><u>Годовой объем сбыта</u> Сумма краткосрочных и долгосрочных активов</p>		<p>Высокие показатели свидетельствуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - об обеспечении максимального использования производственных мощностей; - об оптимальном количестве товарных запасов.

№ п/п	Показатели	Формула расчета	Примечание	Характеристика показателей
5. Использование акционерного капитала				
15.	Норма прибыли на акционерный капитал $P_{ак}$	$P_{ак} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина акционерного капитала}}$	Средняя величина капитала рассчитывается как среднее арифметическое: сумма акционерного капитала на начало и на конец года, деленная на два.	Тенденция изменения $P_{ак}$ должна быть стабильной и возрастающей.
16.	Коэффициент оборачиваемости акционерного капитала $K_{оак}$	$K_{оак} = \frac{\text{Годовой объем сбыта}}{\text{Средняя величина акционерного капитала}}$	Акционерный капитал включает обыкновенные акции, оплаченную часть капитала и нераспределенную прибыль.	Проследите тенденцию изменения данного показателя. Большая величина $K_{оак}$ свидетельствует об эффективности проекта.
17.	Коэффициент финансового риска $K_{офр}$	$K_{офр} = \frac{\text{Долгосрочная задолженность}}{\text{Акционерный капитал}}$	Долгосрочная задолженность определяется как сумма долгосрочных кредитов за вычетом произведенных выплат.	Тенденция уменьшения $K_{офр}$ указывает на снижение финансового риска и стабилизацию состояния предприятия.
18.	Норма прибыли на обыкновенные акции $P_{оа}$	$P_{оа} = \frac{\text{Чистая прибыль по привилегированным акциям}}{\text{Средняя величина акционерного капитала в обыкновенных акциях}}$		
19.	Коэффициент соотношения цена/доход, Ц/Д	$Ц/Д = \frac{\text{Рыночная цена акции}}{\text{Доход на одну акцию за год}}$	Доход на одну акцию за год рассчитывается как отношение чистой прибыли предприятия за год к числу проданных акций.	Ц/Д до 10 относится к акциям с низким соотношением более 30 - с высоким.

Финансовая оценка предпринимательского проекта и его вариантов осуществляется также с помощью системы показателей (схема 58).

Схема 58. Показатели коммерческой (финансовой) эффективности предпринимательского проекта для реализации



Чистая текущая стоимость определяется по каждому году периода функционирования проекта путем дисконтирования разности всех оттоков и притоков средств к какому-либо моменту времени (как правило, началу осуществления проекта) при фиксированной, заранее определенной норме процента.

Значения ЧТС, полученные по каждому году, затем суммируются:

$$\text{ЧТС} = \text{ЧПН}_1 + (\text{ЧПН}_2 \cdot K_2) + (\text{ЧПН}_3 \cdot K_3) + \dots + (\text{ЧПН}_n \cdot K_n),$$

где ЧПН - чистый поток наличностей по каждому году

(1,2 ... n) периода функционирования проекта;

K - коэффициенты дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования (или минимальный коэффициент окупаемости) должен быть равен либо фактической величине ставки процента по долгосрочным займам на рынке капиталов, либо ставке процентов, выплачиваемой заемщиком. Он всегда **меньше единицы**, в противном случае деньги сегодня стоили бы меньше, чем

деньги завтра. Ведь известно, что деньги обладают стоимостью во времени: один рубль, который будет получен в будущем, стоит меньше рубля, получаемого сегодня. Определяется коэффициент дисконтирования по формуле:

$$K = \frac{1+r}{r},$$

где r - норма прибыли (ставка дисконта), которую инвесторы хотят получить за согласие отсрочить поступления на будущие периоды.

При ЧТС, имеющей положительное значение, рентабельность инвестиций превышает минимальный коэффициент дисконтирования. При значениях ЧТС, равных нулю, рентабельность проекта равна минимальной норме. Таким образом проект, ЧТС которого имеет положительное или нулевое значение, можно считать приемлемым. При ЧТС меньше нуля рентабельность проекта ниже минимальной нормы и, следовательно, отданного проекта следует отказаться.

Внутренняя норма окупаемости (ВНО) представляет собой коэффициент дисконтирования, при котором притоки равны текущей величине оттоков наличностей, или же коэффициент, при котором текущая величина поступлений по проекту равна текущей сумме инвестиций, а величина чистой текущей стоимости равна нулю. Для расчета ВНО применяется та же самая методика, что и для расчета ЧТС. Могут использоваться те же типы таблиц, и вместо дисконтирования потоков наличностей при заранее установленном минимальном коэффициенте могут применяться различные коэффициенты дисконтирования для определения такой величины коэффициента, при которой ЧТС равна нулю. Этот коэффициент и есть ВНО, и он показывает рентабельность проекта.

Период окупаемости и простая норма прибыли. Период окупаемости - это срок, необходимый для возмещения исходных инвестиций за счет доходов от проекта, под которыми подразумевается **сумма чистой прибыли**. Иначе говоря, под сроком окупаемости понимается продолжительность периода, в течение которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиций, равна сумме инвестиций. Содержание этого соотношения можно представить в виде следующего уравнения:

$$\sum_{t=0}^n \frac{ЧПН}{(1+r)^t} = И,$$

где n - срок окупаемости (мес, квартал);

t - годы реализации предпринимательского проекта;

$t = 0$ - момент окончания инвестиций;

$И$ - суммарные инвестиции в предпринимательский проект;

r - ставка дисконта.

Проектное предложение может быть принято, если период окупаемости меньше или равен приемлемому периоду времени, определяемому на основе прошлого опыта осуществления аналогичных проектов или принятых нормативов.

Простая норма прибыли определяется как отношение прибыли за обычный полный год эксплуатации к инвестиционным затратам.

Индекс доходности (ИД) - это отношение суммы приведенных эффектов (чистых текущих стоимостей - ЧТС) к величине инвестиций (И). Если чистая текущая стоимость положительная, то и ИД > 1 и наоборот. Если ИД > 1, то проект эффективен.

При отборе предпринимательских проектов с использованием **перечня критериев** сначала устанавливаются критерии, вытекающие из целей, стратегии и задач проекта, его ориентации и долгосрочных планов, а затем по каждому критерию дается оценка проектов. Результаты анализа могут быть формализованы с помощью **балльной оценки**. Для этого определяются наиболее важные факторы и каждому критерию присваиваются веса в зависимости от степени влияния их на результаты проектов. Качественным оценкам по каждому критерию придаются количественные значения экспертами. Общая оценка получается путем перемножения весов рангов на вероятность достижения этих рангов и получения вероятного веса критерия, который затем умножается на вес критерия. Полученные данные по каждому критерию суммируются.

Анализ безубыточности - определение точки безубыточности (X), т.е. **минимального объема** выпускаемой продукции, при котором **доход от продажи равен издержкам производства**. Точка безубыточности может быть также выражена в виде определенного уровня использования производственных мощностей предприятия, при котором доходы от продаж и издержки производства равны, что можно представить в виде равенства произведения цены продажи (Ц) единицы продукции на количество проданных единиц (x) и суммы постоянных издержек на весь объем производства ($I_{\text{пос}}$) плюс удельные переменные расходы ($I_{\text{пер}}$), умноженные на количество проданных единиц продукции (X), т.е. $\text{Ц} \cdot X = I_{\text{пос}} + I_{\text{пер}} \cdot X$. Отсюда точка безубыточности предпринимательского проекта определяется как отношение постоянных издержек производства ($I_{\text{пос}}$) к разнице между ценой (Ц) и переменной составляющей себестоимости

единицы продукции ($I_{\text{пер}}$), т.е. $x = \frac{I_{\text{пос}}}{\text{Ц} - I_{\text{пер}}}$.

Это соотношение позволяет определить максимальную сумму издержек производства, если известны значения остальных величин:

$$I_{\text{пос}} = X (\text{Ц} - I_{\text{пер}}).$$

Можно также рассчитать и минимальную цену реализации продукции, исходя из заданного объема продаж, суммы постоянных и удельных переменных издержек производства:

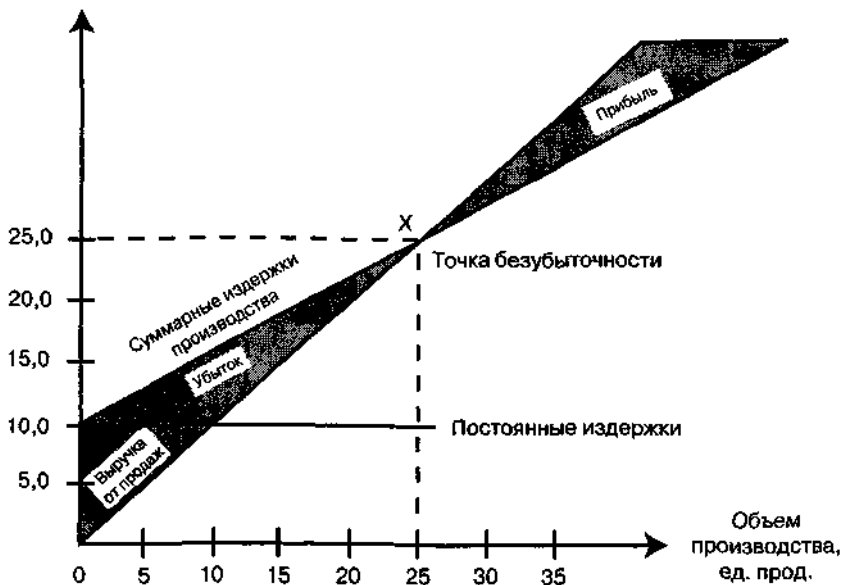
$$Ц = \frac{I_{\text{пос}}}{X} + I_{\text{пер}} .$$

К постоянным затратам относятся накладные расходы, кредиты начисляемые на них проценты, амортизационные отчисления по основному оборудованию; к переменным - все прямые затраты материалов, сырья, комплектующих изделий, электроэнергии, тепла, заработной платы основного производственного персонала и др.

Графическое определение точки безубыточности рассмотрим на примере. Если цена единицы продукции (Ц) составляет 1000 руб. переменные расходы ($I_{\text{пе}}$) в расчете на единицу товара 600 руб., а общая сумма постоянных расходов ($I_{\text{пос}}$) 10 млн. руб., то точка безубыточности (X) достигается при выпуске 25 000 единиц товара на сумму 25 млн. руб. (рис. 1).

Рисунок 1. Графическое определение точки безубыточности

Выручка,
издержки
млн. руб.



В этой точке прибыли предприятия будет равна нулю, так как сумма переменных 25 000 ед. • 600 руб./ед. = 15 млн. руб. и постоянных затрат (10 млн. руб.) равняется выручке от реализации продукции: 25 000 ед. • 1000 руб./ед. = 25 млн. руб.

В случае увеличения объемов производства до 30 000 ед. выручка от реализации в размере

30 млн. руб. (30 000 ед. • 1000 руб./ед.)

превысит на 2 млн. руб. Суммарные издержки в размере 28 млн. руб.:

10 млн. руб. - постоянные затраты;

18 млн. руб. - переменные затраты (30 000 ед. • 600 руб./ед.).

При снижении объемов производства до 20 000 ед. суммарные издержки составят:

10 млн. руб. + 20 000 ед. • 600 руб./ед. = 22 млн. руб.

и будут больше суммы выручки:

20 000 ед. • 1000 руб./ед. = 20 млн. руб.,

т.е. убытки и предприятия составят 2 млн. руб.

Следует заметить, что на точку безубыточности существенное влияние оказывают такие факторы, как изменение цен на продукцию, динамика постоянных и переменных затрат. При этом действуют следующие зависимости.

С повышением цены на выпускаемую продукцию минимальный объем производства, соответствующий точке безубыточности, уменьшается, а при снижении цены соответственно возрастает.

При увеличении постоянных расходов минимальный объем производства, соответствующий точке безубыточности, повышается. Так, если в рассматриваемом примере постоянные затраты возрастут до 20 млн. руб., то безубыточное производство будет достигаться при выпуске 50 тыс. единиц продукции:

20 млн. руб.: (1000 - 600 руб.).

Сохранение безубыточного производства при росте переменных расходов при прочих равных условиях возможно за счет увеличения минимального объема производства. Например, при 800 руб. переменных затрат на единицу продукции безубыточный объем производства удваивается (50 000 ед.). При снижении переменных затрат, например, до 500 руб. точка безубыточности достигается уже при выпуске 20 000 ед. продукции.

Пересечение линий выручки и издержек определяет точку безубыточности и соответствующий ей объем производства в единицах продукции. Зная расчетную мощность проекта, можно легко определить коэффициент использования производственных мощностей в точке безубыточности.

При расчете точки безубыточности и построении графика условно принимается, что объем производства равен объему продаж, цена

единицы продаваемого товара, доли переменных и постоянных издержек остаются неизменными, производится единственный вид изделия и др. На практике эти условия не всегда выполнимы. Поэтому определение точки безубыточности следует рассматривать лишь как один из методов финансовой оценки предпринимательского проекта, дополняющий другие.

2.10. Анализ рисков

Риск - событие, которое может случиться или не случиться. Если такое событие произойдет, то у предприятия возможны три экономических результата:

- отрицательный - потеря части ресурсов предприятия, недополучение доходов или появление дополнительных расходов;
- положительный - увеличение прибыли, сокращение расходов или выгода;
- нулевой - не оказывает влияния на финансово-хозяйственные результаты.

В предпринимательской деятельности важное значение имеют как чистые, так и спекулятивные риски. **Чистые риски** - природно-естественные (землетрясение, наводнение и т.п.), экологические, политические, транспортные и некоторые коммерческие риски (имущественные, производственные, торговые) могут привести к отрицательным или нулевым хозяйственным результатам.

Спекулятивные риски - финансовые риски, связанные с покупательной способностью денег (инфляционные, валютные, дефляционные и др.), и инвестиционные (процентные, кредитные, упущенной выгоды, биржевой, селективный, банкротства) - означают вероятность получения как отрицательных, так и положительных экономических результатов.

В целях нейтрализации отрицательного воздействия рисков на эффективность производства при планировании на предприятии проводят их качественный и количественный анализ. Суть **качественного анализа** состоит в определении **факторов** риска и видов работ, при выполнении которых он возникает. **Количественно** размер риска можно установить с помощью статистических, аналитических и других методов. Закономерности случайных событий изучаются с использованием математического аппарата теории вероятности. Вероятность наступления рискового события может быть определена субъективным способом или объективными методами.

Объективным методом вероятность события устанавливается путем вычисления частоты, с которой оно происходит. Например,

если при инвестировании капитала в сумме 50 тыс. руб. в соответствующие проекты прибыль в сумме 40 тыс. руб. была получена в 70 случаях из 100, то вероятность обеспечения такого чистого дохода составит 0,7 (70 :100).

Субъективный метод определения вероятности основан на субъективных оценках экспертов, консультантов или личном опыте предпринимателя, плановика.

Величину риска измеряют двумя показателями:

- среднее ожидаемое значение - средневзвешенная величина всех возможных результатов, когда вероятность каждого результата считается частотой или весом соответствующего значения. Например, если при вложении средств в проект № 1 прибыль 40 тыс. руб. получена в 50 случаях из 100 (вероятность 0,5), прибыль 30 тыс. руб. - в 30 случаях и прибыль 20 тыс. руб. - в 40 случаях, то среднее ожидаемое значение составит 37 тыс. руб. ($40 \cdot 0,5 + 30 \cdot 0,3 + 20 \cdot 0,4$);
- колеблемость ожидаемого значения - степень отклонения ожидаемой величины от среднего значения, которая определяется путем расчета дисперсии и среднего квадратического отклонения.

Для уменьшения риска и повышения надежности проекта проводят **анализ его чувствительности**, т.е. определяют степень влияния на эффективность (срок окупаемости вложений капитала, уровень рентабельности и др.) основных (критических) факторов. В процессе анализа чувствительности изменяют значение одного из критических факторов и, при прочих не меняющихся в данном случае параметрах, определяют степень зависимости показателя эффективности плана от испытываемых изменений.

В исследование обычно включают следующие факторы:

- цена единицы продукции (услуги, работы);
- объем продаж;
- себестоимость единицы продукции (услуги, работы);
- уровень инфляции в плановый период;
- время задержки платежей за поставленную продукцию и др.

По результатам анализа чувствительности в процессе планирования предусматривают также мероприятия, которые уменьшат степень риска при реализации проекта.

2.11. Организационный план

Для организационного обеспечения проекта необходимо составить реалистичный календарный план (деловое расписание) проведения важнейших видов работ (заключение контрактов, разработку документации, строительство, пуск производства и др.) с указанием даты начала и окончания каждого мероприятия, ответственных лиц и возможных корректировок в случае отклонений от графика.

При реализации проекта инвестор должен создать группу управления осуществлением проекта. Он должен также передать ей определенные полномочия, чтобы она выступала от его имени по отношению к подрядчикам и консультантам. Эффективность осуществления проекта может в значительной степени зависеть от вспомогательных услуг, оказываемых такой группой. Например, глубокое знание этой группой местных условий может представлять собой определенную выгоду. Причем она должна работать не только в период осуществления проекта, но в идеальном варианте стать и ядром группы управления техников и эксплуатационников, которые впоследствии будут отвечать за выпуск продукции.

Выбор технологии. На выбор технологии обычно не уходит слишком много времени, поскольку соответствующие аспекты должны были найти свое отражение в технико-экономическом исследовании. Однако в некоторых случаях много времени могут потребовать переговоры с поставщиками или лицензиарами технологии, особенно, если предприятие стремится обеспечить минимальное или значительное участие лицензиара в акционерном капитале.

Документация (по оборудованию и объектам гражданского строительства), заявки подрядчиков, оценки тендеров, размещение заказов. До того, как начнется фактическая работа на площадке, необходимо выделить определенное время наряд предварительных мероприятий, включая их подробное планирование, подготовку офертных документов, заявки на оферты, переговоры по контрактам и др.

Обычно от запросов о прейскурантах на оборудование до размещения окончательных заказов проходит значительное время, но тем не менее в целом этот период можно рассчитать без особых трудностей. До поставки оборудования может пройти довольно много времени: от трех до шести месяцев для относительно простого оборудования, до двух и более лет - для станков, сложного технологического и электрооборудования.

Заказывая оборудование, следует учитывать время на монтаж и другие работы, с тем чтобы гарантировать поступление оборудования в оптимальные сроки. Если используется как импортируемое, так и отечественное оборудование, то проблема сроков поставок приобретает еще большее значение. Во многих случаях главным образом из-за ограниченных возможностей внутреннего рынка поставки отечественного оборудования требуют большего времени, чем импортного, поэтому заказы необходимо планировать заранее.

Финансирование проекта. После того как принято решение об инвестициях и определены общие инвестиционные издержки и сроки реализации проекта, необходимо решить вопрос о финансировании проекта. С учетом привлечения средств поставщика, финансирования со стороны кредитных учреждений и собственных фондов сле-

дует стремиться к экономическому соотношению между привлеченным капиталом и акционерным капиталом. Вряд ли будет целесообразно начинать работы, связанные с проектом, до полного решения вопроса о его финансировании, даже если это и приведет к потере большого количества времени.

На этапе проведения технико-экономического исследования следует правильно учитывать все расходы, которые могут возникнуть при осуществлении проекта. Только проведя всеобъемлющую оценку, можно будет определить характер финансирования и уровень производственных издержек.

Период строительства. Одним из наиболее важных шагов в работе над проектом является приобретение или аренда земельного участка и урегулирование вопроса подъездных путей к площадке предприятия. Иногда это может повлечь за собой длительные переговоры (например, если нельзя достичь согласия относительно продажной цены), поэтому на первоначальном этапе можно предусмотреть варианты приобретения земли, что позволит избежать излишней траты времени.

Строительство помещений для предприятия нельзя начинать до готовности окончательного плана размещения оборудования, закупки земельного участка и подготовки и освоения площадки. Подготовку площадки можно провести без особых затруднений, на это не потребуется много времени. Необходимо тщательно определить порядок возведения гражданских сооружений и проведения строительных работ с точки зрения требований к срокам строительства и самому строительству, по отношению к потребностям в инфраструктуре, ее наличию и срокам прибытия и монтажа различных видов оборудования.

По мере строительства гражданских объектов и средств инфраструктуры на различных площадках может возникнуть необходимость проверять и отправлять на места механизмы и оборудование. Следует предпринять меры для таможенной очистки импортируемых товаров в портах и транспортировки отечественного оборудования на площадку. Все эти аспекты должны быть соответствующим образом спланированы, с тем чтобы ни в одном пункте не возникло задержек.

Важными этапами на стадии осуществления проекта являются испытания оборудования, пробный выпуск продукции и сдача предприятия в эксплуатацию. Период пробного выпуска продукции является особенно важным, поскольку его можно начать сразу после окончания монтажа оборудования (если частичные испытания и опытная эксплуатация, выполняемые во время строительства, не проводятся).

Наем и подготовка рабочих, ИТР и служащих должны тщательно планироваться, с тем чтобы по мере надобности обеспечить наличие квалифицированных кадров. Слишком часто наем рабочей

силы откладывается на самое последнее время и к программам подготовки специалистов приступают только тогда, когда предприятие уже готово к выпуску продукции, что приводит к совершенно неудовлетворительному использованию мощностей на первоначальных этапах производства. Создавать и развивать административную структуру предприятия необходимо в период осуществления проекта.

В этот же период необходимо также окончательно решить вопросы снабжения, касающиеся основных производственных материалов. При импортных поставках следует предусмотреть достаточное количество времени. В отношении отечественных материалов необходимо тщательно спланировать поступление сырья, с тем чтобы не допускать отставания по срокам.

Подготовку **рынка сбыта** необходимо начинать заранее, с тем чтобы в будущем обеспечить сбыт готовой продукции в соответствии с планом. В противном случае может образоваться запас нереализованной продукции и основные предположения относительно коммерческой прибыльности продукта окажутся несостоятельными.

Подготовка к сбыту продукции начинается с рекламы товаров, подготовки продавцов и завершается предоставлением специально торгового оборудования (например, морозильников).

В некоторых случаях может потребовать много времени получение **санкций правительства**, особенно при привлечении иностранных инвестиций. Санкция правительства необходима также во многих случаях для ввоза механизмов и оборудования и в отношении соглашений о поставках технологий. Для импорта промежуточных товаров на стадии производства, включая обработанные материалы, узлы и компоненты, также может потребоваться санкция государственных учреждений. Во всех этих случаях необходимо выделять достаточно времени (от одного до шести месяцев) для их получения, с тем чтобы это не послужило помехой для успешной реализации проекта.

Виды графиков. При правильном планировании проекта по срокам следует добиваться того, чтобы производственные помещения и вспомогательные строения и средства инфраструктуры были вовремя подготовлены для монтажа и установки механизмов и оборудования, имелись квалифицированные рабочие для эксплуатации предприятия по его готовности и предприятие было обеспечено основными и вспомогательными материалами в объеме, необходимом для успешного начала работы. Любые задержки или отсутствие графиков по любому из этих аспектов в конечном счете пагубно сказываются на деятельности предприятия на первых этапах производства. Однако, если производственные помещения и строения готовы задолго до поступления оборудования, если производственный персонал набран слишком рано или сделаны слишком большие запасы

производственных материалов, то выделенные фонды могут оказаться неосвоенными в результате недоиспользования мощностей, рабочей силы или оборудования. Поэтому и необходим эффективный и сбалансированный график потребностей в различных материальных факторах производства. Достичь этого можно лишь на основе тщательного планирования сроков осуществления проекта.

Существуют различные методы составления и анализа графиков. При самом простом и наиболее распространенном методе используется столбиковая диаграмма, в которой осуществление проекта делится на различные виды деятельности по компонентам и указываются сроки для выполнения каждой операции. Исходя из этого, можно впоследствии подстраивать работу под дату или срок, к которому должна начаться определенная операция или должны быть приняты определенные решения. Столбиковую диаграмму можно применять к любому проекту и ее нетрудно подготовить.

Для комплексного проекта с рядом взаимосвязанных и последовательных операций этот подход может быть недостаточно действенным и тогда придется использовать сетевую диаграмму, в которой находят применение два метода: метод критического пути (МКП) и метод оценки и пересмотра проекта (ПЕРТ).

Какой бы метод не применялся, очень важно время от времени корректировать первоначальный график, выявлять и решать возникающие в ходе осуществления проекта проблемы и затруднения. Внесение коррективов является важной функцией самого процесса составления графика осуществления проекта, и только при постоянном контроле его выполнения можно вносить логичные изменения в ход реализации проекта.

Издержки на осуществление проекта - это расходы на подготовку к производству, которые впоследствии превратятся в капитал. Они включают ряд составляющих.

1. *Расходы на руководство осуществлением проекта:* оклады и заработная плата управленческого персонала; арендная плата за помещения, автомобили, жилые помещения и т.д.; расходы на проезд и средства связи; налоги и пошлины в период осуществления проекта.

2. *Затраты, связанные с осуществлением контроля и координацией строительства, монтажом, испытаниями, пробными пусками, пуском и сдачей предприятия в эксплуатацию:* оклады и заработная плата рабочих-строителей и монтажников; издержки на иностранных экспертов; аренда (жилых помещений, административных зданий); сырье и вспомогательные материалы, предметы снабжения и средства для испытаний и пуска предприятия; процентные ставки в ходе строительства (на срочные займы и текущие счета в банке); прочее.

3. *Расходы на создание административного аппарата, наем и подготовку рабочих, ИТР и служащих:* оклады и заработная плата административного персонала (включая работников по найму кадров); издержки на рекламу, связанную с наймом; оклады и зарплата обучающегося персонала и (или) гонорары обучающим экспертам и (или) гонорары за подготовку кадров вне предприятия (в своей стране или за рубежом), включая проездные и суточные; учебные материалы; оклады и заработная плата принятых на работу рабочих, ИТР и служащих со времени найма до начала выпуска продукции; аренда и эксплуатация административных помещений, учебных средств автомобилей, жилых помещений и т.д.

4. *Расходы, связанные с обеспечением снабжения:* оклады и заработная плата сотрудников по закупке товаров; проездные и другие расходы; связь.

5. *Расходы по сбыту:* оклады и заработная плата для сотрудников системы сбыта и торговли; реклама; подготовка продавцов и коммерсантов; проездные; связь.

6. *Расходы, связанные с налаживанием связей с местными властями:* издержки на получение санкций на работы и проч.

7. *Предварительные расходы, связанные с эмиссией ценных бумаг:* регистрационные (заявочные) пошлины; типографские и побочные расходы; выпуск проспектов и другие типографские расходы; расходы на официальные заявления; комиссионные по андеррайтингу; оплата брокерских услуг; гонорары за юридические услуги; прочие расходы.

Расчет издержек должен основываться на схеме организации работ по осуществлению проекта и учитывать:

- решение инвестора относительно масштаба вышеуказанных операций, выполняемых его собственным штатом сотрудников или консультантами и подрядчиками;
- график сроков осуществления проекта с указанием предполагаемого начала и длительности соответствующих операций;
- необходимое количество рабочих, ИТР и служащих (для крупных проектов это следует указать в штатном расписании), их оклады и заработную плату;
- наличие на местах административных и жилых помещений, транспортных средств и т.д.;
- гонорары консультантам и экспертам и положения соглашений с ними, а также возможные дополнительные надбавки иностранному персоналу.

2.12. Приложения

При необходимости формируются исходные экономические, технические и другие данные по организации производства, прейскуранты, заключения, таблицы и иная документация, на которую есть ссылки в бизнес-плане.

Глава 3. ПЛАНИРОВАНИЕ МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Общие положения

Местоположение оказывает существенное влияние на конечные результаты предпринимательства в любой сфере деятельности. Решения о местоположении бизнеса являются стратегическими. Поэтому их обоснованию в бизнес-плане должно быть уделено достаточно внимания.

Объективную основу размещения составляет территориальная дифференциация (неоднородность) природных и экономических условий в пространстве. Экономическая же неоднородность пространства и, соответственно, мест размещения возникает прежде всего в результате возможной комбинации следующих основных факторов:

- различной интенсивности потребления тех или иных видов продукции и услуг;
- неодинакового распределения необходимых ресурсов;
- неполной мобильности факторов производства (сырья, воды трудовых ресурсов, недвижимости и др.);
- различных транспортных расходов на поставки сырья и распределение готовой продукции потребителям;
- особенностей местного законодательства (налоги, ограничения, поддержка органов власти и др.);
- естественных и инфраструктурных условий.

Задача состоит в том, чтобы согласовать предъявляемые к размещению данного вида бизнеса **требования** с реально существующими или прогнозируемыми условиями его расположения.

Вопрос о выборе местоположения возникает в трех случаях:

1. При создании новой коммерческой организации.
2. При необходимости перебазирования фирмы в другое место по тем или иным причинам.
3. Вследствие создания и перебазирования отдельных структурных подразделения предприятий.

При создании нового предприятия принятие решения о местоположении достаточно сложно, так как существует неопределенность используемой исходной информации. Часто предприниматель недостаточно знает поле деятельности, а некоторую информацию он получает только тогда, когда уже действует в данном месте.

Решение о **перебазировании фирмы** определяется чаще всего выявленными недостатками прежнего местоположения и (или) очевидными преимуществами нового места. Одновременно появляется риск, так как нарушаются старые территориальные связи, новые еще не созданы и не всегда оказываются оправданными предполагаемые преимущества нового размещения.

Создание новых или преобразование действующих подразделений фирмы чаще всего направлено на реализацию специфических преимуществ нового местоположения или устранение недостатков прежнего размещения для определенных потребительских функций, например, близость к покупателям вследствие размещения новых филиалов, перебазирование трудоемких цехов в места с более низкой оплатой труда или использование государственных субсидий в особых зонах и районах страны.

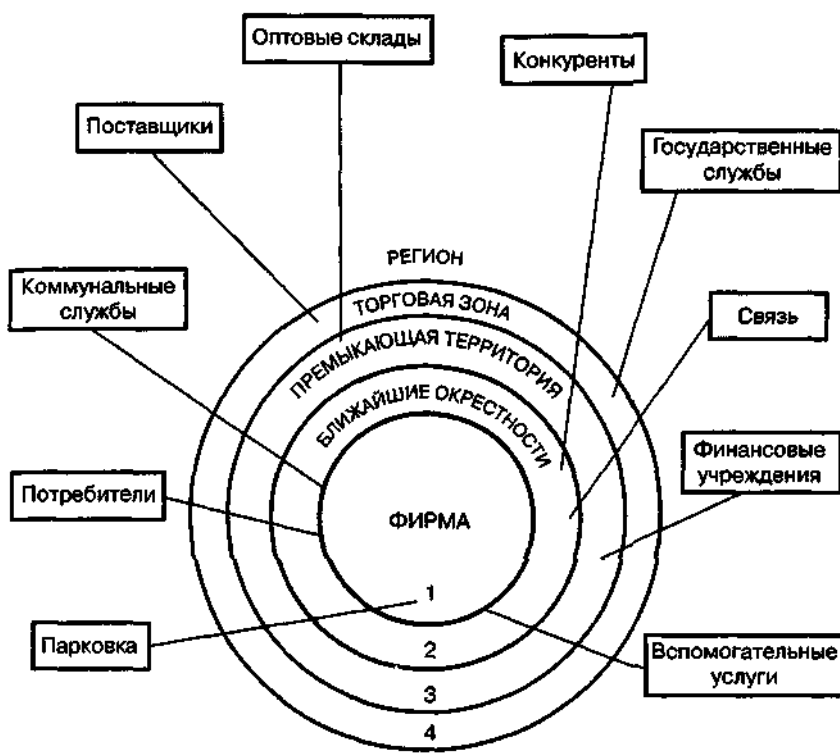
В любом случае сначала делается общий выбор региона (зоны, округа, района), т.е. **макрорасположения** безотносительно к детальным характеристикам на местности, а затем определяется **микрорасположение**, т.е. реальная точка, заданная в конкретных пространственной и плоскостной структурах и связях с окружающей средой. Выбор наиболее эффективного местоположения осуществляется последовательной разработкой альтернативных вариантов размещения фирмы и ее подразделений.

Альтернативными вариантами местоположения могут быть:

- а) географическое пространство (площади), которое рассматривается как возможное для размещения коммерческой организации или ее филиалов - внутри страны и за границей, в больших, средних и малых городах, в деревнях и поселках, в центре и на окраине, на центральных магистралях и узловых точках или вдали от них и т.д. - конкретно для каждой определенной точки;
- б) способы оформления размещения: с помощью покупки, аренды или договора о совместном использовании.

Качество местоположения бизнеса определяется многими условиями, и в частности соответствием избранного участка принятому в данном районе типу землепользования и близостью к экономической среде. Вместе эти две характеристики составляют **ситуус** или экономическое местоположение объекта (схема 59).

Ситуус определяется взаимодействием конкретного варианта землепользования и экономической среды по крайней мере на четырех уровнях, которые на схеме 59 отмечены условно концентрическими окружностями, обозначающими ближайшие окрестности (2), прилегающую территорию (3), торговую зону (4) и весь регион для торгового бизнеса. Связи крупных предприятий могут расширяться до региона, страны и международных границ.

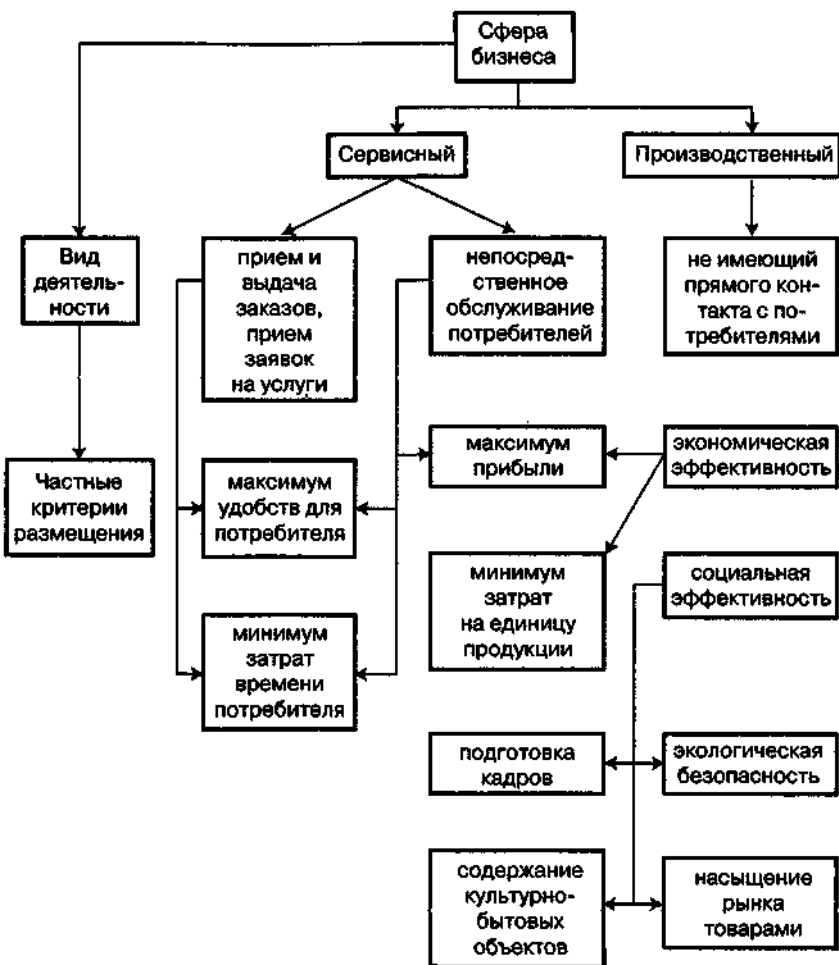


3.2. Критерии и факторы выбора месторасположения предприятия

Основная цель выбора месторасположения фирмы состоит в том, чтобы установить, где можно получить максимум прибыли при прочих равных условиях. Этот главный экономический критерий в зависимости от обстоятельств может быть дополнен рядом других, в качестве которых чаще всего выступают увеличение объемов оборота капитала и доли на рынке. Кроме того, могут быть и неэкономические критерии: политическое влияние, стабильный рост и надежность предприятия, научно-техническая политика, социальная и экономическая стабильность, престиж, сохранение самостоятельности фирмы.

Основная и дополнительные цели в конечном счете должны иметь количественное выражение. Для этого их можно подразделять на подцели до тех пор, пока не будут найдены численно измеряемые и сводимые показатели, позволяющие определить качество месторасположения, то есть совокупность его преимуществ и недостатков. Детализация критериев выбора места размещения во многом зависит от вида бизнеса (схема 60).

Схема 60. Пример детализации критериев выбора месторасположения бизнеса



Основной критерий - размер прибыли - означает максимизацию положительной разности между получаемым доходом (выручкой) затратами для каждого пункта месторасположения. Достижение других экономических целей (объема оборотов, доли на рынке и др.) и всех неэкономических (престиж, социальная стабильность и др.) устанавливается в сравнении с критерием прибыльности и друг с другом путем взвешивания по определенной шкале для каждого фактора размещения фирмы.

В зависимости от особенностей технологического процесса размещение производственных организаций тяготеет к источникам сырья или к рынкам сбыта продукции. Если производственный процесс увеличивает вес или массу исходного сырья, то его целесообразно размещать ближе к рынкам сбыта выпускаемой продукции, т.к. затраты на доставку товаров в расчете на тонно-километр будут относительно выше, чем расходы на поставку сырья. Если же производство сокращает вес исходного сырья, то закономерно его тяготение к источникам сырья. Очевидно, заводы и цехи безалкогольных напитков, связанные с источниками воды, добавляемой к сухим концентратам, размещаются ближе к рынкам сбыта.

К источникам сырья тяготеют предприятия, занятые добычей руд, цветных металлов, угля, нефти, леса, рыбы, а также производством бумаги, сахара, консервов др.

К местам потребления продукции преимущественно тяготеют цементная, стекольная, кирпичная, мебельная, обувная, швейная, мукомольная, молочная, мясная, пивоваренная, кондитерская промышленность и др.

Ближе к источникам энергии размещаются производства алюминия, цинка, меди, искусственного волокна и др.

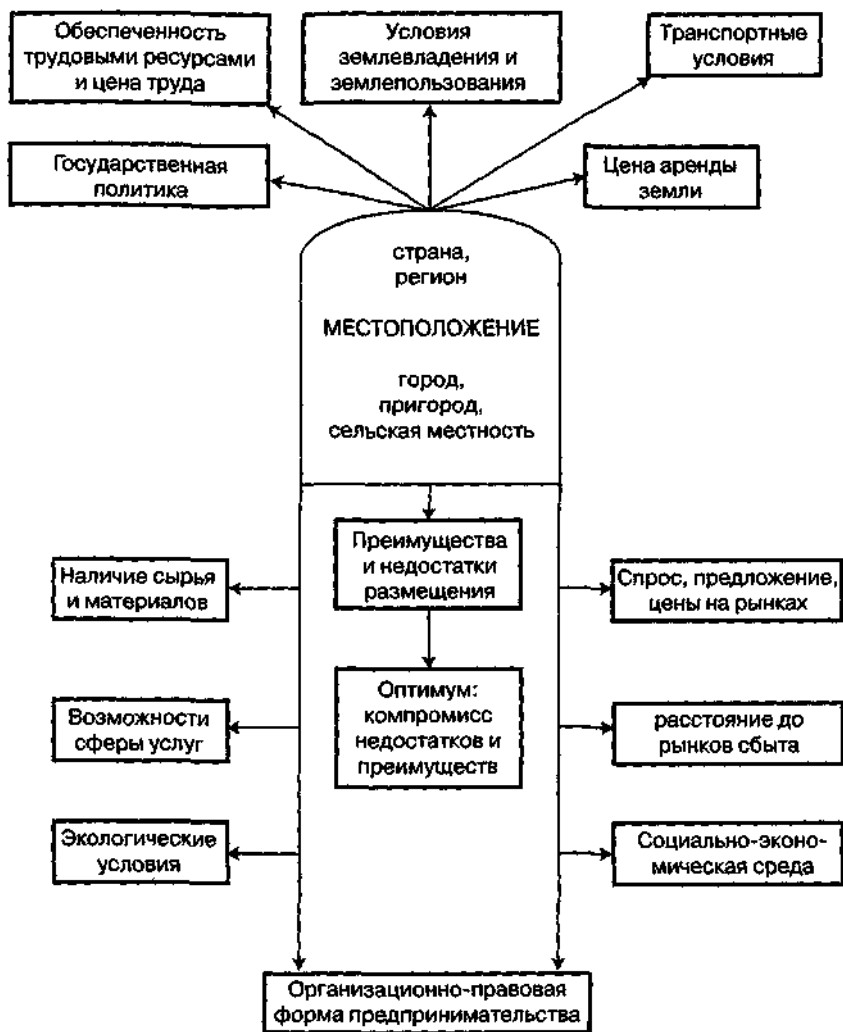
Однако местоположение определяется не только транспортными расходами, а целой совокупностью факторов, действующих зачастую в разных направлениях (схема 61).

В любом случае выбор месторасположения предприятия должен осуществляться с учетом не только фактического состояния, но и перспектив развития технологий, транспорта, рынков и сырьевых ресурсов. Изменения могут привести к тому, что первоначально удачное решение может превратиться в свою противоположность.

Все факторы месторасположения бизнеса объединяются в четыре группы.

1. Заготовительно-ориентированные, включающие: земельные участки (структура, цены покупки или аренды); сырье, вспомогательные и производственные материалы (цены, транспортные издержки); трудовые ресурсы (потенциал рабочей силы в зависимости от численности и уровня жизни в данном месте, школы, театры, возможность проведения досуга, уровень оплаты труда, квалификация кадров, мотивация).

Схема 61. Факторы местоположения коммерческой организации



2. Факторы, ориентированные на изготовление: естественные особенности (почвы, климат), технические и инфраструктурные особенности (пространственная близость к партнерам по кооперации, к используемой инфраструктуре).

3. Факторы, ориентированные на сбыт: потенциал сбыта (структура населения и соответствующая ей структура потребления, покупательная способность, конкуренция в данной местности); пути сообщения (магистральные связи, транспортные издержки); деловые контакты (наличие квалифицированных маклеров, бирж, агентов по рекламе, ярмарок).

4. Факторы, устанавливаемые государством и местными органами власти: система хозяйствования (хозяйственное и торговое право; лицензионные и сертификационные нормы; условия перевода капитала и прибыли); юридические требования к учредительным документам организации, к отчетности, бюджетному контролю и аудиту; трудовое законодательство; риск изменения хозяйственного устройства, т.е. риск политической нестабильности, экспроприации, ограничения в деятельности предприятий); регулирование пересечения границы (таможни, законы внешней торговли и управление ими); меры по защите окружающей среды и (регулирование нагрузок на окружающую среду, возмещение наносимого ущерба, платежи за природные ресурсы); государственная помощь (субсидии, целевые программы для отдельных районов, административная поддержка) (схема 5.4).

Хотя государственная политика может и не носить характера ограничений промышленного роста в определенных зонах или районах, тем не менее знание политики местных властей необходимо для правильной оценки различных льгот и стимулирующих факторов.

В России разработана государственная программа поддержки малого бизнеса и созданы специфические географические зоны с различными видами финансового стимулирования. Подобные стимулы могут и не оказывать решающего влияния на экономические показатели крупных и средних проектов, но они могут приобретать существенное значение для отдельных видов бизнеса, которые мало зависят от местных факторов.

Государственная политика может сводиться не только к стимулированию рассредоточения предприятий по регионам, но и прямо определять места размещения промышленных объектов, если это связано с привлечением крупных финансовых средств государства.

При оценке альтернативных вариантов размещения фирмы необходимо также изучить и учесть социально-культурную и экономическую среду предварительно намеченных мест по рекомендуемой Московским экстерным гуманитарным университетом структуре (схемы 62-66)'.¹

¹ См. Балдин Л.В., Грибов В.Д., Крутиков В.Л. Организационные и экономические основы бизнеса. М., МЭГУ, 1994.

Схема 6 2 . Правовые и политические факторы размещения предприятия

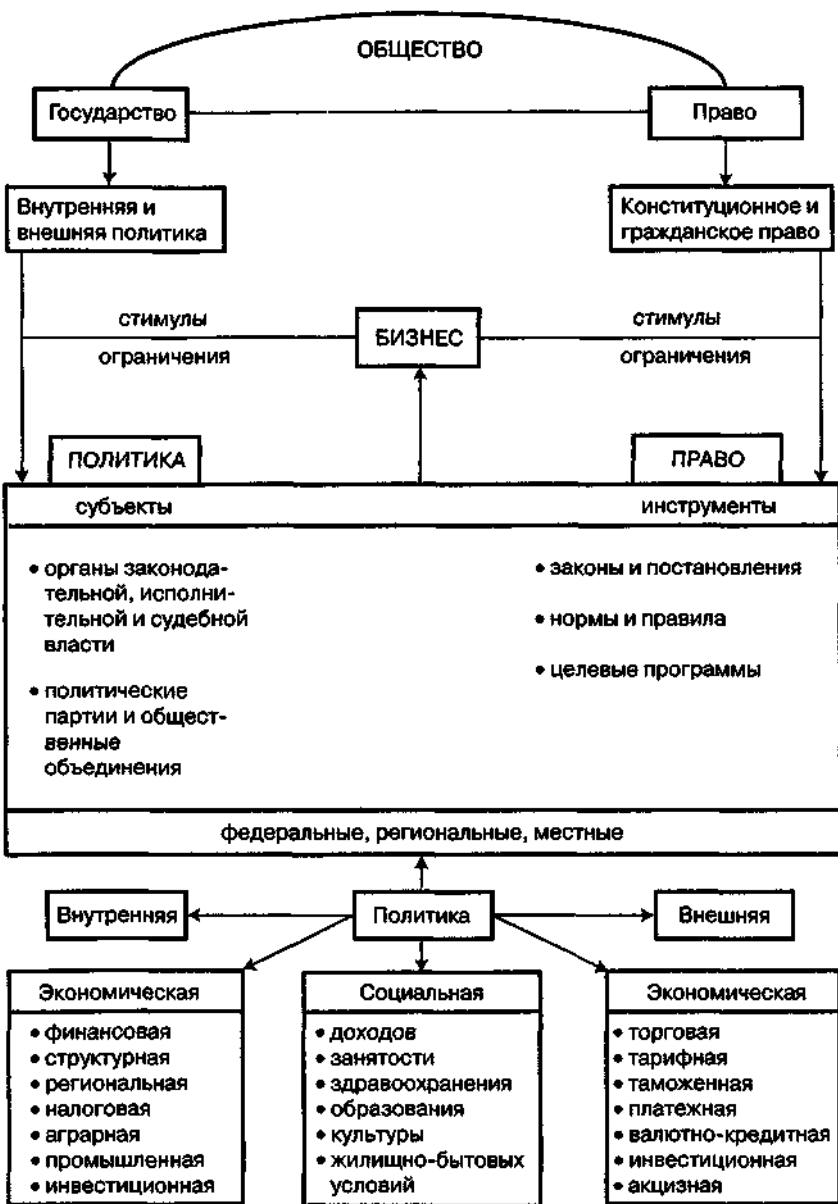
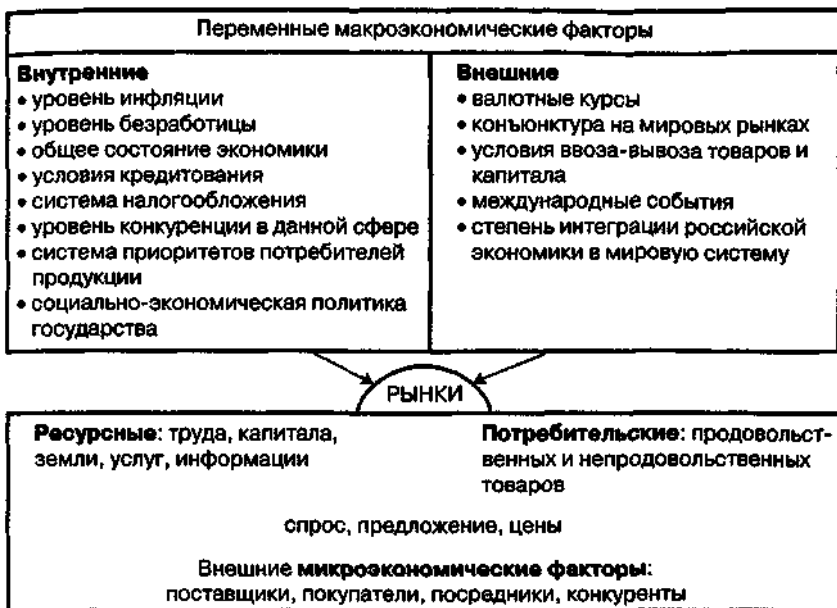
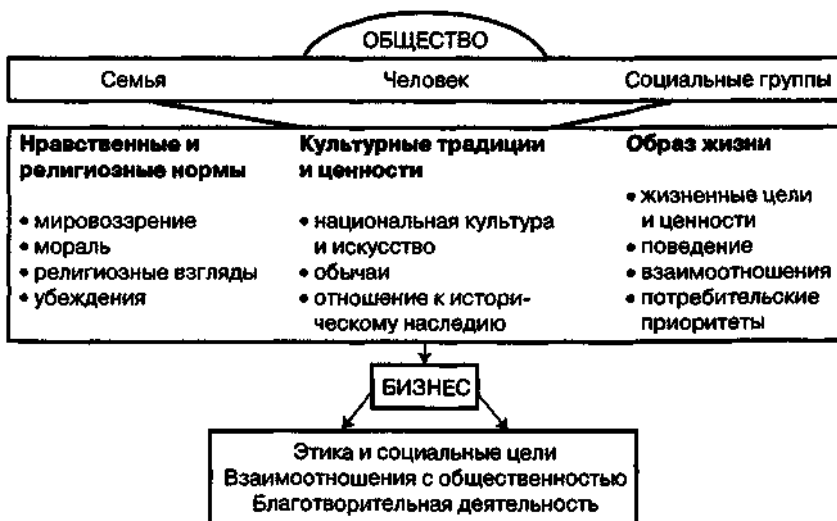


Схема 63. Экономическая среда бизнеса



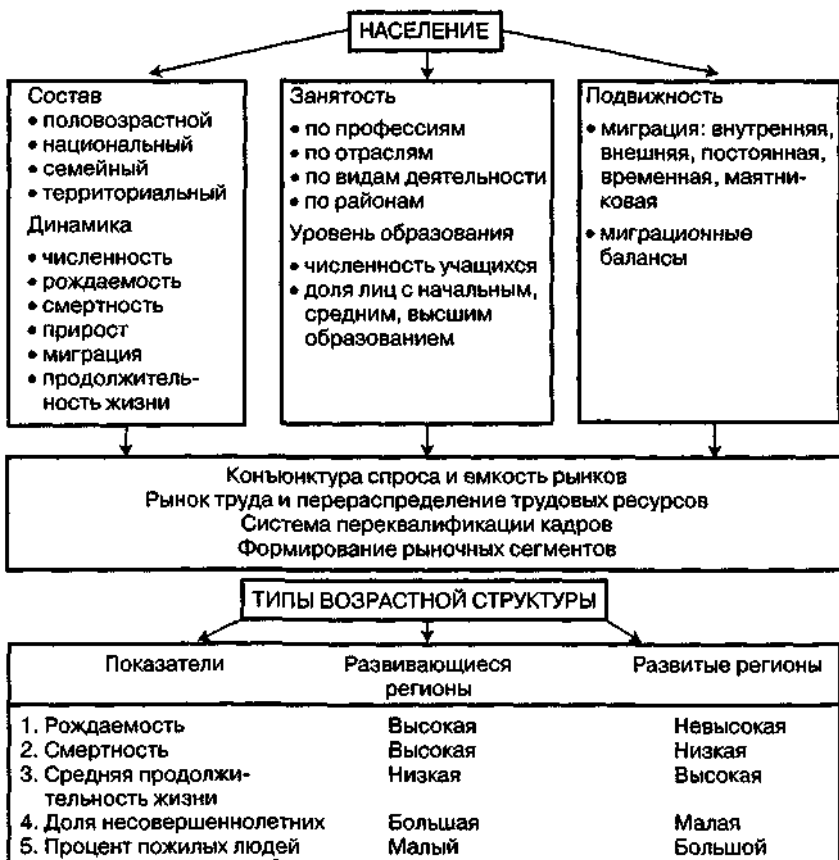
Схемы 64. Социально-культурная среда бизнеса



Изучение места размещения бизнеса, особенно промышленного, должно содержать также оценку средств удаления отходов и выброса отработанных материалов. Отдельные производственные отходы (ядовитые, вредные и даже опасные) требуют особой обработки. В исследовании о месте размещения проекта следует определять объем промышленных отходов и возможные пути их удаления на альтернативных местах размещения.

Анализ альтернативных мест размещения бизнеса должен включать информацию о наличии трудовых ресурсов и их характеристики по уровню квалификации и профессиям, условиям жизни, включая строительство жилья, социальное обеспечение, рекреационные объекты и демографическую обстановку в районе (схема 65).

Схема 65. Демографическая среда предпринимательства



Важным фактором при выборе места размещения бизнеса могут быть природные климатические условия. Кроме непосредственного воздействия на стоимость предпринимательского проекта таких факторов, как необходимость снижения влажности, кондиционирования воздуха, охлаждения или осуществления специального дренажа, большое значение может приобретать влияние окружающей естественной среды на жизнедеятельность людей, занятых в создаваемой фирме (схема 66).

Схема 66. Природные условия жизни и предпринимательской деятельности



Кроме общих основных факторов выбора местоположения бизнеса, следует учитывать и специфические параметры, обуславливаемые особенностями соответствующего вида производства или услуг. Например, привлекательный ландшафт для развития туризма, расстояние для остановок общественного транспорта и пешеходные потоки для сервисных предприятий и др. (схемы 67, 68).

Схема 67. Особые факторы выбора местоположения бизнеса

ВИД БИЗНЕСА		
Производственный	Сервисный	Сфера услуг
Близость к транспортным магистралям	Транспортные потоки	Потребительский профиль района
Наличие сырья и близость к поставщикам	Пешеходные потоки	Плотность населения. Демографическая структура населения
Близость заказчиков	Расстояние до остановок общественного транспорта	Транспортные связи
Наличие складских помещений	Наличие стоянок для автомашин	Уровень и динамика спроса на услуги. Чистота пользования услугами
Обеспеченность трудовыми ресурсами. Навыки, обучение, проживание	Возможность обустройства удобных входов, выходов, подъездов	Потенциал и размещение действующих фирм сферы услуг
Спрос-предложение на рынках	Общий фон, привлекательность места	Состояние и перспективы развития района

Схема 68. Природные и экономические условия размещения коммерческих сельскохозяйственных предприятий





3.3. Методы принятия решения о местоположении предприятия

Принятие решения о местоположении бизнеса осуществляется путем оценки альтернативных пунктов размещения фирмы и степени достижения поставленных предпринимателем целей на основе относительных критериев.

Поскольку решение о территориальном размещении бизнеса имеет весьма широкий горизонт предвидения, то надежность прогнозирования и возможные при этом ошибки играют большую роль в отборе конечных факторов местоположения.

В основном применяются частичные и общие модели. Частичные включают один или два фактора местоположения. Общие объединяют совокупность или определенную комбинацию одновременно действующих факторов.

Наиболее распространенной частичной моделью принятия решения о местоположении частного бизнеса является модель транспортных издержек Вебера, в которой затраты на перевозку принимаются пропорционально удаленности предприятия от пунктов заготовок и поставок.

Задача формулируется следующим образом: задано n мест сбыта или приобретения (P_i) с соответствующими координатами (X_i, Y_i). Удаленность этих пунктов от установленного местоположения S с координатами (X, Y) составляет соответственно r_i . Кроме того, известны объемы перевозок a_i и постоянные транспортные издержки на единицу количества и единицу удаленности C .

Надо определить местоположение S (X, Y), для которого транспортные издержки (I) минимальны:

$$I = C(a_1 \cdot r_1 + a_2 \cdot r_2 + \dots + a_n \cdot r_n) \rightarrow \min.$$

Соответствующие расстояния (удаленности) в пересечении координат определяются по формуле:

$$r_i = \sqrt{(x - x_i)^2 + (y - y_i)^2}.$$

Отсюда транспортные издержки можно выразить как функцию координат (Y) местоположения S :

$$I(x, y) = C \sum a_i \cdot \sqrt{(x - x_i)^2 + (y - y_i)^2}.$$

которую надо минимизировать. По такой модели можно определить макроместоположение бизнеса. Частичная модель может расширяться, при этом она решается методами линейного программирования.

Для решения общих моделей размещения возможно применение метода анализа полезной стоимости. Лежащая в основе этого система целей является многомерной и обладает монетарными и немонетарными параметрами. Альтернативные варианты местоположения оцениваются по степени достижения отдельных критериев (целей). По известным анализируемым вариантам местоположения объекта определяется ожидаемый доход или прибыль, что предполагает однозначное достижение поставленной цели¹.

После взвешивания по каждому критерию разрабатывается шкала и устанавливаются минимальные требования по каждому фактору местоположения. Шкала выбирается таким образом, чтобы можно было внести результаты оценки всех факторов местоположения в одно общее решение, т.е. регистрируются соответствующие предпочтения. Это осуществляется путем задания оценочных норм, причем для каждой цели по каждому фактору для различных пунктов местоположения предприятия им придается одно и то же значение.

Общая полезная стоимость цели для альтернативного варианта местоположения получается путем умножения единичных целевых значений на относительные целевые веса и сложения полученных произведений. Предпочтение отдается тому варианту, который имеет максимальную полезную стоимость.

Рассмотрим пример расчета.

В Московской области намечается создать предприятие по изготовлению кухонных приборов.

Предложено предварительно для местоположения: А (альтернатива a_1) и Б (альтернатива a_2).

Решающими целями здесь являются низкие издержки на производство (C_1), долгосрочная надежность рынка (C_2) и дешевое сырье (C_3). Другие цели сразу опустим.

На достижение поставленных целей оказывают влияние многие факторы. В качестве важнейших выбраны: расстояние транспортировки (Φ_1), издержки по кооперации (Φ_2) и поддержка местными органами власти (Φ_3).

Расчеты показывают, что расстояние транспортировки для пункта А (альтернатива a_1) в два раза больше, чем для местоположения Б (альтернатива a_2), т.е. для пункта Б имеет место удвоенное влияние фактора «расстояние».

Для дальнейших расчетов необходимо построить матрицу альтернатив местоположения (схема 69).

¹ См. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент, Гамбург, 1992.

Схема 69. Матрица альтернатив местоположения предприятия по изготовлению кухонных приборов в Московской области

Цели	Ц ₁ (издержки производства)			Ц ₂ (рынок)			Ц ₃ (сырье)			
	Факторы	Ф ₁	Ф ₂	Ф ₃	Ф ₁	Ф ₂	Ф ₃	Ф ₁	Ф ₂	Ф ₃
Альтернативы										
a ₁	e ₁₁	e ₁₂	e ₁₃	e ₁₁	e ₁₂	e ₁₃	e ₁₁	e ₁₂	e ₁₃	
a ₂	e ₂₁	e ₂₂	e ₂₃	e ₂₁	e ₂₂	e ₂₃	e ₂₁	e ₂₂	e ₂₃	

В приведенной матрице $e_{11} \dots e_{23}$ - единичное целевое значение фактора (устанавливается экспертами в пределах от 1 до 10).

Цели ранжируются следующим образом:

низкие издержки на производство ($UJ = 0,6$;

долгосрочная надежность рынка ($i_y = 0,2$;

надежная закупка дешевого сырья ($f_y = 0,2$).

Влияние факторов на соответствующую цель устанавливается по шкале от 1 до 10 (единичное целевое значение фактора - e_{11}, e_{12}, \dots), а относительные целевые веса определяются в долях от единицы по каждому фактору и каждой цели и в числовом виде сводятся в матрицу (схема 70).

Схема 70. Числовая матрица альтернатив местоположения предприятия по изготовлению кухонных приборов в Московской области

Цели	Ц ₁ (0,6)			Ц ₂ (0,2)			Ц ₃ (0,2)		
	Ф ₁	Ф ₂	Ф ₃	Ф ₁	Ф ₂	Ф ₃	Ф ₁	Ф ₂	Ф ₃
Альтернативы	(0,8)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,2)	(0,7)	(0,6)	(0,2)	(0,2)
a ₁	5	8	7	6	4	5	8	2	9
a ₂	10	4	5	8	6	3	5	2	3

После оценки экспертами влияния факторов представленные ими значения перемножаются с фактор-весами (при Ф), складываются и перемножаются с соответствующими весами каждой цели (Ц₁, Ц₂ и Ц₃) и вновь складываются.

Результаты расчетов:

$$a_1 = (5 \cdot 0,8 + 8 \cdot 0,1 + 7 \cdot 0,1) \cdot 0,6 + (6 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,2 + 5 \cdot 0,7) \cdot 0,2 + (8 \cdot 0,6 + 2 \cdot 0,2 + 9 \cdot 0,2) \cdot 0,2 = (4 + 0,8 + 0,7) \cdot 0,6 + (0,6 + 0,8 + 3,5) \cdot 0,2 + (4,8 + 0,4 + 1,8) \cdot 0,2 = 5,5 \cdot 0,6 + 4,9 \cdot 0,2 + 7,0 \cdot 0,2 = 3,3 + 0,98 + 1,4 = 5,68$$

$$a_2 = (10 \cdot 0,8 = 4 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1) \cdot 0,6 + (8 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,7) \cdot 0,2 + (5 \cdot 0,6 + 2 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,2) = (8 + 0,4 + 0,5) \cdot 0,6 + (0,8 + 2,2 + 2,1) \cdot 0,2 + (3 + 0,4 + 0,6) \cdot 0,2 = 8,9 \cdot 0,6 + 4,1 \cdot 0,2 = 5,34 + 0,82 + 0,8 = 6,96$$

Следовательно, местоположение a_2 (Б) более целесообразно, чем местоположение a_1 (А). Для расчетов могут использоваться и другие методы.

Для подготовки исходной информации по альтернативным вариантам местоположения предприятий можно пользоваться следующим примерным перечнем показателей.

1. Климат

Температура воздуха: максимальная, минимальная, средняя: (суточная, годовая, за десять лет).

Влажность: максимальная, минимальная, средняя (суточная, годовая, за десять лет).

Солнечное время: число солнечных часов в году (за десять лет).

Ветер: направление ветра и количество ветренных дней (роза ветров), направление и максимальная скорость, разрушительные ветры (ураганы и т.д.).

Количество осадков (дождь, снег): длительность и уровень выпадения осадков (максимальный, минимальный и средний) за час, за день, за месяц, за год, за десять лет. Чрезвычайные явления (выпадение града и т. д.).

Пыль и дым. Пылевые ветры (длительность, направление, скорость, содержание твердых веществ на кубический метр воздуха).

Кочующие пески. Дым от соседних предприятий.

Затопление от поверхностных источников: высота, длительность и календарный период затопления.

Землетрясения: сила по международной шкале (например, по шкале Рихтера), частота.

2. Площадка и местность

Местонахождение площадки: адрес (страна, область, город, улица, номер дома). Соседние предприятия (адреса, наименования, принадлежности к той или иной отрасли промышленности).

Характеристика площадки: размеры (длина, ширина), высота над уровнем моря, географическая ориентация, топография, существующие сервитуты, цена недвижимости.

3. Транспортные средства

Дороги: ширина дорог и мостов, грузоподъемность, просвет мостов, тип дорог (всепоходные, с щебеночным покрытием, грунтовые), сезонные дорожно-транспортные ограничения, сеть дорог (на карте).

Железные дороги: сеть железных дорог (на карте), ширина колеи, профиль, грузоподъемность подвижного состава (грузы, количество), погрузочно-разгрузочное оборудование, сезонные ограничения, складские помещения и хранилища, тарифы.

Водный транспорт: сеть каналов, рек, гавани (на карте), ширина и глубина каналов и рек, грузоподъемность судов, погрузочно-разгрузочное оборудование, складские помещения и хранилища, тарифы.

Воздушный транспорт: тип взлетно-посадочного сооружения (аэропорт, взлетно-посадочная полоса), длина взлетно-посадочных полос, складские помещения и хранилища, тарифы.

Система пассажирского транспорта: автобусы, трамваи и т. д.

4. Водоснабжение

Характеристика (безуказания конкретного использования). Примеси: жесткость, коррозионность, газы. Взвеси. Температура: дневная-максимальная, минимальная, годовая-максимальная, минимальная. Давление: максимальное, минимальное. Источники коммунального водоснабжения: максимальное количество, место возможного подключения, диаметр и материал существующей сети, давление, цена. Собственные источники водоснабжения: поверхностные источники (река), подземные источники (грунтовые воды).

5. Энергоснабжение и средства связи

Электроэнергия от государственных и частных источников. Мощность (кВт). Напряжение (вольт) (высокое, низкое). Место подключения (расстояние до площадки). Жидкое топливо: количество, теплота сгорания (кДж/кг), источник (заправочная станция, нефтеперерабатывающее предприятие), расстояние до площадки, средства доставки, цена.

Уголь, кокс, газ: количество, теплота сгорания (кДж/кг), источник, цена.

Пар: количество, давление, место подключения, цена.

Средство связи. Телефон: система, мощность, место подключения, тарифы. Телекс. Радиотелефон, телеграф.

6. Удаление отходов

Свалки: тип, местонахождение, подъезды, плата за пользование. Канализационная система: тип (дождевой сток, смешанный), диа-

метр и материал труб сети, место подключения, плата за пользование. Установки по очистки стоков: тип, местонахождение, плата за пользование.

7. Кадры

ИТР и служащие: вид и уровень подготовки, оклады. Рабочие: вид и уровень квалификации, наличие, заработная плата. Предоставляемые льготы, налоги, компенсации и др. Трудовое законодательство и производственные отношения.

8. Бюджетные и правовые положения

Представители власти (местные, региональные, национальные). Бюджетные положения. Налоги, таможенные сборы, амортизационные ставки и т.д. Правовые положения: строительное законодательство, ограничения, меры безопасности, законодательство и компенсации, нормы. Виды страхования: страхование от пожара, от несчастного случая, гражданской ответственности, от наводнения и ущерба в результате бурь. Право пользование медицинским обслуживанием по месту работы. Оборудование для строительства, монтажа и обслуживания. Подрядчики по гражданскому строительству, электроснабжению, механике с указанием наименования фирмы, адреса, ее возможностей. Строительные материалы с указанием наличия, качества, источника, цены.

9. Условия жизни

Жилищные условия, питание, отдых, школы, культовые объекты, торговые предприятия, медицинское обеспечение.

Глава 4. ПРИМЕРНЫЕ БИЗНЕС-ПЛАНЫ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

4.1. «Пекарня - Русский хлеб»

1. Резюме

Булочная-пекарня «Русский хлеб» создается с целью организации и развития цивилизованной торговли хлебобулочными изделиями. В настоящее время булочные в нашем городе не отвечают требованиям покупателя. Булочная - это не только 2-3 вида хлеба, но и разнообразие ассортимента, его оригинальность и всегда свежесть. Для многих желающих в булочной необходимо мини-кафе, где покупатель может с аппетитом выпить чашечку горячего ароматного кофе с русской выпечкой, стакан молока или сок - на его вкус.

Наша булочная намерена расширять свою деятельность, открывать со временем филиалы, а на летнее время создавать выездные кафе-булочные. Людям понравятся предлагаемые нами изделия.

Кто не любит, чтобы печенье было большим, мягким и с изюмом. Предлагаемое нами большое калорийное печенье с изюмом - печенье высшего качества, оно очень популярно среди работников офисов, студентов и покупателей «еды на ходу». Наш хлеб содержит не менее 50% изюма по отношению к весу муки и отличается интересными комбинациями. Его можно поджарить (сделать «тост») дома, намазать маслом - превратить в питательный бутерброд.

Русский сдобный рулет с изюмом. Этот сладкий, вкусный продукт, содержащий изюм, распределенный в сдобной смеси, - образец питательного завтрака.

Русская круглая пышка. Люди обычно спешат на работу, в школу, на пляж (летом). Эта пышка - высококалорийный, питательный и сытный продукт. Изюм способствует сбережению влаги и свежести пышки в течение долгого периода времени. Разнообразие видов пышки зависит от изюма и специй.

Разве такой товар не заинтересует покупателей, домохозяек студентов?

Суть проекта заключается в том, чтобы обеспечить москвичей качественными хлебными изделиями, дать понять какими же должны быть настоящие булочки.

Ежемесячно наша выручка должна составлять 2 158 1100 руб., годовая прибыль от реализации (за вычетом кредита) - 3 639 820 руб.

2. Имеющиеся средства и возможности для осуществления проекта

Для осуществления проекта мы арендуем здание у метро «Семёновская». У нас заключены договоры с ассоциацией предприятий-производителей и потребителей хлебопекарного и кондитерского оборудования «Пеккон», «Мосхлебснабом» о поставке сырья и др. Мы имеем квалифицированных работников и руководителей.

2.1. Описание вида деятельности

Мы будем заниматься выпечкой батончиков и булочек, рулетов с различными начинками из пшеничной муки высшего сорта, а также продавать до 70% булочек и батончиков в розницу через наш магазин, а также кафе, где можно съесть булочку с горячим кофе, чаем или прохладным напитком. Булочки будут всегда свежие, горячие, так как они поступают в продажу сразу после выпечки. Около 30% наших изделий мы поставляем организациям, предварительно заключив с ними договора. Это кинотеатр «Родина», завод «Салют», клуб «Чайка», детские сады, школы, институт.

Наша булочная-пекарня совсем молодая. Ей всего несколько месяцев. Наша фирма была зарегистрирована в конце марта 1999 г. как закрытое акционерное общество. Мы закупили новое оборудование, набрали молодых сотрудников.

Учредителями являются три человека, которые внесли в уставной капитал по 50 тыс. руб. Это директор булочной-пекарни, коммерческий директор и бухгалтер. Они отвечают по заключенным договорам и в случае банкротства размерами своих вкладов. Все они являются квалифицированными специалистами в своей области, закончили высшие учебные заведения, однако не имеют достаточного практического опыта работы. Что касается бухгалтера, то он проработал по своей специальности два года в отраслевом научно-исследовательском объединении. Рабочими мы взяли молодых людей, закончивших техникумы, в том числе пищевые. Все они энергичны, полны желания качественно работать для процветания нашей булочной-пекарни, которая носит название «Русский хлеб». Такое название мы дали булочной-пекарне потому, что за основу наших рецептов мы взяли рецепты из русской кулинарной книги. Однако внесли в них свои изменения. Считаем, что уже в первый день работы наша пекарня заработает хорошую репутацию.

2.2. Описание товара

Наша булочная-пекарня производит хлеб, булочные изделия из дрожжевого теста, небольшое количество изделий из слоеного.

Хлебобулочные изделия выпекаются по разной рецептуре, различны по вкусу и весу. Все изделия сделаны из пшеничной муки высшего сорта. Выпекается два вида батончиков. Однако следует остановиться подробнее на булочках, которые выпекаются по особому рецепту и носят название «Русские». Эти булочки известны, любимы и являются гордостью нашей булочной-пекарни. Ежедневно наш ассортимент будет состоять из 18 видов изделий. Большую часть ассортимента составляют булочки. Ассортимент может ежедневно увеличиваться или совсем меняться, все зависит от начинки. А видов начинки великое множество: с изюмом и творогом, курагой, маком, орехами, со свежими яблоками или ягодами и сахаром, с лимоном, корицей, с мясным или куриным фаршем, рисом и вареными яйцами, повидлом, тушеной капустой. При продаже булочки упаковываются в специальные целлофановые пакеты.

Наш товар является товаром первой необходимости, так как мы заботимся о полноценном питании людей. И поэтому в нашей булочной вы всегда сможете купить хлеб и булочки высокого качества, только свежие, даже теплые, вкусные и необычно ароматные.

В нашей булочной установлен режим работы таким образом, что ассортимент остается всегда очень разнообразным. Мы ценим время людей и обслуживаем покупателей в своем фирменном магазине качественно и быстро. Для удобства покупателей организуем также выездную торговлю.

Среди особенностей нашей продукции хотелось бы выделить следующее:

- оригинальный вкус;
- высокое качество;
- свежесть изделий;
- внешний вид.

Считаем, что, может быть, и не новинкой, но редкостью наши изделия еще долго будут на рынке, так как на сегодняшний момент в Москве нет пекарен, которые используют рецепты, похожие на наши.

Наш продукт не защищен авторским свидетельством. Рецепты мы выписывали из журналов, вносили в них свои изменения.

2.3. Внешняя среда. Описание отрасли

1. Описание отрасли

Темпы развития и основные факторы роста

В настоящее время государственная хлебопекарная промышленность переживает острый кризис. Сложившаяся за предыдущие десятилетия стратегия развития отрасли была направлена на создание высококонцентрированного хлебопекарного производства со строительством крупных хлебозаводов мощностью до 100 т/сутки и не-

обходимостью значительных по объему перевозок сырья и готовой продукции в торговую сеть. В результате на сегодняшний день мы имеем высококонцентрированную хлебопекарную промышленность и отсутствие свежего хлеба, широкого ассортимента качественных кондитерских изделий в магазинах. Кроме того, степень механизации труда в отрасли не достигает и 40%. Восьмимиллионный город обеспечивают хлебом всего 35 крупных хлебозаводов. В Москве ежедневно выпускается и распродается 2500 т хлеба и хлебобулочных изделий. Потребление хлеба и хлебобулочных изделий в Москве составило в 1988 г. 90 кг на душу населения с тенденцией к повышению, так как спрос на хлеб растет. В России традиционно потребление большого количества хлебобулочных изделий, к тому же цены на другие продовольственные товары растут быстрее чем на хлеб. Для центра города характерно увеличение спроса на высококачественные сорта хлеба, что объясняется как ростом количества приезжего населения, так и повышением доли людей с высокой покупательной способностью.

2. Новые виды производств в отрасли

Изменение техники и технологии

Мировой опыт хлебопечения направлен в сторону создания широкой сети малых пекарен мощностью 80 - 4000 кг/сутки с реализацией продукции на месте ее выработки. В качестве примера можно отметить, что в Париже, приблизительно равном по численности населения Москве, около 7000 мелких пекарен, а в нашем городе их лишь 200. Достоинства же мини-пекарен несомненны.

- Оснащенные современным, высокомеханизированным оборудованием мини-пекарни по уровню производительности труда вполне сопоставимы с крупными хлебозаводами.
- Технологическое оборудование допускает быструю смену ассортимента с учетом меняющегося спроса потребителей. Так, например, с утра, когда человек перед работой склонен перекусить, можно выпекать булочки. Вечером большим спросом будет пользоваться хлеб.
- Широкий ассортимент, высокое качество выпечки, свежие. Теплые изделия.
- Экономное потребление энергии и небольшой объем работ по ремонту и обслуживанию техники.
- Значительная экономия производственных площадей.
- Небольшая потребность в персонале.
- Возможность открытия на базе мини-пекарни кафе-кондитерской. Прохожие чувствуют аромат кофе, свежее испеченного хлеба и заходят. Потом привыкают, начинают посещать его часто и даже становятся постоянными клиентами.
- Быстрая окупаемость проекта.

2.4. Рынок

«Русская булочная» намерена осуществлять продажу булочных изделий высшего сорта. По мере роста булочной мы будем постепенно менять соотношение между розничными и оптовыми продажами (которые ныне составляет 70:30). Объем розничной торговли в ближайшие несколько лет будет нарастать, однако центр тяжести придется на увеличение оптовых продаж.

Основные потребители нашей продукции:

1. Жители того района, где расположена булочная.

2. Ближайшие организации (институты, кинотеатры, заводы, школы, детские сады).

3. Любые клиенты, желающие приобрести нашу продукцию.

Критерии сегментации рынка для частных лиц:

возраст от 14 до 65 лет;

социальная принадлежность - рабочие, служащие, пенсионеры, студенты, школьники;

уровень дохода - средний.

Организации - потенциальные потребители:

1. Кинотеатр «Родина».

Адрес: ст. м. «Семеновская», ул. Большая Семеновская, д. 18.

Показ зарубежных и российских фильмов, видеопрокат. Приблизительная численность ежедневно посещающих сеансы и работающего персонала - 400 человек. Поставка булочек составит 250 штук.

2. Клуб «Чайка».

Адрес: 1-я Соколиная ул., д. 12.

Здесь работают различные кружки, проходят лекции по различной тематике. Численность персонала и посещающих приблизительно 400 человек в день. Поставка булочек составит 250 штук.

3. Автомеханический институт.

Адрес: ул. Большая Семеновская, д. 30.

Работает столовая, кафе. Численность - 8000 человек. Поставка булочек составит 2339 штук в день.

4. Завод «Салют».

Адрес: 4-я Соколиная ул., д., 13.

Предприятие оборонного комплекса. Численность 15000 человек, Поставка составит 2339 штук.

5. Школа № 530.

Адрес: Преображенский вал, д. 18.

Численность 800 человек. Поставка составит 800 штук.

Школа-лицей № 15.

Адрес: ул. Большая Семеновская, д. 8.

Численность 850 человек. Поставка составит 850 штук.

7. Детский сад № 17.

Адрес: ул. 9-я рота, д. 20.

Численность: 250 человек. Поставка булочек составит 500 штук (на завтрак и полдник).

Наша цель - снабжение свежим и теплым хлебом и булочками своих клиентов, находящихся в радиусе 5 км от булочной.

Булочная будет располагаться в промышленном районе, где конкуренты почти отсутствуют, не считая одного государственного хлебного магазина и булочной-пекарни, где ассортимент не так уж широк, а качество не на высшем уровне. Таким образом, наша продукция больше заинтересует покупателя, так как всегда свежие, мягкие и теплые изделия не часто увидишь в хлебном магазине.

Интерес покупателя к товару мы рассчитываем привлечь за счет:

1. Прямых связей с оптовыми покупателями.

2. Рекламы в виде листовок.

3. Расположение магазина в оживленном месте.

4. Высшего качества нашей продукции, дружелюбной атмосферы обращения, открытости.

Объем продаж конкурентов в районе составляет 6500 т.

Наш объем продаж - 2800 т.

Таким образом, доля нашей продукции составит:

$$\frac{2800}{2800 + 6500} \cdot 100\% = 30\%.$$

3. Конкуренция

Исходя из того, что производительность мини-пекарни 2500 кг в сутки, а в первое время после открытия мы остановимся на 2000 кг в сутки и с учетом реализации 39% оптом, мы рассчитываем обслуживать население в радиусе 1,5 - 2 км. В пятерку наших ближайших конкурентов входят:

1. Булочная-пекарня. Удаленность - 1 км.

2. Гастроном с хлебным отделом - 700 м.

„ 3. Государственная булочная - 2 км.

4. Торговая точка (перепродажа) - 50 м.

5. Торговая точка (поток) - 30 м.

Из них:

1, 2, 3 - прямые конкуренты;

4, 5 - косвенные конкуренты.

В порядке убывающей значимости можно выделить определяющие факторы конкурентоспособности и рассчитать ее количественные параметры.

Факторы конкурентоспособности

Факторы	Мини-пекарня	Конкуренты				
		№ 1	№ 2	№3	№ 4	№ 5
Качество	Теплые, свежие изделия. Сертификат качества	Теплые, свежие изделия. Сертификат качества	Хлеб не всегда свежий. Сертификат качества	Хлеб не всегда свежий. Сертификат качества	Перепродажа изделий конкурента № 1. Собственные изделия - пирожные	Собственные изделия - пирожки с мясом. Сертификат качества
Местонахождение	15 м от Семеновского рынка, метро, остановки транспорта	1 км от рынка, метро. В глубине квартала	700 м от рынка, метро, но высока посещаемость, так как хлебный отдел находится в гастрономе	2 км от минипекарни. Следующая станция метро	Непосредственно рынок	Непосредственно рынок
Уровень цены	Выше средней	Выше средней	Средняя цена	Средняя цена	Выше средней на 50%	Ниже средней
Дизайн	Неординарная форма изделий	Неординарная форма изделий	-	-	-	-
Исключительность товара	Товар-новинка	Товар-новинка	-	-	-	-
Ассортимент	20 видов. Последующее расширение ассортимента	3 вида собственных; 3 вида с хлебозавода	3-4 вида хлебобулочных изделий	5-6 видов	2-3 вида - перепродажа и 2 вида печенья	1 вид - пирожки с мясом
Послепродажное обслуживание	Кафе на базе минипекарни					
Время работы	8.00 - 20.00	8.00 - 20.00 13.00 - 14.00 перерыв	8.00-20.00 13.00 - 14.00 перерыв	8.00 - 20.00 13.00-14.00 перерыв	Свободный график. Продолжительность 5 - 6 часов	Свободный график. Продолжительность 4 - 5 часов
Репутация фирмы, изделий	Новое предприятие, товар-новинка	Ненадежная репутация. Постоянные клиенты	Ненадежная репутация. Поставщик - гос-хлебозавод	Надежная репутация. Поставщик - хлебозавод	Сомнительна репутация	Сомнительная репутация

Расчет конкурентоспособности

Параметры	Весомость параметров a_i	Мини-пекарня		№ 1		№ 2		№ 3		№ 4		№ 5	
		p_i	$a_i p_i$	p_i	$a_i p_i$	p_i	$a_i p_i$	p_i	$a_i p_i$	p_i	$a_i p_i$	p_i	$a_i p_i$
Качество	0,20	0,9	0,18	0,9	0,18	0,7	0,14	0,7	0,14	0,6	0,12	0,4	0,08
Местонахождение	0,18	1,0	0,18	0,5	0,09	0,9	0,162	0,7	0,126	1,0	0,18	1,0	0,18
Уровень цены	0,15	0,7	0,105	0,7	0,105	0,9	0,135	0,9	0,135	0,3	0,045	1,0	0,15
Дизайн	0,11	0,9	0,099	0,7	0,077	0,5	0,055	0,5	0,055	0,6	0,066	0,4	0,044
Исключительность товара	0,10	1,0	0,10	1,0	0,1	0,2	0,02	0,2	0,02	0,8	0,08	0,3	0,03
Ассортимент	0,09	0,9	0,081	0,7	0,063	0,5	0,045	0,6	0,054	0,5	0,045	0,1	0,009
Послепродажное обслуживание	0,08	0,9	0,072	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Время работы	0,05	0,8	0,04	0,7	0,035	0,7	0,035	0,7	0,035	0,5	0,025	0,4	0,02
Репутация фирм и товара	0,04	0,0	0,0	0,9	0,036	0,9	0,036	0,9	0,036	0,7	0,028	0,3	0,012
$\Sigma a_i p_i$	$E=1,00$	0,857		0,687		0,628		0,601		0,589		0,525	

p_i - ранжированное значение параметра;
 $a_i p_i$ - показатели конкурентоспособности (в процентах)

В процентном выражении коэффициенты конкурентоспособности - $\Sigma a, p_i$ - отражают действительное положение фирмы на рынке. Преимущества мини-пекарни выше по сравнению с конкурентом № 5 на 33,2%, с № 4 - на 26,8%, с № 3 на 25,6%. Относительно этих конкурентов мини-пекарня занимает устойчивое положение на рынке. Конкурентоспособность нашей продукции относительно конкурентов № 1 и № 2 также выше соответственно на 17%, 22,9%. Эти фирмы (№ 1 и № 2) имеют и сложившуюся репутацию, и постоянных клиентов. Нашей фирме необходимо провести ряд мероприятий по улучшению продукции и завоеванию симпатий покупателей. Так, дизайн и качество могут быть улучшены, если выпускать хлеб в красивых, герметичных упаковках, не только предающих внешний вид изделиям, но и позволяющих надолго сохранить тепло и свежесть продуктов. Немаловажно, что это нововведение лишь в незначительной мере повлияет на цену изделия. Работа без обеденного перерыва также поможет привлечь часть клиентов конкурентов № 1 и № 2. В дальнейшем возможно расширение ассортимента путем увеличения производственной мощности.

Вежливое, быстрое обслуживание, широкий ассортимент высококачественных изделий, а также кафе на базе мини-пекарни - все это, несомненно завоюет симпатии потребителей.

4. Маркетинг

Производимую продукцию мы планируем распространять в собственном магазине, который находится в одном здании с пекарней. Часть выпечки со временем мы будем передавать магазинам, а также булочным, которые захотят распространять наши изделия. На начальном этапе соотношение между розничной торговлей и оптовой составит 70 : 30. Мы предполагаем также продавать свои изделия в особо людных местах: у станций метро, на рынках в течении всего дня и по выходным. Распространение нашей продукции будет, таким образом, производиться по следующим схемам:

1. Производитель - розничная торговля - конечный потребитель (основная схема).

2. Производитель - оптовая торговля - розничная торговля - конечный потребитель.

Самое трудное - привлечь покупателей и сделать так, чтобы они приходили к нам вновь и вновь. Приемы рекламы, применяемые мультинациональными корпорациями с их громкими фразами и изощренной агрессивностью, нам, малой пекарне, не пойдут. Нам нужно спокойно и со вкусом объяснить людям, что если они остановятся и зайдут к нам в магазин, то смогут приобрести нечто необычное и полезное для них.

Наш товар является товаром ежедневного потребления и в широкой рекламе не нуждается. Но, так как мы - новая хлебопекарня, то, чтобы привлечь возможно большее количество покупателей, в первое время можно выпустить красивые листовки и распространить их среди жителей нашего района. Также немалый успех принесет стенд рядом с магазином и привлекательный плакат с ценами. Можно расположить красочный стенд-плакат на оживленной улице или шоссе, чтобы люди, проезжающие мимо, также знали, где они смогут приобрести вкусный, ароматный, всегда свежий хлеб и такие же булочки, отличающиеся оригинальностью. Внутреннее оформление помещения магазина соответствует выпускаемой продукции. Название булочной и предполагаемых мест распространения будет оформлено красочно в стиле изготавливаемой продукции (вывеска в виде калача и т. п.). Все это будет делаться для того, чтобы привлечь внимание, заинтересовать клиентов, дать им почувствовать, что мы - фирменная булочная-пекарня.

Для нашей продукции можно и не проводить методы стимулирования продаж. Но можно попробовать привлечь покупателей с помощью новых товаров и пробных предложений, что входит в наши планы.

Пробный метод. Мы хотим написать объявление, что в такой-то день будет производиться распродажа с такой-то скидкой, или же каждый сотый покупатель получит товар бесплатно.

Далее будет произведен анализ данного вида стимулирования и, если оно окажется успешным, то периодически будет повторяться и впредь.

Стимулирование можно производить также с помощью оформления витрины, скорее всего это будет красочная фотография, вызывающая аппетит, с соответствующей надписью (это планируется сделать в первый месяц).

Чтобы покупатель пришел еще раз, нужна продукция высшего качества, дружеская атмосфера общения, открытость, быстрое обслуживание. Следует использовать любую возможность, чтобы показать нашим покупателям, как мы рады им, как высоко ценим их, как надеемся, что они расскажут о нашей продукции и о нашей булочной своим знакомым. Мы дадим им понять, что здесь они могут рассчитывать на постоянное приобретение качественных хлебулочных изделий.

Можно пригласить на экскурсию по нашей пекарне школьников и во время ее угостить детей булочками. Можно быть уверенными, что они расскажут о нашей булочной родителям, и те непременно заинтересуются и обязательно придут к нам.

Стоит отвести отдельное место общению с покупателями. В этом заключается искусство успешного маркетинга. Чем больше мы общаемся с людьми, тем больше узнаем их гастрономические симпатии и предпочтения и можем научиться выпускать булочки по прямому заказу. А это намного облегчит наш сбыт. Также нужно помнить, что наш бизнес, собственно, и состоит в установлении и поддержании

добрых дружеских связей со своими лучшими клиентами. А уж они обеспечат нам самую лучшую и эффективную рекламу, что поможет развивать наш бизнес с наивысшей отдачей от вложенных средств. Все это сформирует общественное мнение о нашей булочной и характере ее продукции.

Ценообразование. Из существующих трех основных целей ценообразования, из которых может выбирать фирма, (основанные на сбыте, на прибыли, на существующем положении), для нашего предприятия предпочтительнее цели, основанные на существующем положении, так как нас устраивает объем реализации, увеличение же относительной прибыли не оправдано эластичностью спроса на товар. Но мы заинтересованы в стабильности и сохранении благоприятного климата для своей деятельности.

Стратегия ценообразования ориентированна на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействия таких внешних сил, как конкуренты и участники каналов сбыта.

Из всевозможных методов мы предпочли установление цены на основе ощущаемой ценности товара, т. е. основной фактор ценообразования - не издержки, а покупательское восприятие. Предполагается также широкое использование неценовых приемов воздействия.

5. План производства

5.1. Технология производства

Подача муки в установку бестарного хранения муки осуществляется либо из муковоза через соединительный патрубок непосредственно в бункер установки, либо из мешков. Далее кнопкой «Пуск» на шкафу управления установкой включают линию загрузки. При этом включаются двигатели шлюзового затвора и компрессора и мука поступает в бункер установки. По окончании загрузки бункера линию загрузки отключают и включают линию подачи муки для производства изделий. При этом включается компрессор и шлюзовой затвор, и мука через пневмораспределитель из бункера установки поступает в бункер весового дозатора. Прекращение подачи муки из бункера установки осуществляется автоматически (по достижению заданной массы муки, необходимой на один замес). Отвешенная и просеянная доза муки с помощью винтового конвейера поступает в тестомесильную машину. Подогретая вода из бойлера поступает в дозатор-регулятор температуры воды, предназначенный для дискретного дозирования и регулирования температуры воды, идущей на замес теста, поддержания заданной температуры смеси горячей и холодной воды. После замеса тесто из тестомесильной машины механически перегружается в бункер тестоотделителя, где происходит деление теста на заготовки определенной массы. Полученные тестовые заготовки конвейером тестоотделителя транспор-

тируются в тестоокруглительную машину, округляются и далее передаются в шкаф предварительной расстойки, предназначенный для расстойки тестовых заготовок при температуре 30 и относительной влажности 65 - 80%. После предварительной расстойки поступают на падающий конвейер в формующую машину для батонов, где сформованная заготовка укладывается в ячейку лотка, установленного на шаговом транспорте. Лоток вручную устанавливается на контейнер. После заполнения контейнера 15 лотками его устанавливают в шкаф окончательной расстойки, вмещающий до 4-х контейнеров.

При производстве булочек, рогаликов округленные тестовые заготовки вручную передаются в формовочную машину, далее укладываются на лотки. После истечения необходимого времени расстойки контейнер с батонами, рогаликами устанавливают в ротационную электропечь для выпечки хлебобулочных и мелкоштучных кондитерских изделий. Перед выпечкой батонов производят надрезку заготовок.

5.2. Поставщики

Ассоциация предприятий производителей и потребителей хлебопекарного и кондитерского оборудования «Пеккон» поставляет оборудование, монтирует его и сдает пекарню в эксплуатацию «под ключ». «Пеккон» поставляет заказчикам также здания модульного типа из легких металлических конструкций необходимой площади, обеспечивая их монтаж на месте.

Потенциальные поставщики сырья:

«Мосгорхлебпродукт», «Мосхлебснаб», «фирма Commerce international TLL»; по некоторым продуктам (орехи, корица, курага) - Семеновский рынок.

Наименование	Цена за 1 кг
Мука	2,6
Маргарин	4,8
Соль	1,5
Растительное масло	7,2
Молоко	2,4
Дрожжи	4,0
Яйца	4,0
Корица	9,0
Яблоки	1,5
Курага	3,5
Изюм	3,6
Орехи	3,0
Творог	10,0
Джем	7,0
Сахар	3,0
Молочный порошок	11,0

5.3. Расчет производственной себестоимости

Планируемый суточный объем выпуска:

1200 кг - хлеб: 600 кг (1/4 от всего выпуска) - батон «Особый»;

600 кг - русский хлеб с изюмом;

1200 кг - булочки; полный ассортимент - 18 видов, дневной - 10.

Количество производственных рабочих - 10. Работа в две смены - 18 часов.

Потребляемая мощность на нужды освещения производственных помещений - 180 кВт.

Пример расчета себестоимости батона «Особый».

Наименование	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость на 100 кг муки, руб.
Мука	2,6	100 кг · 2,6 = 260
Сахар	3,0	1,0 · 3,0 = 3
Соль	1,5	1,5 · 1,5 = 2,25
Масло растительное	7,2	0,3 · 7,2 = 2,16
Маргарин	4,8	7 · 4,8 = 3,35
Дрожжи	4,0	5,0 · 4,0 = 20
ИТОГО		340,35

Выход продукции: из 100 кг муки - 132 кг хлеба

Суточный выпуск - 600 кг хлеба

Соответственно суточный расход муки - 454,5 кг

1. Стоимость суточных расходов на сырье - 1 475,84 руб.

2. Расход электроэнергии - 280 кВт. ч., за смену (18ч) - 5040 кВт ч.

Ее стоимость при тарифе 0,10 руб./кВт ч - 504 руб.

3. Зарплата 1 рабочего - 2 000 руб. в месяц, суточная зарплата 10 рабочих - 1 000 руб.

4. Начисления на оплату труда 40,5%¹ от ФЗП - 405 руб.

5. Арендная плата за помещение - 126.345 руб. в сутки.

Так как батон «Особый» составляет 1/4 всего дневного выпуска, то сумма затрат по пунктам 2,3,4,5 - 508,837 руб.

Итого: себестоимость батонов «Особый», выпускаемых за сутки, - 1 984,67 руб.

При суточной выпечке 1800 штук себестоимость 1 батона составит 1,1 руб.

¹ В 1999 г. взносы:

в пенсионный фонд - 28%

в фонд социального страхования - 5,4%

в фонд обязательного медицинского страхования - 3,6%

в фонд занятости - 1,5%

на нужды образовательных учреждений - 1%

Транспортный налог - 1%

Реализация ценовой стратегии

Стратегия неокругленных цен имеет место в тех случаях, когда цены устанавливаются ниже круглых сумм, например 0,90 руб., 1,44 руб., 2,99 руб. Они популярны по нескольким причинам. Потребителям нравится получать сдачу. У потребителя возникает впечатление, что фирма тщательно анализирует свои цены и устанавливает их на минимально возможном уровне. У потребителей возникает чисто психологическое ощущение дешевизны товара. Например, цена 2,9 рублей воспринимается как «2 с чем-то», а не как 3, т. е. покупатель воспринимает этот разрыв в 1 рубль.

Связь цены и качества - это концепция, согласно которой потребители часто полагают, что высокие цены означают высокое качество, а низкие цены - низкое качество.

При ценовом лидерстве фирма рекламирует и продает ключевую продукцию, например круассан с орехами, по цене, обеспечивающей долю относительной прибыли меньше обычной, но увеличение абсолютной прибыли за счет увеличения числа посещений магазина потребителями в розничной торговле и за счет достижения большего интереса ко всей ассортиментной группе - в оптовой торговле.

С учетом динамики цен и уровня инфляции розничные цены на хлебобулочные изделия будут изменяться. На момент расчетов они приняты в следующих размерах.

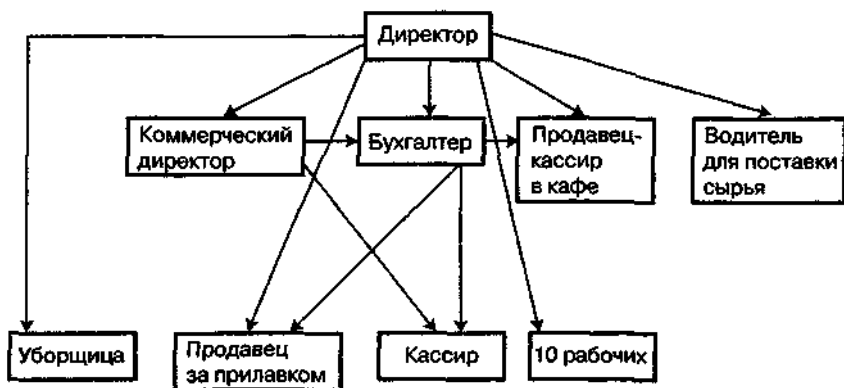
Наименование изделий		Цена единицы, руб.
1.	Хлеб сдобный	4,5
2.	Русский хлеб с изюмом	5,0
3.	Русский рулет с изюмом	2,5
4.	Русская сдобная пышка	3,5
5.	Ватрушка с творогом	3,0
6.	Пирожок с корицей	2,8
7.	Круассан	3,0
8.	Круассан с курагой	4,0
9.	Пирожок с курагой	4,5
10.	Круассан с орехами	3,6
11.	Круассан-рожок	2,0
12.	Пирожок с яблоками	3,5
13.	Слоеный пирожок с джемом	2,5
14.	Слоеный пирожок с яблоками	4,3
15.	Слоеный пирожок без начинки	2,0
16.	Большое печенье	1,5
17.	Браславские сладости	1,0

в. Организационный план

В качестве правового статуса мы выбрали закрытое акционерное общество. Эта форма собственности проста в осуществлении и удобна для нас по своей структуре. Акционерное общество закрытого типа имеет уставной капитал 150 тыс. руб. Оно образуется в результате вложения денег (по 50 тыс. руб.) директора, коммерческого директора, бухгалтера. В случае банкротства, а также по заключенным договорам каждый учредитель отвечает в размере своего вклада, а предприятие отвечает своим имуществом.

По форме собственности наше акционерное общество имеет частную форму. Владельцами акционерного общества закрытого типа являются 3 человека: директор, коммерческий директор, бухгалтер.

Организационная схема управления булочной-пекарней



Обязанности работников предприятия

Директор занимается кадрами (прием на работу, увольнение), заключает договоры на поставку хлебобулочных изделий в организации и учреждения, посещает выставки, конференции по обмену опытом, отвечает за поставки оборудования в случае его износа, технического старения.

Бухгалтер ведет всю финансовую деятельность фирмы (начисление и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача заработной платы).

Коммерческий директор обеспечивает регулярную поставку сырья для выпечки булочек, выполняет расчеты, связанные с изменениями в технологии, упаковке и т. д.

Водитель осуществляет доставку сырья от поставщика в хранилище, расположенное в мини-пекарне.

Продавец в кафе продает булочки и готовит чай, кофе, охлажденные напитки, работает за кассира.

Продавец за прилавком продает булочки, упаковывая их в полиэтиленовые пакеты.

Кассир расплачивается с покупателями, работает за кассовым аппаратом, в конце дня сдает деньги и чеки бухгалтеру.

Уборщица протирает столики в кафе, в конце дня убирает помещение.

Первый рабочий следит за подачей муки в установку бестарного хранения муки, которая автоматически осуществляется либо из муковоза через соединительный патрубок непосредственно в бункер установки, либо из мешков. После загрузки бункера линию загрузки отключает и включает линию подачи муки для производства изделий.

Второй рабочий следит за тестомесильной машиной. На дозаторе-температоре воды выставляет требуемую температуру воды, часть воды сливает в отдельную емкость для приготовления дрожжевой суспензии. Затем соль и сахар в сухом виде вручную взвешивает и задает в дету вместе с дрожжевой суспензией. Взвешивает опару в отдельной емкости и также вручную перегружает в дету. Дету с сырьем устанавливает на площадку тестомесильной машины и заливает воду в соответствии с рецептурой. С помощью пульта управления дозатора-просеивателя набирает в бункер количество муки, требуемое по рецептуре, затем включает разгрузку бункера одновременно с тестомесильной машиной. Работает совместно с третьим рабочим.

Четвертый рабочий смазывает приемный бункер маслом, куда автоматически перегружается тесто. После загрузки теста в бункер тестоделителя устанавливает с помощью штурвала требуемую массу тестовой заготовки, а затем включает делитель и одновременно с ним тестокруглитель.

Пятый рабочий заполняет листами магазин формующей машины и затем включает ее при появлении расстоявшихся заготовок.

Шестой рабочий вручную укладывает лотки (листы) на полки контейнера. Затем контейнер помещается в камеру шкафа окончательной расстойки. После расстойки помещает контейнер в ротационную печь и включает ошпарку.

Седьмой рабочий занимается подготовкой начинок.

Восьмой, девятый и десятый рабочие вручную готовят булочки (из замешанного теста раскатывают лепешки, кладут готовую начинку, формуют и укладывают на листы).

Зарплата рабочих составляет 2 000 рублей в месяц. Такую сумму будут получать рабочие, которые непосредственно заняты в производстве.

Зарплата администрации оставляет 4500 руб., водитель получает 3500 руб., уборщица - 1200 руб., продавец - 1250 руб., продавец кафе - 1300 руб. в месяц.

Зарплата сотрудников нашей булочной-пекарни может ежедневно увеличиваться. В зависимости от прибыли сотрудникам выдается премия. Следовательно, все будет зависеть от качества их работы.

Сотрудниками нашей фирмы будут в основном молодые энергичные люди в возрасте от 18 до 30 лет.

Для нас в человеке обязательны:

- добросовестность,
- чистоплотность,
- дисциплинированность,
- порядочность,
- честность.

Сотрудники нашей фирмы должны работать качественно, добросовестно, «болеть душой» за булочную, относиться к ней как к своему второму дому. При наборе рабочих мы будем практиковать метод соответствия людей по гороскопу. Высокая квалификация не обязательна, так как применяемое нами оборудование не требует больших навыков. Людей бесплатно обучат сотрудники фирмы, которая поставит нам оборудование. На должность рабочего в пекарне мы возьмем 10 мужчин. На должность водителя тоже возьмем мужчину. Для него обязательны следующие требования:

- наличие прав категории В, С;
- опыт вождения не менее пяти лет.

На должности продавца и кассира мы возьмем трех женщин: привлекательных, молодых, энергичных и обязательно доброжелательных и вежливых, так как их работа очень ответственна - они общаются с покупателями.

Директор - женщина 23 лет с дипломом магистра об окончании высшего учебного заведения по специальности «Денежное обращение, финансы и кредит».

Бухгалтер - женщина 23 лет с дипломом бакалавра об окончании высшего учебного заведения по специальности «Бухучет и анализ финансовой деятельности», имеющая опыт работы по специальности 2 года.

Если в нашей булочной-пекарне возникнут проблемы с ассортиментом, т. е. необходимы будут новые рецепты, то мы планируем регулярные консультации с квалифицированным технологом.

7. Анализ рисков

Возможные риски и источники их возникновения

Коммерческие риски:

- риск, связанный с реализацией товара:

- риск, связанный с перевозкой грузов, или транспортный риск;
- риск, связанный с приемкой товара покупателем.

Политические риски:

- риск, связанный с забастовками (войнами) во время перевозки грузов к покупателю.

Источники возникновения рисков:

- недостаточная информация о спросе на данный товар,
- недостаточный анализ рынка,
- недооценка своих конкурентов,
- падение спроса на данный товар.

Меры по сокращению и минимизации затрат

Действие перечисленных рисков можно ограничить путем проведения строгой проверки финансового положения и репутации будущего оптового клиента. Можно также хотя бы частично перекладывать риски на других партнеров (например, риск потери или повреждения товара - на страховое общество). Мы также застрахуем наше оборудование на год, уплатив 7% от его балансовой стоимости. Это составит 4 440 руб. за год, а в месяц - 370 руб.

8. Финансовый план

Прогноз объемов продаж за один месяц

1. Хлеб «Особый», шт.	50 400
Цена за единицу, руб.	4,50
Выручка (в тыс. руб.)	226,80
2. Русский хлеб с изюмом, шт.	53 200
Цена за единицу, руб.	5,00
Выручка, тыс. руб.	266,00
3. русский рулет с изюмом, шт.	168 000
Цена за единицу, руб.	2,50
Выручка, тыс. руб.	420,00
4. Русская булочка, шт.	39 48
Цена за единицу, руб.	3,50
выручка, тыс. руб.	138,18
5. Ватрушка с творогом, шт.	19 740
Цена за единицу, руб.	3,00
Выручка, тыс. руб.	59,22

6. Пирожок с джемом, шт.	39 480
Цена за единицу, руб.	3,00
Выручка, тыс. руб.	118,44
7. Пирожок с корицей, шт.	39,480
Цена за единицу, руб.	2,80
Выручка, тыс. руб.	110,54
8. Круассан с курагой, шт.	29 610
Цена за единицу, руб.	4,00
Выручка, тыс. руб.	118,44
9. Пирожок с курагой	19 440
Цена за единицу, руб.	4,50
Выручка, тыс. руб.	88,83
10. Круассан с орехами, шт.	19 740
Цена за единицу, руб.	3,60
Выручка	71,06
11. Круассан-рожок, шт.	19 740
Цена за единицу, руб.	2,00
Выручка, тыс. руб.	39,48
12. Пирожок с яблоками, шт.	29 610
Цена за единицу, руб.	3,50
Выручка, тыс. руб.	103,63
13. Слоеный пирог с джемом, шт.	16 450
Цена за единицу, руб.	2,50
Выручка, тыс. руб.	41,12
14. Слоеный пирог с яблоками, шт.	24 675
Цена за единицу, руб.	4,30
Выручка, тыс. руб.	106,10
15. Слоеный пирожок, шт.	16 450
Цена за единицу, руб.	2,00
Выручка, тыс. руб.	32,90
16. Большое печенье, шт.	94 500
Цена за единицу, тыс. руб.	1,50
Выручка, тыс. руб.	141,75
17. Браславские сладости, шт.	75 600
Цена за единицу, руб.	1,00
Выручка, тыс. руб.	75,60
Выручка за месяц, тыс. руб.	2158,11
Выручка за год, тыс. руб.	25 897,32

Стоимость исходных продуктов

1. Русский рулет с изюмом

Наименование	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость на 120 кг теста, руб.
Мука	2,60	40 кг · 2,600 = 104,00
Дрожжи	4,00	1,600 · 4,000 = 6,40
Сахар	3,00	8,000 · 93,000 = 24,00
Соль	1,50	0,800 · 1,500 = 1,20
Молочный порошок	11,00	2,000 · 11,000 = 22,00
Маргарин	4,80	8,00 · 4,800 = 38,40
Яйца	4,00	17,0 · 4,000 = 68,00
Изюм	3,60	48,000 · 3,600 = 172,80

2. Русская сдобная пышка

Наименование	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость на 120 кг теста, руб.
Сахар	3,00	18 кг · 3,000 = 54,00
Соль	1,50	0,36 · 1,500 = 0,54
Молочный порошок	1,10	2,25 · 11,000 = 24,75
Мука	2,60	30 · 2,600 = 78,00
Растительное масло	7,20	12 · 7,200 = 86,40
Яйца	4,00	26,7 · 4,000 = 106,80
Изюм	3,60	30 · 3,600 = 108,00

3. Большое печенье

Наименование	Цена за 1 кг руб.	Стоимость на 120 кг теста, руб.
Сахар	3,00	28 кг · 3,000 = 840,00
Соль	1,50	0,4 · 1,500 = 0,06
Масло	12,50	19 · 2,500 = 237,50
Мука	2,60	26 · 2,600 = 67,60
Изюм	3,60	26 · 3,600 = 93,60
Яйца	4,00	33 шт. · 4,000 = 132,00

4. Браславские сладости с орехово-фруктовой начинкой

Наименование	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость на 120 кг теста, руб.
Мука	2,600	57 кг · 2,600 = 148,2
Сахар	3,000	14,8 · 3,000 = 44,4
Маргарин	4,800	20,5 · 4,800 = 98,40
Меланж	9,000	12 · 9,000 = 108,00
Орехи	6,000	10 · 3,000 = 30,00
Повидло, джем	7,000	36,6 · 7,00 = 256,20
Другие ингредиенты	1,000	0,5 · 1,000 = 0,9

5. Пирожки с наполнителями

Наименование	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость на 120 кг теста, руб.
Молоко	4,00	37 кг · 4,000 = 14,80
Дрожжи	4,00	2,22 · 4,000 = 8,88
Сахар	3,00	2,96 · 3,000 = 8,88
Соль	1,50	0,3 · 1,500 = 0,45
Маргарин	4,80	11,1 · 4,800 = 53,28
Мука	2,60	67 · 2,600 = 174,20
Корица	9,00	14,1 · 9,000 = 126,90
Яблоки	2,80	42,3 · 2,800 = 118,44
Курага	3,50	42,3 · 3,500 = 148,05
Орехи	3,00	42,3 · 3,000 = 126,90
Творог	10,00	42,3 · 10,000 = 423,00
Джем	7,00	42,3 · 7,00 = 296,10

6. Слоеные пирожки

Наименование	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость на 120 кг теста, руб.
Мука	2,60	16,5 кг · 2,6 = 42,90
Соль	1,50	3,132 · 1,5 = 4,69
Яйца	4,00	3,3 · 4,00 = 13,20
Маргарин	4,80	8,25 · 4,80 = 39,60
Джем	7,00	35,25 · 7,0 = 24,67
Яблоки	2,80	35,25 · 2,8 = 98,70

Поступления и расходы денежных средств (руб.)

Показатели	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1. Денежные средства в наличии на начало месяца		60510	166020	316530	475740	726250
2. Денежные поступления - выручка от реализации	2158110,5	2158110,5	2158110,5	2158110,5	2158110,5	2158110,5
3. Всего денежных поступлений	2158110,5	2218620,5	2324130,5	2474640,5	2633850,5	2884360
4. Денежные платежи на сторону						
а) покупка сырья	810000	810000	810000	810000	810000	810000
б) заработная плата	64000	64000	64000	64000	64000	64000
в) платные услуги	57250	57250	57250	57250	57250	57250
г) ремонт и содержание оборудования	6200	6200	6200	6200	6200	6200
д) реклама	10000	10000	10000	10000	10000	10000
е) арендная плата	65000	65000	65000	65000	65000	65000
ж) плата за телефон	2400	2400	2400	2400	2400	2400
з) страховые платежи	25000	25000	25000	25000	25000	25000
и) % за кредит	540000	495000	450000	405000	360000	315000
к) прочие расходы	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Итого:	1589850	1544950	149950	1454840	1409850	1364850
л) выплата основных сумм по кредиту	250000	250000	250000	250000	250000	250000
м) покупка оборудования						
н) прочие расходы по организации деятельности	10000	10000	10000	10000	10000	10000
о) резервы	10000	10000	10000	10000	10000	10000
5. Всего денежных платежей на сторону	1859850	1814950	1769950	1724840	1679850	163850
6. Денежные средства на конец месяца (п. 3 - п. 5)	298260,5	403670,5	554180,5	749800,5	954000,5	1249510

Расчет рентабельности производств

Показатели (руб.)	Первый год деятельности			
	Кварталы			
	1	2	3	4
1. Объем продаж (выручка от реализации продукции) за вычетом налогов	5948580	5948580	5948580	5948580
2. Основные затраты на производство и реализацию продукции	3089612,5	3089612,5	3089612,5	3089612,5
3. Прибыль от реализации продукции	2858967,5	2858967,5	2858967,5	2858967,5
4. Общехозяйственные расходы	1337437,5	1337437,5	1337437,5	1337437,5
5. Прибыль от основной деятельности	1521531	1521531	1521531	1521531
6. Доля прибыли в объеме продаж (п. 5: п. 1),%	25,3	25,3	25,3	25,3

Стратегия финансирования

1. Для осуществления проекта необходимо 3,0 млн. руб. Источником получения средств является банк, предоставляющий кредит в 3,0 млн. рублей под 120 % годовых. Вряд ли здесь могут возникнуть подозрения насчет банкротства нашего предприятия. Хлеб - это продукт ежедневного потребления, пользующийся постоянным спросом.

Возврат заемных средств происходит по следующей схеме:

Кредит (руб.)	10% (ежемесячных)	Погашение кредита	Итого
3000000	30000	250000	550000
2750000	275000	250000	525000
2500000	250000	250000	500000
2250000	225000	250000	475000
2000000	200000	250000	450000
1750000	175000	250000	425000
1500000	150000	250000	400000
1250000	125000	250000	375000
1000000	100000	250000	350000
750000	75000	250000	325000
500000	50000	250000	300000
250000	25000	250000	275000
Всего		3000000	49510000

Следовательно, проект окупается практически через год.

Предоставленный нам кредит мы используем следующим образом (тыс. руб.):

1. Приобретение оборудования	630
2. Покупка сырья	810
3. Заработная плата	64
4. Платные услуги	57,25
5. Ремонт помещения	60
6. Реклама	80
7. Арендная плата	65
8. Установка телефона	72,4
9. Страховка оборудования	44,4
10. % за кредит	540
11. Прочие расходы по организации производства и деятельности предприятия	240
Итого:	2663,05
Непредвиденные расходы	36,95
Всего:	2700
Остаток:	300

Приведем расчет окупаемости оборудования по производству пончиков на аппарате КУ/614 А

1. Себестоимость продукции:

1.1. Расход теста за смену (8 часов) при производительности 300 пончиков в час и весе пончика 40 г составляет 96 кг.

1.2. Стоимость компонентов дрожжевого теста в расчете на одну смену:

Наименование компонента	Количество, кг	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Мука	48,0	5,00	240,00
Масло растительное	3,2	7,20	23,04
Дрожжи	0,5	4,00	2,00
Сахарный песок	1,2	3,00	3,60
Соль	0,7	1,50	1,00
Всего			269,64

1.3. Расход фритюра за смену составляет 10% от веса теста и равен 10 кг.

Стоимость фритюра (растительное масло) в расчете на одну смену 150 руб.

Итого стоимость материалов на смену 419,64 руб.

1.4. Электроэнергия: пончиковый аппарат потребляет 4 кВт; за смену это будет 32 кВт ч. При тарифе 0,1 руб./кВт ч. ее стоимость составит 3,200 руб.

1.5. Зарплата одного работника - 50 руб. в смену.

1.6. Отчисления на социальное страхование - суммарно 40,5% от ФЗП-20,25 руб.

1.7. Аренда - 8,00 руб.

1.8. Транспортные расходы - 10,00 руб.

Итого: себестоимость продукции за смену 511,09 руб.

себестоимость 1 пончика 0,213 руб.

2. Реализация продукции:

2.1. Отпускная цена за 1 пончик - 0,8 руб. Выручка за смену - 1 920,00 руб.

2.2. Налоги:

$$\text{НДС} = \frac{10\%}{100\%} \cdot (\text{выручка} - \text{стоимость сырья}) =$$

$$= \frac{10\%}{100\%} \cdot (1\,920,00 - 419,64) = 150,146 \text{ руб.}$$

$$\text{Налог на прибыль} = \frac{35\%}{100\%} \cdot (\text{выручка} - \text{НДС} -$$

$$\text{себестоимость}) = \frac{35\%}{100\%} \cdot (1\,920,00 - 150,146 - 511,09) =$$

$$= 1\,257,450 \cdot 35\% = 440,10 \text{ руб.}$$

2.3. После уплаты налогов прибыль составит $1\,920,00 - 150,15 - 440,11 - 511,09 = 818,66$ руб.

3. Окупаемость оборудования:

3.1. Стоимость аппарата KU/614 А составляет 3300\$ или 82500 руб. (25,00 руб. за 1\$). Таким образом, аппарат можно окупить за 100 дней.

При работе с бездрожжевым тестом (дрожжи заменяются пищевой содой и лимонной кислотой или уксусом) себестоимость пончиков остается практически той же, а отпускная цена значительно увеличивается. В этом случае оборудование окупается значительно быстрее.

1. Резюме

Бизнес-план посвящен обоснованию эффективности организации молочноперерабатывающего комплекса ОАО «Алена» с целью привлечения инвесторов для кредитования затрат на приобретение технологического оборудования. Тем самым ОАО фирма «Алена» имеет честь предложить Вам участвовать в инвестиционном проекте по открытию новой поточной линии для производства сыра. Мы уже более двадцати лет на рынке молочных продуктов и за это время добились больших результатов: на долю нашей продукции приходится 13% всего Российского рынка молочных продуктов; мы прочно занимаем 2-ое место среди производителей; акции нашей фирмы пользуются спросом на фондовом рынке, постоянно растет их курс; продукция нашей компании пользуется большим спросом и зарекомендовала себя как высококачественная, экологически чистая, доступная покупателю с любым доходом.

Специалисты фирмы «Алена» провели исследование рынка молочных продуктов, финансово-экономического состояния фирмы, провели анализ рынка сырья и на основании полученных результатов мы приняли решение расширить производство возведя цех по производству сыра. Стоимость проекта равна 200 тыс. ус. ед. Эти денежные средства мы расходуем на закупку и монтаж высокотехнологического оборудования Гьлландской фирмы «Ирвик», аренду производственных и складских помещений, на закупку сырья и материалов.

О желании участия в нашем проекте уже заявили: банк «Держава», инвестиционный фонд «Финансовый континент», Курскпромбанк, ЗАО «Лермонт». Наша фирма предлагает не просто кредитовать наш проект, а стать партнером и полноправным участником. Мы предлагаем Вам приобрести пакет акций нашей фирмы на сумму 130 тыс. ус. ден. ед., что сделает Вас владельцем 9% всех акций ОАО фирмы «Алена». Это дает Вам возможность ввести в Совет директоров нашей фирмы своих представителей, активно участвовать в управлении фирмой. Каждая денежная единица, вложенная в наш проект уже в первый год работы цеха дает 1,5-2 ден. ед. прибыли, а в последующие годы доходы будут увеличиваться на 20-30%.

Наша фирма обладает высоким потенциалом. Уставной капитал фирма «Алена» по состоянию на декабрь 1998 года составляет 1250 ус. ден. ед. В 1993 году было произведено полное обновление основных производственных фондов. Мы обладаем высоким производственным потенциалом. Каждый менеджер фирмы имеет ученую

степень и звания, постоянно повышает свою квалификацию, участвует в семинарах и бизнес-конференциях. Весь коллектив менеджеров работает как единый организм и за пять последних лет добились высоких результатов.

Наша фирма имеет многолетние и крепкие связи с поставщиком. Все наши поставщики находятся в пределах Курской области, что позволяет нам намного снизить транспортные расходы, риски, обеспечить оперативность и своевременность подвоза сырьевых продуктов.

Мы полностью обеспечены трудовыми ресурсами. Курская сельскохозяйственная академия готовит монгопрофильных специалистов в области АПК, которых мы с удовольствием берем на работу.

Высокотехнологическое оборудование позволит нам постоянно увеличивать объем выпускаемого сыра без каких-либо затрат на закупку комплектующих или дополнительных агрегатов. Объем выпуска продукции уже в 2000 году по сравнению с 1999 годом увеличится в 2,7 раза, в последующие годы - в среднем на 130%. Планируется, что к 2002 году наш цех выйдет на полную производственную мощность, выпуская 1600 тонн сыра в год.

Рынком сбыта продукции являются предприятия оптовой и розничной торговли, предприятия общественного питания г. Курска и Курской области, а также собственная торговая сеть.

2. Описание предприятия

Наша фирма имеет более двадцатилетнюю историю существования. В 1976 году был построен наш Молочный комбинат, аналогов которому не было во всем Центральном и Центрально-Черноземном районе. За пять лет объем выпускаемой продукции вырос вдвое, а в последующие годы увеличивался в среднем на 30-40%. Необходимо отметить, что наша фирма благоприятно расположена по отношению к поставщикам сырья, что позволяет сократить транспортные издержки и уменьшить себестоимость готовой продукции.

В 1984 году Молочный комбинат претерпевает техническую реконструкцию, что позволило не только увеличить объем выпускаемой продукции и уменьшить издержки, но и расширить производство, открыв новый цех по производству сливочного масла и маргарина.

В 1989 году по решению коллектива Молочный комбинат был преобразован в акционерное общество открытого типа «Алена», а с 1997 года Открытое акционерное общество фирма «Алена».

Первоначально уставной капитал был равен 850 тыс. ус. ед. (по ценам 1989 года) и на эту сумму были выпущены простые акции с номиналом 1000 ус. ед., которые были распространены среди персонала фирмы, среди учредителей и основная часть акций была продана на фондовом рынке. Акции распределены следующим образом.

Таблица 1. Распределение акций ОАО фирмы «Алена» по состоянию на 12.12.1998 года

Компания	Доля в капитале %
ОАО фирма «Алена»	25,0
Инвест. Фирма «ЮС - Инвест»	14,0
Инвест. Фонд «Финансовый континент»	13,0
Страховая фирма «Муромец»	10,0
Инвест. Фонд «Винко - Инвест»	12,5
Банк «Курскпромбанк»	9,0
Банк «Держава»	8,0
АО «Фарко»	5,0
ЗАО «Лерман»	3,0
Другие физические лица	0,5

В 1993 году в результате произведенной эмиссии акций уставной капитал фирмы увеличился до 1250 тыс. ус. ед. Полученные от реализации ценных бумаг денежные средства были израсходованы на приобретение и монтаж нового технологического оборудования по производству молочных продуктов.

Котировки акций нашей фирмы по разному реагировали на политические и экономические катаклизмы в стране. В целом же на фондовом рынке существует тенденция роста курса акций ОАО «Алена» в среднем на 2-3 пункта в неделю.

Необходимо отметить, что фирма успешно выдержала удар кризиса 17 августа 1998 года. В результате умелого и эффективного руководства компанией группой высококвалифицированных менеджеров фирме удалось выйти из кризиса с наименьшими потерями. Ориентация фирмы на отечественных поставщиков сырья позволила нам не только не снизить объем выпускаемой продукции, сохранить ассортимент, но и не увеличить цены на продукцию. Импортные компоненты были довольно быстро заменены на отечественные аналоги, что устранило зависимость себестоимости продукции нашей фирмы от курса иностранных валют. Относительно низкие цены на нашу продукцию в момент кризиса способствовало расширению рынка сбыта на 4%.

Наши менеджеры - высококвалифицированные специалисты, каждый из них имеет ученую степень и звание. Они технологи и постоянно повышают свою квалификацию, стажируются за рубежом. За последние 5 лет сложилась отличная команда менеджеров, которая уже который год добивается успеха.

Мы постоянно принимаем участие в выставках сельскохозяйственной продукции, которые проходят как на территории России, ближнего зарубежья, так и в Европейских странах. Мы активно внедряем новые технологии, заимствуем передовой опыт зарубежных и отечественных фирм.

3. Описание бизнеса (отрасли)

ОАО фирма «Алена» занимается производством молочной продукции. Ассортимент выпускаемой продукции очень разнообразен. Это молоко, кефир, йогурты, сметана, творог, сливочное масло, маргарины, всего около 60 наименований. Для производства продукции мы используем только экологически чистые продукты.

Нашими поставщиками являются как близлежащие фермерские хозяйства, так и коллективные хозяйства области. Со всеми поставщиками налажены тесные связи, которым насчитывается уже не один год. Близкое расположение поставщиков обеспечивает снижение транспортных расходов по доставке сырья, оперативную доставку необходимых компонентов для производства продукции, снижает транспортные риски, а также значительно уменьшает себестоимость продукции. Все эти важные условия делают нашу продукцию конкурентно способной, как по отношению к зарубежной аналогичной продукции, так и отечественных производителей. По подсчету наших специалистов, только из-за воздействия выше перечисленных факторов, продукция нашей фирмы дешевле на 10-15%.

Рассматривая положение отрасли в целом, необходимо отметить, что около 50% рынка молочной продукции заняты иностранными производителями. Это стало возможно в результате кризиса конца восьмидесятых-начало девяностых годов, когда было значительно снижено поголовье крупно-рогатого скота и снизились надои. Другая половина рынка принадлежит отечественным производителям, среди которых наиболее крупными являются Ярославский молочный комбинат, Белгородский молочный комбинат, Вологодский молокозавод, Орловский молочный комбинат.

Таким образом ОАО фирма «Алена» занимает 2-е место среди отечественных производителей молочной продукции. Причем лидер среди производителей Ярославский молочный комбинат реализует свою продукцию в северных областях Центрального экономического района, тогда как наша фирма 80% своей продукции реализует в Центрально-Черноземном экономическом районе, а 20% в северных областях Центрального района.

Наша фирма на основании произведенных исследований Российского рынка приняла решение о расширении производства путем запуска новых производственных мощностей - цеха по производству

сыра. Для этого необходимо привлечь инвестиции в размере 200 млн. усл. ед. Мы планируем провести эмиссию акций на указанную сумму и тем самым получить необходимые средства. На акции уже подписались банк «Держава» на сумму 30 тыс. ус. ед., Курскпромбанк - 10 тыс. ус. ед., ЗАО «Лермонт» - 4,5 тыс. ус. ед.

Таблица 2. Распределение производителей молочной продукции на рынке РФ по состоянию на ноябрь 1998 года

Производитель	Доля на рынке, %
Все производители	100,0
Иностранные производители	50,0
Ярославский молочный комбинат	15,5
ОАО «Алена»	13,0
Белгородский молочный комбинат	7,5
Орловский молочный комбинат	6,5
Вологодский молочный комбинат	5,0
Другие производители	26,5

Фирма «Алена» имеет честь предложить вам участвовать в инвестиционном проекте и приобрести пакет акций нашей компании на сумму 130 млн. ус. ед.

Приобретая наши акции Вы будете владеть 9% акций, что позволит Вам ввести в состав Совета директоров фирмы своих представителей и непосредственно принимать активное участие в управлении компанией. Кроме того, уже через год каждая вложенная вами условная единица в наш проект принесет вам 1,5-2 услов. денеж. ед. прибыли. Это обусловлено тем, что на рынке возник высокий спрос на молочную продукцию. Произведенные нами исследования показали, что в связи с повышением цен на продукты питания импортного производства и уменьшением доходов социально незащищенных слоев населения: пенсионеров, ветеранов, многодетных семей, появилась потребность в относительно дешевых (по сравнению с импортными) и качественных продуктах. Причем постоянно растет тенденция к увеличению потребности в продукции данного характера. Наша фирма, открыв цех по производству сыра, способна обеспечить производство дешевой, экологически чистой и высококачественной продукции. Мы этого достигнем за счет внедрения новейшего технологического оборудования, договор на поставку и монтаж которого уже заключен с Гьлландской фирмой «Ирвик», за счет низких транспортных издержек и материальных затрат.

Продукция нашей фирмы зарекомендовала себя на рынке как высококачественная, экологически чистая, доступная по цене покупателю и со средним доходом, и покупателям, доход которых ниже среднего уровня.

4. Описание товара

Наша компания планирует производить сыры. Мы изучили рецепты сыроваров прошлых столетий, современные технологии зарубежных и отечественных производителей и обобщили полученные знания. Многие рецепты, которые мы будем применять, не имеют аналогов. Эти рецепты уже запатентованы нами.

Фирма «Алена» планирует выпускать различные сыры (всего 50 наименований), различной расфасовки и вкусовых качеств.

Плавленные сыры будут производиться с различными вкусовыми качествами, расфасованные по 50, 100 и 150 грамм. Это позволит покупателям с небольшими потребностями ежедневно покупать свежий сыр в необходимых количествах.

Наша продукция обладает следующими свойствами, выгодно отличающими ее от продукции остальных производителей и реализаторов молочных продуктов в г. Курске и Курской области.

Во-первых: Высокий уровень вкусовых качеств.

Закупаемая ОАО «Алена» технологическая линия, является современным высокопроизводительным оборудованием, что предполагает строгий контроль за качеством исходного сырья и гарантирует использование прогрессивной технологии производства только правильно сбалансированных рецептов.

Важным фактором успеха ОАО «Алена» является тот факт, что фирма имеет рабочих с многолетним опытом, а также Голландская фирма «Ирвик» продает свое молочноперерабатывающее оборудование на Российском рынке уже в течение 15 лет, и поэтому, предлагаемые ею рецептуры ориентированны именно на российский вкус. Это также является фактором неценовой конкуренции с импортируемой в г. Курске молочной продукцией, чей вкус очень часто мало приемлем для российского потребителя.

Таким образом, качество ОАО «Алена» к выпуску продукции будет соответствовать мировым стандартам, причем вкус будет адаптирован именно к запросам местного рынка.

Во-вторых: Качество и привлекательность упаковки.

Продукция упаковывается в поставляемую производителем оборудования высококачественную упаковочную пленку, используемую многими производителями сыров с мировым именем. Кроме того, Голландская фирма «Ирвик» окажет содействие в печати требуемого

дизайна упаковочных материалов. Это будет довольно выгодно отличать молочные продукты ОАО «Алена» от остальной продукции молочного производства.

В-третьих: Доступная цена.

В результате организации своего производства по замкнутому технологическому циклу и значительного снижения внутривыпускных издержек - себестоимость производимой на ОАО «Алена» продукции на 10-15% ниже, чем в среднем по отрасли. Поэтому наша фирма имеет возможность установить отпускные цены своей продукции на 10-15% ниже среднерыночных - при том, что ее качество будет неизменно высоким. Соответственно, основной стратегией маркетинга будет ценовая конкуренция.

Именно эти 3 фактора будут являться залогом высокой конкурентоспособности молочной продукции ОАО «Алена».

5. Организационный план

Совет директоров ОАО «Алена» состоит из Президента и Генерального директора Балина Дмитрия Александровича и Лебедевой Елены Николаевны, а также некоторых учредителей. Они имеют значительный стаж работы не только в сфере управления, но и непосредственно на рабочих местах в торговой и производственной сферах, где приобрели большой профессиональный опыт, продвигаясь по ступеням карьеры. К настоящему моменту, уже в течение ряда лет они грамотно осуществляют руководство фирмой «Алена».

В каждом хозяйственном подразделении ОАО «Алена» действует тщательно подобранный управленческий персонал, координирующий работу конкретного субъекта управления в соответствии с генеральной стратегией фирмы. Руководителей хозяйственных объектов характеризует большой опыт работы в своей сфере деятельности, и следовательно, глубокое знание специфики конкретного объекта.

Фирма «Алена» является Акционерным обществом открытого типа, сокращенное название ОАО «Алена».

Предприятие создано 22 марта 1989 года по решению коллектива. Молочный комбинат был преобразован в ОАО «Алена», а с 1997 года - Открытое акционерное общество фирма «Алена». Первоначально Уставной капитал был равен 850 тыс. усл. ден. ед. по ценам (1989 г.) и на эту сумму были выпущены простые акции с номиналом 1000 усл. ед., которые были распространены среди персонала фирмы, учредителей, а основная часть акций была продана на фондовом рынке.

Место нахождения и Юридический адрес:

305027, г. Курск, ул. Садовая, д. 69

Зарегистрирована в Курской лицензионной палате - свидетельство 1С - N40041988 от 10.09.1989 года.

Учредителями являются граждане РФ - физические лица (42 человека).

6. Маркетинг - план

Наша фирма активно изучает рынок молочных продуктов.

Создана специальная группа из специалистов отдела маркетинга с целью изучения спроса, его формирование на рынке, формирование оперативной и достоверной информации о продвижении товаров нашей фирмы.

6.1. Маркетинговая стратегия

Фирма поставила перед собой цель - захватить рынок молочных продуктов. Прежде всего мы ориентируемся на рынке Центрально-Черноземного экономического района и Центрального экономического района. Мы планируем отвоевать 2-3% Российского рынка молочных продуктов у иностранных производителей, 5-6% у отечественных производителей. Для достижения цели мы мобилизуем все имеющиеся у нас средства. Ежемесячно будет выделяться 2,7 тыс. ус. ден. ед. (с учетом последующих увеличений на 10-15%) на рекламные расходы. Всего в 1999 году под эту программу выделяется 32,4 тыс. ус. ден. ед.

6.2. Реклама

В целях продвижения товара на рынке мы будем проводить широкую рекламную кампанию.

На центральном и местном телевидении будут ежедневно демонстрироваться рекламные ролики о продукции нашей фирмы. Будут даны рекламные объявления для оптовых покупателей во всех специальных газетах, а также в журналах. Планируется разместить на центральных улицах города и на всех автомагистралях рекламные щиты.

Для формирования спроса, изучения мнения потребителей нашей молочной продукции, их потребностей и пожеланий будут образованы группы по 2-3 девушки, которые будут безвозмездно предлагать оценить вкусовые качества нашего сыра.

В 2000 году наша фирма планирует провести праздник-выставку, где широко будут представлены все виды продукции нашей фирмы, которые будут представлены на всех ярмарках и выставках сельскохозяйственной продукции.

Три преимущества ОАО «Алена».

Свежесть - специальная прочная и удобная упаковка сохранит продукты свежими, какие - вы их любите.

Вкус - продукт изготовлен из самых лучших ингредиентов с самым лучшим вкусом, Вам захочется попробовать еще раз.

Качество - наш контроль качества отвечает самым высоким стандартам, вы можете быть абсолютно уверены, что наша продукция не обманет ваших ожиданий!

В таблице 3 приведены затраты на рекламу (в месяц) и ожидаемый эффект от ее использования.

Таблица 3. Рекламная программа и ее эффективность

Средства рекламы	Стоимость рекламы/тыс. руб.	Удельный вес в общей стоимости, %	Планируемый объем продаж, %
Реклама в газетах	3600	86	75
Рассылка прайс-листов	600	2	75
Реклама в специализированных изданиях	5000	12	21

6.3. Анализ рынка

На основе данных отдела статистики администрации города Курска раскроем формирование потребности в молочных продуктах среди населения города.

Нашими специалистами были проведены исследования рынка, результаты которых представлены в виде таблицы.

Продвижение сыра на рынке.

Реализация сыры будет производиться:

1. В торговой сети через:

- а) специализированные магазины «Алена»,
- б) рынки, государственные магазины,
- в) частные магазины и торговые точки частных предпринимателей.

2. Оптовым покупателем со склада фирмы.

1. Через посредников и представителей.

2. Реализация на сельскохозяйственных ярмарках и выставках.

Главным образом реализация сыра будет происходить в ЦЧЭР 55% (всего произведенного сыра), на втором месте области, граничащие с ЦЧЭР, на них приходится 27,5%. На ЦЭР приходится 17% всего произведенного сыра в 1999 году.

Таблица 4. Реализация сыра в 1999 году

Регион	Объем продаж в натуральном выражении (т)	Цена за ед. продукции (усл. ден. ед.)	Всего продажи (тыс. усл. ден. ед.)
А	200	30	6000
Б	100	30	3000
В	60	30	1800
Всего: выручка от реализации			10800

Под регионами понимается:

А - Центрально-Черноземный экономический район (ЦЧЭР)

Б - пограничные области ЦЧЭР

В - Центральный экономический район (ЦЭР)

6.4. Ценообразование

Цена = Прямые расходы (сырье) + Косвенные + Реализационные расходы + Плановые накопления.

6.5. Конкурентный анализ

ОАО «Алена» занимает 2-е место среди отечественных производителей. Мы прочно удерживаем 13% Российского рынка молочной продукции. Нашими основными конкурентами являются Ярославский молочный комбинат (ЯМК), Белгородский молочный комбинат (БМК) и Орловский молочный комбинат (ОМК), из них имеют цеха по производству сыра БМК и ЯМК.

Сильной стороной ЯМК является то, что он монополист по производству молочных продуктов в Ярославской и Костромской области, где реализуется 37% всей производимой им продукции. Остальные 53% реализуются равными долями в Московские области и северных регионов Центрального экономического района. Этот комбинат самый крупный в данном экономическом районе ЯМК тесно сотрудничает с фермерами и коллективными хозяйствами своего региона, что значительно снижает себестоимость продукции.

На ряду с этим существует ряд слабых сторон, которые наша фирма собирается использовать в конкурентной борьбе с ЯМК.

Во-первых: основные фонды ЯМК не модернизировались с 1991 года, они на 70% устарели морально и на 45% физически. Мы же, запуская новый цех, приобретаем новейшие технологические оборудование Голландской фирмы «Аврик», которая вот уже 15 лет является лидером на международном рынке в области новейших сельскохозяйственных технологий.

Во-вторых: ЯМК применяет при производстве сыра только компоненты иностранных производителей, что делает цену готовой продукции зависимой от курса иностранных валют. Наша фирма в большинстве ориентированна строго на отечественных поставщиков, с которыми мы сотрудничаем уже около 10 лет и за это время всего 2 раза были незначительные сбои при поставках.

БМК сравнительно молодой комбинат. Его запуск был осложнен кризисом в начале 90-х годов. В результате того, что сметная стоимость значительно увеличилась. Руководство БМК стремится окупить затраты по строительству комбината и поэтому постоянно проводит повышение цен на свою продукцию. Наша фирма учла, что БМК является основным конкурентом в Центрально-Черноземном экономическом районе и приграничных к нему областях и приняло решение продавать продукцию ниже средних цен. Так, если средняя цена на сыр 34-36 ус. ден. ед., а мы будем продавать по 30-32 ус. ден. ед. Такая возможность у нашей фирмы есть в результате низкой себестоимости продукции по сравнению с БМК.

Во-вторых у БМК отсутствуют постоянные и тесные связи с поставщиками, а у нас они есть.

Импортная молочная продукция довольно неплохо зарекомендовала себя на рынке. Но в результате повышения курсов иностранных валют, цены на импортный сыр стали недоступными для большинства покупателей. Большие транспортные издержки увеличивают цену продукции, а торговые надбавки делают ее во много раз дороже нашей молочной продукции. Поэтому наша фирма планирует проведя активную широкомасштабную рекламную кампанию отвоевать 2-3% рынка у иностранных производителей.

Необходимо отметить, что наша фирма в соответствии с программой поддержки отечественного производителя облагается налогами по льготным ставкам.

Таким образом, в качестве выводов необходимо отметить: «Да, у нашей фирмы есть конкуренты, но мы знаем как с ними бороться, у нас для этого есть ресурсы и средства». Высокие технологии, передовой опыт, высокая квалификация персонала, отличная команда менеджеров, многолетние связи с поставщиками, знание рынка - вот главные плюсы нашей фирмы и мы их будем активно использовать в борьбе с конкурентами.

7. Производственный план

Для производства сыра необходимо:

1. Оборудование.

Наша фирма подписала контракт с Голландской фирмой «Ирвик» на поставку и монтаж технологического оборудования общей стоимостью 60 тыс. ус. ден. ед. Оборудование будет монтировано в начале 1-го квартала 1999 года в январе.

2. Производственное складское помещение.

Для производства сыра под цех необходимо 350 кв. м полезной площади. Эту площадь будет предоставлена нашей фирме в соответствии с договором аренды фирмой «СуховиК», на 15 лет. Сумма арендной платы производственных помещений ежегодно составляет 7.000 тыс. усл. ден. ед. Складское помещение выделяет фирма «Алена» в размере 150 кв. м из собственных фондов, 250 кв. м арендуем у Курскохладокомбината». Сумма арендной платы складских помещений составляет 11.000 тыс. усл. ден. ед. Всего под складское помещение оборудуется 400 кв. м.

3. Персонал.

Для производства штатом предусмотрено 43 рабочих места. Оплата труда в 1-й год составит 70 тыс. В последующие годы заработная плата будет в зависимости от минимальной оплаты труда. В среднем предусматриваем рост заработной платы на 10-15% ежегодно.

4. Поставщики и необходимое сырье.

Необходимым сырьем для производства сыра является: молоко, творожные массы, специальные вкусовые добавки и т. д. Наши поставщики обеспечивают непрерывный подвоз необходимых компонентов: с рядом фермерских хозяйств, с коллективными хозяйствами в области заключены договора на поставку молочных продуктов в качестве сырья. Курская биофабрика, ООО фирма «Заря» поставляет специальные добавки, необходимые для производства сыра.

Таблица 5. Затраты на производство, тыс. руб.

Наименование	Затраты	Выплаты	В течение...
Электроэнергия	1440	ежемесячно	с 13 по 60 мес
Топливо	2000	ежемесячно	с 2 по 60 мес
Аренда производственных помещений	17000	ежемесячно	всего проекта
Аренда складских помещений	17000	ежемесячно	с 13 по 60 мес
Ремонтные работы	5000	ежемесячно	с 26 по 60 мес

Таблица 6. Затраты на управление, тыс. руб.

Наименование	Затраты	Выплаты	В течение...
Командировочные расходы	6000	ежемесячно	всего проекта
Связь	1500	ежемесячно	всего проекта
Юридические услуги (подготовленный период)	1000	ежемесячно	с 2 по 13 мес
Юридические услуги	500	ежемесячно	с 14 до 60 мес
Содержание офиса	5000	ежемесячно	с 12 по 60 мес
Выплата страховки	16000	ежемесячно	с 14 по 60 мес

Таблица 7. Затраты на маркетинг, тыс. руб.

Наименование	Затраты	Выплаты	В течение...
Реклама начального периода	36000	ежемесячно	с 14 по 16 мес
Реклама	18000	ежемесячно	с 14 по 60 мес
Рассылки прайс-листов	600	ежемесячно	с 14 по 60 мес
Реклама в специализированных изданиях	5000	ежемесячно	с10 по 60 мес

Таблица 8. Управленческий персонал

Должность	Кол. (чел.)	З/п тыс. руб/мес	З/п, \$ US/мес	Период
Директор	1	1000	0	12...60 мес
Главный бухгалтер	1	900	0	12...60 мес
Главный инженер	1	800	0	12...60 мес
Секретарь-референт	1	300	0	12...60 мес

Таблица 9. Персонал занятый на производстве

Должность	Кол. (чел)	З/п, руб/мес	З/п, US/мес	Период
Начальник смены	2	2800	0	12...60 мес
Рабочие	8	1700	0	12...60 мес
Зав. складом	1	1500	0	13...60 мес
Бригадир	1	1500	0	13...60 мес
Грузчики	3	1300	0	13...60 мес
Водители	6	1700	0	13...60 мес
Иностранные специалисты	2	0	750	12...60 мес
Менеджеры	2	1900	0	12...60 мес
Охрана	4	1300	0	1...60 мес

Таблица 10. Смета производства сыра за 1999-2002 года

Показатель, тонн	1999 г.		2000 год	2001 год	2002 год
	I полугод.	II полугод.			
Объем продаж	360	360	900	1200	1600
Необходимое количество запасов на конец года	20	20	50	55	60
Итого:	280	380	950	1255	1660
Величина запаса на начало года	-	-	20	50	55
Итого объем производства	-	380	930	1205	1605

Таблица 11. Смета прямых материальных затрат на 1999 год (тонн)

Показатели	Основные материалы			
	Молоко	Творожная масса	Спец. добавки	Вкусовые добавки
Кол., необходимое для производства	360	360	40	42
Необходимое количество запасов на конец года	20	20	5	5
Итого кол. материалов для закупок	380	380	45	47
Цена за ед. материала (ус. ден. ед.)	2	8	3	3
Итого прямые материальные затраты	760	3040	135	141
Всего материальных затрат (тыс. ден. ед.) – 4076				

8. Финансовый план

Таблица 12. Финансовые результаты проекта на основании прогнозных оценок состояния экономики, тыс. усл. ден. ед.

Показатель	Период										
	1999 г.									2000 г.	2001 г.
	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Инвестиции	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Показатель	Период										
	1999 г.									2000 г.	2001 г.
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Оборудование	60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
выпуск прод. (в тоннах)	12	13	14	16	20	24	100	160	900	1200	
Цена	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	
Аренда	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	3,525	3,525	14,1	14,1	
Оплата труда	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	12,9	12,9	56,76	6,27	
Амортизация		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1,5	6,0	6,0	
Материальные затраты	128,2	138,8	149,4	171	214	256,8	1070	1712	3630	1280	
Реализационные расходы	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	8,1	8,1	35,64	42,77	
Балансовая прибыль	224	242,5	262	300	377	454,5	1916	3073,9	17257,5	23031,9	
Налоги и отчисления	-	-	-	-	-	-	-	-	5177	6909	
Чистая прибыль, тыс. у. ед.	224	242,5	262	300	377	454,5	1916	3073,9	12080,5	16122,9	

9. Анализ чувствительности

Таблица 13. Показатели производства при различных сценариях

Показатель	N PV При различных сценариях				
	Пессимистический сценарий	Ожидаемый сценарий	Оптимистический сценарий	Пессимистический сценарий	Оптимистический сценарий
Спрос (т)	340	360	380	-62	+70
Цена (ус. ден. ед.)	28	30	32	-60	+71
Постоянные издержки	80	74,4	68,5	-10	+61
Переменные издержки	4000	3840	3750	-69	+65
N PV	3427	4390,4	5361		

NPV – чистый приведенный эффект

$$NPV = \sum_k \frac{Pk}{(1+r)^k} - IC,$$

где IC – инвестиции
Pk – доход
k – срок

$$NPV = 6885,6 / (1+0,5) - 200 = 4390,4$$

$$\text{Размах} = 5361 - 3427 = 1934$$

**Таблица 14. Смета денежных доходов и расходов
(в тыс. ус. ден. ед.)**

Показатель	1999 год	2000 год	2001 год	2002 год
Объем реализации	10800	27000	36000	48000
Текущие расходы	3950,1	9742,5	12968,1	17273
Амортизация	6,0	6,0	6,0	6,0
Балансовая прибыль	6849,9	17257,5	23031,9	30727
Налоги и отчисления		5177	6909	9218
Чистая прибыль	6855,9	120080,5	16122,9	21509
Чистые денежные поступления	6855,9	120086,5	16128,9	21515

1. Расчет чистой проведенной эффективности.

$$NVP = \sum_k Pk / (1 + r) - IC,$$

$$NPV = 56562,3 / (1 + 0,5) - 200 = 10978,32$$

2. Индекс рентабельности инвестиций:

$$PI = \sum_k Pk / (1 + r)^k : IC$$

$$PI = 56562,3 / (1 + 0,5)^4 : 200 = 55,19$$

4.3. Производство адаптогенного чая "Здоровье"

1. Резюме

1.1. Суть проекта

Организация производства лечебного адаптогенного чая "Здоровья" и вхождение в рыночную нишу пищевых добавок из натурального растительного сырья.

1.2. Предпосылки создания данного производства:

- наличие неиспользованных таежных сырьевых ресурсов лекарственных растений Приморского края;
- положительные результаты опытного производства (1991-1996 г.г.) продукта - аналога (чай "Здоровье) с целебными свойствами, подтвержденными клиническими и фармакологическими испытаниями;
- эксклюзивные права на рецептуру продукта;
- возможность эффективного использования свободных трудовых ресурсов и объектов недвижимости.

Выполнение поставленной цели основано на организации предприятия "Экология" производства адаптогенного чая "Здоровье" в г. Лесозаводск Приморского края. При этом предполагается использовать ранее недостроенное здание для размещения основного производства (а также имеющиеся складские помещения) с последующим оснащением его сушильным, фасовочным и другим оборудованием.

Целесообразность деятельности по продвижению данного продукта на рынок товаров определяется следующими факторами:

- существенными его конкурентными преимуществами, состоящими в:
 - высококачественной с медицинской точки зрения, опробированной на предмет наличия спроса на рынке рецептурой данного продукта;
 - качественной, выполненной на уровне мировых стандартов и на импортном оборудовании упаковке товара;
 - наличию давних производственных связей с поставщиками сырья, что значительно снижает себестоимость производства и риски проекта, связанные с перебоями в поставке сырья;
- ограниченностью производственного потенциала конкурентов, что не дает им возможность противостоять проникновению чая "Здоровье" на российский рынок;
- положительной динамикой роста объема потребления натуральных целебных добавок адаптогенного характера.

1.3. Эффективность проекта

Коммерческая привлекательность проекта определяется совокупностью факторов:

1. Основные источники получения эффекта:

- низкий риск вложения средств в данное производство (при обеспечении эффективной работы сбытового подразделения). Снижение риска определяется тем, что потенциальный спрос на продукт отражает стремление конечных потребителей исключить отрицательные последствия возрастающего негативного воздействия факторов сре-

ды их деятельности. Следует ожидать, что спрос будет устойчиво расти (в том числе под влиянием рекламной кампании и гибкой стимулирующей ценовой политики);

- высокая степень автономности производства с опорой на уже имеющуюся собственную сеть заготовителей сырья, т.е. максимальное уменьшение риска перебоев в его поставке.

- отсутствие потребности в отвлечении существенных ресурсов на создание нового товаропроводящего канала, возможность внедрения в уже существующую сеть реализации продукции фармакологии и пищевых добавок;

- возможность использования незавершенного строительства объекта и свободных трудовых и имущественных ресурсов в коммерческих целях с высоким финансовым, в т.ч. налоговым результатом;

- получение дополнительного эффекта за счет диверсификации производства путем использования потенциала предприятия для изготовления других продуктов с целебной рецептурой без значимых дополнительных вложений средств, что связано с универсальностью устанавливаемого производственного оборудования.

2. Масштабность проекта:

- поддержка проекта в органах местного самоуправления
- высокая социальная значимость;
- отсутствие объективных ограничений распространения продукта на территории РФ и возможность его экспорта.

3. Расчетные финансовые показатели проекта:

Проект характеризуется следующими основными показателями эффективности инвестиций:

- простой срок окупаемости - 1.9 года;
- дисконтируемый срок окупаемости - 2.7 года;
- внутренняя норма доходности (рентабельности) - 60%.

Финансовую характеристику предприятия дают результаты его функционирования на последнем (3 году), когда в основном завершены расчеты по периоду:

- объем валовой выручки - 6721 тыс.руб.;
- себестоимость продукции - 3389 тыс.руб. (50.5%), в т.ч. затраты на сырье - 1540 тыс.руб. (23%);
- чистая прибыль - 1980 тыс.руб. (29.5%).

Уровень заработной платы на год определен в сумме 716 тыс.руб., что составляет 21% от объема валовой выручки (с учетом отчислений на социальные нужды), что в свою очередь составляет, при численности 21 человек, среднемесячную зарплату 1.96 тыс.руб.

4. Расчетные значения дополнительных показателей эффективности:

- рентабельность по чистой прибыли (средняя за третий год) - 58%;

- доля переменных расходов в себестоимости - 42.7% (за 3 года проекта).

При определении эффективности проекта реализован принцип расчета пессимистичного прогноза с целью обеспечения максимального учета рисков. Поэтому возможно ожидать, что реальные значения показателей эффективности будут выше прогнозных значений, представленных в данном бизнес-плане.

1.4. Сведения о фирме

Для осуществления проекта производства адаптогенного чая "Здоровье" создано ОАО "Экология", его юридический адрес: Лесозаводск, ул. Советская, д. 13. Предприятие является дочерним от Лесозаводской мехколонны № 34 (филиала АО "Востокстрой"). Предшественник ОАО "Экология" - частное предприятие "Здоровье", которое в 1991-1996 г. г. выпустило в условиях кустарного производства около 1 млн. пачек чая "Здоровье", реализовавшегося в г.г. Москва, Нижний Новгород, Хабаровск, Санкт-Петербург, Владивосток, Благовещенск и др. Производство было приостановлено в 1997 году в связи с нехваткой ресурсов на приобретение основных средств.

1.4.1 Описание продукта

Чай "Здоровье" относится к классу пищевых добавок, оказывает лечебное адаптогенное воздействие на организм человека. Основа чая - натуральные лекарственные (целебные) растения, произрастающие на территории Приморского края, Сибири, Алтая. По большому числу из компонентов ведутся промышленные заготовки либо дикоросов, либо культивируемых растений. Рецепт чаю был определен в 1990 году в процессе многолетних исследований, выполненных Петровым Петром Петровичем (главным технологом ОАО "Экология") под руководством проф. СИДОРОВА И.И. (ДВОАН СССР). Лечебные свойства подтверждены клиническими и фармакологическими испытаниями, в результате которых определено положительное воздействие чаю "Здоровье" практически на все органы: сердечно-сосудистая и кроветворная системы, головной мозг, зрение, слух, мочеполовая сфера, слизистые оболочки и эпителий, нервная система, вестибулярный аппарат.

Чай изготавливается из листьев элеутерококка, бадана, мяты, зверобоя, женьшеня и корня Родиолы Розовой (Золотого корня). После высушивания компоненты измельчаются и смешиваются. Разовая доза, 2.5 грамма сухой смеси, фасуется в контейнер (пакетик) из пищевого пластика сетчатой структуры. По 20 пакетиков укладываются в коробку. Полученный чай "Здоровье" в пачках по 50 гр. поступает в розничную торговлю.

Используется чай после заваривания из расчета на 1 пакетик стакан кипятка и настаивания в течение 3-х часов в горячем или охлажденном виде. Ароматизаторы придают чаю приятный запах, по вкусу может быть добавлен сахар, мед.

Значимый эффект проявляется уже на первой неделе употребления чая, устойчивый эффект - через 1-2 недели, установлено, что действие чая является пролонгированным на период до 30 дней после завершения месячного курса.

1.5. План действий

Основные этапы организации производства:

1. Подготовительный этап, включающий работы по завершению строительства основного производственного здания, благоустройству прилегающей территории площадью в 0.5 га, вертикальной планировки, асфальтирование проездов, устройство капитального забора и строительство проходной и административного здания.

2. Закупка оборудования и его монтаж.

3. Закупка и переработка сырья для длительного хранения (осуществляется в 3 квартале каждого года).

4. Собственно производство и реализация (осуществляется в соответствии с динамикой спроса на продукт с упреждающим сдвигом на 1 месяц).

5. Процесс получения кредита и расчета по нему.

6. Частичный выкуп недвижимости у бывшего владельца.

В качестве зданий для размещения производства и хранения сырья и готовой продукции будет использоваться передаваемое по договору долгосрочной аренды с правом последующего выкупа в течении трех лет, начиная с 2001 года, незавершенное здание, площадью 864 кв. м. (стоимостью 2270 тыс.руб.), и металлический склад арочного типа восстановительной стоимостью с учетом износа - 175 тыс.руб.

В качестве оборудования должны использоваться машины, позволяющие провести сушку сырья, его измельчение, смешивание и последующую расфасовку в пакетики (контейнеры) из сетчатого пищевого пластика (расфасовка по 2.5 гр.). Упаковкой служит картонная коробка на 20 пакетиков. Полученные пачки чая "Здоровье" укладываются в блоки и коробки по 500 пачек в каждой для последующей доставки конечному продавцу.

1.6. Инвестиционная фаза

Инвестиционная фаза длится вплоть до завершения монтажных работ и начала массового производства чая. Потребность в кредите обусловлена следующим примерным расчетом:

- приобретение основных фондов, ремонтно-строительные работы - 1800 тыс.руб.;

- НДС с пошлиной на ОФ - 430 тыс.руб.;

- потребности в финансировании чистого оборотного капитала (закупа сырья, комплектующих) на годовом интервале - 830 тыс.руб.;

Итого общая потребность в финансировании в первом полугодии реализации инвестиционного проекта составляет примерно 3060 тыс.руб.

С учетом того, что акционерами в качестве капитала вносится 500 тыс.руб., недостающая сумма и при достаточно точном расчете составляет 2400 тыс.руб.

Сводные данные затрат по кварталам приведены в табл. 1.

Таблица 1. График реализации проекта, тыс. руб.

	Урожай 1 года			
1998 год				
Квартал	1	2	3	4
Строительство		570		
Закупка автомашины		22	122	
Оборудование	178	556	239	
Ноу-хау		25		
Вычислительная техника		12	12	12
Сооружения		260		
Уставный капитал		350	75	75
Закупка сырья			435	
Кредит		+2000	+400	-239
	Начальный инвестиционный период			

1.7. Закупка и переработка сырья

По условиям производства выделены две составляющих: растительное сырье, которое заготавливается в третьем квартале из расчета потребностей на весь годовой цикл производства, и, условно говоря, комплектующие, к которым в данном проекте отнесены упаковочные и другие средства, приобретаемые в темпе производства готовой продукции. При заготовке натурального сырья привлекаются сборщики, организуемые предприятием, или проводится закупка у совхозов, зверпромпхозов и других организаций. Имеются предварительные договора на поставку такого сырья, начиная с осени

1998 года. В расчетах учтена потребность в финансировании заготовки сырья для производства в следующем за расчетным периодом году 1500 тыс. пачек чая.

1.8. Производство и реализация продукции

Производство рассчитано на изготовление:

в первом году 700 тыс. пачек чая по 50 грамм,

во втором году 1300 тыс. пачек,

в третьем году 1300 пачек,

в четвертом и последующих годах - 1500 тыс. пачек.

График поступления выручки от реализации продукции подтверждает фактор цикличности производства, связанный с динамикой изменения спроса конечных потребителей. Сезонные колебания спроса (более чем в 5.5 раз) оказывают негативное воздействие на надежность данного бизнеса и его ритмичную загрузку, поэтому предлагается рассматривать ряд мер по диверсификации продукции, по стимулированию спроса в неблагоприятные периоды. В расчеты производственного цикла заложен принцип опережения на один месяц динамики потребительского спроса, оно необходимо для своевременной доставки товара в регионы распространения и создание некоторого страхового запаса у оптовых покупателей и конечных продавцов.

1.9. Маркетинг

Основная технология маркетинга адаптогенного чая "Здоровье" сформировалась в период опытного его производства в условиях частного предприятия с одноименным названием в 1992-1996 годах. За это время было выпущено около 1 млн. пачек чая. Основными потребителями являлись аптеки г. Москвы, Нижнего Новгорода, Хабаровска, Владивостока. Реализация велась партиями до 150-200 тыс. пачек одновременно. Особое место в структуре конечных покупателей занимали практикующие врачи-гомеопаты, фитобары. Они являлись как бы рекламными агентами по продвижению данного продукта.

Продукт позиционирован на рынке пищевых добавок в сегменте лекарственных (или лечебных) средств из натурального растительного сырья, в группе биологически активных препаратов широкого применения, не имеющих побочных эффектов. Ограничений по дозировке и противопоказаний не выявлено.

Чай "Здоровье" характеризуется рядом конкурентных преимуществ, отличается от товара-конкурента упаковкой, установленностью и научной доказанностью положительного эффекта на организм человека, исследовательностью химического и биологического (микроэлементного) состава. Конкурентной также является сама

технология получения исходной сухой смеси и ее фасовки, основанная на высокопроизводительном труде рабочих с использованием современного оборудования. Возможность снижения цены продукта за счет снижения нормы прибыли при достаточно низкой себестоимости - одно из основных его конкурентных преимуществ.

Отпускная цена (без НДС) - 5.17 руб. за пачку. В данную цену заложена прибыль на уровне 30-35%. С учетом надбавки товаропроводящего канала розничная цена планируется на уровне 150-190% (до 220%) от отпускной. При этом отпускная цена пачки чая предприятия планируется на уровне 6.2 руб., наценка оптового покупателя примерно 3% (стоимость становится равной 7.75-8.06 руб.), наценка конечного продавца также на уровне 25-30% (продажная цена - 9.69-10.50 руб.). Тогда приведенная стоимость разовой дозы составит примерно 0.48-0.51 руб. При этом чай становится достаточно конкурентным (по параметру стоимости разовой дозы) даже по отношению с обычным чаем.

Основу системы реализации продукта составляет оптовая торговля. Предусмотрено создание собственной дилерской сети, а также использование системы аптечной торговли. Разработана упаковка чая в блоки и ящики, оценены возможности доставки продукции контейнерами по железной дороге в регионы распространения.

Проведен анализ эффективного маркетинга, который позволил сделать вывод о возможных путях продвижения чая "Здоровье" на региональные рынки РФ, о силах и средствах, затрачиваемых на маркетинге. Определена необходимость включения в организационно-штатную структуру предприятия группы маркетинга в составе 2-4 человек, ответственных за исследование рынка, рекламную работу, обеспечение сбыта через сеть оптовых покупателей, развертывание дилерской сети в регионах распространения.

В расчетах бизнес-плана затраты на маркетинг определены:

- в размере 5% от объема выручки (затраты не облагаются налогом на прибыль при их использовании для целей рекламы),
- заработной платой работников отдела маркетинга и сбыта.

Предусмотрена необходимость расширения номенклатуры выпускаемых предприятием продуктов. Возможность покупателям приобрести не один, а несколько товаров со склада предприятия или у его дилеров в значительной степени повышает конкурентность ОАО "Экология" среди производителей аналогичной продукции. К настоящему времени у предприятия имеется ряд наработок по созданию рецептур чая с другой направленностью действия. При этом ориентация идет на более полное использование того же технологического оборудования, что используется для производства чая "Здоровье".

Особое внимание инициаторы проекта уделяют обеспечению информированности широкого спектра конечных потребителей. С этой целью разработан и типографским путем реализован рекламно-

таформационный листок о чае "Здоровье", показаниях к его применению, составе и о других данных, в конечном итоге стимулирующих покупателя к приобретению этого продукта.

1.10. Финансирование и планы возврата кредита

Кредитование. В процессе расчета определен базовый вариант кредитования по условной формуле "2 x 4", при котором кредитные средства в сумме 2400 тыс. руб. поступают в начале и в конце инвестиционного периода, а погашение кредита - за четыре квартала эаализации продукции, изготовленной из сырья заготовки 1999 "ода. Выплата процентов, согласно базовому варианту, ведется равными долями с исчислением их от оставшейся суммы долга. Начало зыплаты процентов - 4-й квартал 1998 года (период получения реальной выручки от реализации). При этом сумма долга к началу выптаты процентов состоит из суммы кредита и суммы начисленных, но ранее не уплаченных предприятием процентов за период 2-го и 3-го квартала 1998 года.

Рассмотрен также второй вариант кредитования в форме кредитной линии. Критерием его построения является минимизация заимствований при минимуме риска их непогашения. При данном варианте кредит берется поэтапно. На 1 и 2 интервале в сумме 2177 тыс. руб. л на 5-6 интервале в сумме 194 тыс. руб. Итого заемных средств - 2371 тыс. руб., т.е. на 29 тыс. руб. меньше, чем по первому варианту. Кроме того, основным эффектом от кредитной линии является снижение объема выплат по процентам на сумму 270 тыс. руб.

Следовательно, данный вариант предпочтительнее варианта по формуле "2x4", его эффективность выше по фактору экономии средств примерно на 300 тыс. руб. (на 12.5% от объема заимствований).

Обязательства по выкупу недвижимости. В проекте учтено условие передачи основной части объектов недвижимости на баланс тредприятия по договору купли-продажи с отсроченной оплатой. Это условие для предприятия является долгосрочным пассивом и подтежит реализации (погашению задолженности) с началом не позднее гретьего прогнозируемого года.

Уставный капитал определен в размере 500 тыс. руб. и разделен на 1000 обыкновенных акций с номиналом 500 руб. каждая. Он распределяется среди учредителей в следующей пропорции:

администрация города Лесозаводства	- 250 акций,
мехколонна № 34	- 250 акций,
физические лица	- 500 акций.

Акции размещаются среди учредителей с оплатой деньгами, за исключением взноса в уставной капитал легковой автомашины стоимостью 25 тыс. руб. и нематериальных актов (Know-How) также стоимостью 25 тыс. руб. Оплата уставного капитала: до июня 1998 года - 350 тыс. руб., далее до конца года - равными долями.

1.11. Гарантии возвращения (окупаемости) инвестиций

Гарантии возвращения кредита. В качестве залога предприятие имеет возможность внести объекты недвижимости (общая сумма после завершения работ по строительству - более 4000 тыс. руб.), а также, при необходимости оборудование, автотранспорт, запасы сырья на складе (общей стоимостью более 1100 тыс. руб.). При этом балансовая стоимость залоговых активов превышает кредит более чем в 2 раза.

Привлекательность проекта для инвестора определяется также и тем, что внутренняя норма прибыли (IRR), равная 54%, т.е. почти в два раза выше безрисковой ставки дисконтирования (ставки рефинансирования, принятой в проекте на уровне 34%).

Выкуп объектов недвижимости. По условиям достигнутых соглашений выкуп незавершенного строительством здания и здания склада должен быть произведен в объеме 20% стоимости - в третьем году и далее по 40% - в четвертом и пятом годах. Анализ и расчеты показали на наличие возможности выполнения данного графика выплат. Предусмотрено, что ежеквартально предприятие вносит в счет выкупа недвижимости по 120 тыс. руб. начиная с 4-го квартала 2000 года, т.е. после погашения всех задолженностей по кредиту.

Выплата дивидендов. Анализ данных бизнес-плана указывает на возможность удовлетворения основной цели создания предприятия - получения прибыли акционерами в конце первого квартала 2001 года за счет нераспределенной к этому времени и накопленной прибыли предприятия. Предложено выплатить в качестве дивидендов 1000 тыс. руб. из расчета 200% от номинала на каждую акцию. В этом случае доходность акций составляет 26% годовых в расчете на весь период до получения дивидендов по ставке сложного процента. Такой подход к учету интересов инвесторов (акционеров) в значительной степени повышает привлекательность проекта, его ориентированность на удовлетворение не только финансово-экономических интересов самого бизнеса, но и требований максимизации доходов акционеров в обозримой перспективе. При этом, оставшаяся у предприятия нераспределенная прибыль достаточна для осуществления закупок сырья под производство на очередном годовом цикле в объеме выпуска 1500 тыс. пачек чая "Здоровье".

В целом проект производства лечебного адаптогенного чая "Здоровье", разработанного на основе использования исключительно натуральных компонентов - смеси растений, произрастающих в Дальневосточном регионе, является устойчивым к влиянию неблагоприятных факторов, имеет высокие планируемые финансовые показатели по окупаемости, доходности, себестоимости и бюджетной эффективности.

2. Описание предприятия

2.1. Концепция развития предприятия

Открытое акционерное общество «Экология» расположено по адресу: г. Лесозаводск, ул. Советская, д. 43, место регистрации - город Лесозаводск, имеет права дочернего предприятия Лесозаводской мехколонны № 34, являющейся филиалом АО «Востокстрой».

Предприятие создается для обеспечения высокоэффективного производства пищевой добавки - адаптогенного чая «Здоровье» (в дальнейшем - АГЧ), вырабатываемого из уникальных, произрастающих в Дальневосточном регионе, растений и обладающего заданным биологически активным эффектом на организм человека.

Уставный капитал предприятия составляет 500 000 рублей (все стоимостные данные представлены в ценах 1998 года), первичная эмиссия размещается следующим образом:

- муниципалитет г. Лесозаводска в лице Комитета по управлению имуществом - 250 обыкновенных акций на сумму 125 000 руб. (25%);
- Лесозаводская мехколонна № 34 - 250 обыкновенных акций на сумму 125 000 руб. (25),
- физические лица - 500 обыкновенных акций на сумму 250 000 руб.

2.2. История предприятия

Предшественником ОАО «Экология» было частное предприятие по производству АГЧ «Здоровье», которое за период 1991-1997 гг. выпустило и реализовало около 1 млн пачек чая. За этот период был получен опыт взаимодействия с оптовыми покупателями, наиболее крупные из которых поставляли продукт в Москву и Нижний Новгород (партии от 150 до 200 тыс. пачек одновременно). В тот же период продукт проходил клиническую и фармакологическую проверку, а также проверку на соответствие требованиям ТУ (ТУ 429-556-001 -94).

За период опытного производства продукта сформировался устойчивый круг покупателей (конечных потребителей) в центральных регионах России и в Приморском крае.

Все это позволяет оптимистично оценивать перспективу производства и сбыта чая «Здоровье» на внутреннем рынке пищевых добавок России.

2.3. Прединвестиционная фаза проекта

В реализацию прединвестиционной фазы проекта к настоящему времени вложено более 50 000 рублей собственных средств из средств, полученных от размещения акций среди физических лиц.

Ведется заключение договоров на поставку оборудования. Существующий задел в области маркетинга продукта, его сертификации, апробация в течение 1991-1996 гг. В ходе опытного производства позволяет инициаторам проекта вести прединвестиционную работу не только в части определения процесса финансирования предприятия (формирования уставного капитала, кредитования, разработки ТЭО и бизнес-плана), но и по непосредственному созданию производства. Так, в основном определен состав объектов недвижимости предприятия, требования по оснащению производства оборудованием, мероприятия по благоустройству прилегающей к предприятию территории.

2.4. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия

Так как ОАО «Экология» - предприятие, создаваемое под проект выпуска АГЧ «Здоровье», оценка финансово-экономических показателей его деятельности представлена в соответствующих разделах и приложениях отчета. Здесь же отмечаем, что производство является высокорентабельным с внутренней нормой прибыли, превышающей существующую ставку рефинансирования ЦБ РФ более, чем в 1.7-2 раза.

2.5. Местоположение производства

Производство располагается на площади 0.5 га в 100 метрах от существующего промышленного предприятия в рамках единой промышленной зоны. Имеется достаточно развитая инфраструктура (водо-, тепло-, электроснабжение, канализация, связь). Для обеспечения бесперебойного теплоснабжения предусмотрена установка двух бойлеров (водогрейных котлов суммарной производительностью 1000 г/кал.). В проект также заложено строительство отдельной проходной, административного здания, планировка и асфальтирование площадки, огораживание территории бетонным забором.

2.6. Структура управления и кадровый состав

Предприятие имеет двухуровневую структуру управления. На первом уровне - дирекция во главе с генеральным директором Ивановым В.Н., на втором уровне - исполнительные и производственные подразделения, в том числе бригады обработки сырья и фасовки, отдел эксплуатации оборудования и технических систем и отдел сбыта и материально-технического снабжения. Имеется склад; отпуск сырья в производство осуществляет кладовщик.

Кадровый состав включает: руководящий персонал - 8 человек, работники исполнительского уровня - 13 человек. С учетом сезонности работ создается возможность свободного маневрирования рабочими в интересах обеспечения бесперебойного производства, в том числе в случае невыхода на работу до 30% рабочих.

Структура является самодостаточной, устойчивой к внешним факторам (сезонность загрузки, отпуска, а также болезни сотрудников).

2.7. Перспективы развития

Основными направлениями развития предприятия являются:

1. Обеспечение диверсификации производства за счет создания новых рецептов лечебных препаратов из лекарственных растений, произрастающих в Приморском крае и в целом на Дальнем Востоке.

2. Выкуп имущественного комплекса (незавершенного здания основного производства и складского здания). Представляется заслуживающей внимания кооперация с чаеразвесочными фабриками в части поставки им сырьевой смеси для изготовления обычного чая с добавками из лекарственных растений. Данное направление обеспечивает создание устойчивого интереса конечного потребителя к продукту, имеющему повседневный спрос.

3. Сертификация продукта не только как пищевой добавки, но и как лечебного препарата, что также позволит расширить сбытовую базу.

Таким образом, перспективная деятельность предприятия направлена на создание устойчивого диверсифицированного производства и снижение влияния фактора сезонности спроса.

2.8. Вклад предприятия в развитие региона

Особая поддержка инициаторам проекта со стороны администрации города вытекает из планируемых значительных налоговых поступлений от деятельности предприятия (за три года НДС составляет более 2 млн рублей, налог на прибыль - 2,3 млн рублей, суммарные отчисления по налогам и во внебюджетные фонды составляет более 6,5 млн рублей). В пересчете на одного работающего за год вырабатывает 103 тыс.руб. такого рода платежей.

С другой стороны, важнейшей является возможность уменьшить социальную напряженность путем открытия новых рабочих мест и привлечения новых сезонных работников.

Кроме того, в активный производственный оборот вводятся ранее неиспользуемые ресурсы (здания и сооружения общей стоимостью более 2.4 млн руб.) и сырьевая база лекарственных растений.

Очевидно, что в условиях экономического кризиса положительная значимость данного проекта для г. Лесозаводска и регионов-поставщиков сырья (Приморский край, Иркутская область, Якутия) еще более возрастает.

3. Описание продукции

Наименование продукции:

адаптогенный чай «Здоровье» с заданным спектром биологически активного действия.

Назначение и область использования:

формирование выраженного антистрессового и адаптогенного эффекта, проявляющегося в повышении защитных реакций человека к вирусным заболеваниям, длительным недомоганиям и болезням, повышении устойчивости к хроническому утомлению или к неблагоприятному воздействию на организм со стороны экологических факторов.

Возможность экспорта или импорта замещения:

продукт уникален по своим возможностям, не имеет полного аналога на российском рынке пищевых добавок. Товары с более или менее близким к чаю «Здоровье» воздействием в основном импортируются из стран Юго-Восточной Азии и Китая. Проявляется интерес к данному продукту со стороны потенциальных покупателей стран ближнего зарубежья, имеется заявка на получение образцов АГЧ «Здоровье» со стороны японской фармакологической фирмы для исследования состава и свойств этого чая.

Описание и основные характеристики продукта

АГЧ «Здоровье» - условное наименование сухой смеси лечебных растений (листьев элестерококка, женьшеня, леспецицы, мяты, бадана, травы зверобоя, корня Родиолы), расфасованной по 2,5 в пакетики (контейнеры) из фильтровального материала и упакованной в пачки по 20 пакетиков в каждой. Продукт употребляется в виде настоя в течение 3-4 часов. При этом, в процессе длительного употребления (примерно 1 месяц), в организме человека формируются устойчивые положительные сдвиги адаптогенного характера, имеющие продолжительное (более 28 дней) последствие. Подробная характеристика продукта, представляющая не только положительные результаты исследований и практической апробации, но также витаминный и минеральный составы чая «Здоровье», приведена в приложении 3,4.

Конкурентоспособность продукта

Конкурентоспособность продукта основывается на результатах сравнения по основным показателям, приведенным в таблице 2:

Таблица 2. Сравнительная оценка

Сравниваемые показатели	Сравнительная оценка с продукцией АО «Лесозаводскфарм» (моя продукция лучше – «+»; «0» – равно; «-» – хуже)	
	Чай «Долголетие»	Чай «Энергия»
1. Объем клинических испытаний, достоверно подтверждающих положительный эффект	+	+
2. Декларируемый положительный эффект	0	0
3. Возможность наращивания производства с удовлетворением современных требований к изготовлению пищевых добавок	+	+
4. Упаковка – ее прочность, красочность, информативность	+	+
5. Определенность химического, витаминного состава, количественная оценка активных веществ по результатам исследований	Нет данных	Нет данных
6. Наличие постороннего вкуса у напитка (в т.ч. от фильтрующего материала)	+	+

Другие конкуренты, в том числе и иностранные, характеризуются наличием в продукте различных химических добавок, снижающих его привлекательность на рынке пищевых добавок.

Возможности повышения конкурентоспособности продукта лежат в улучшении фасовки упаковки чая, дизайна внешнего вида пачки, продолжении работ по исследованию клинических и фармакологических особенностей продукта, в сертификации его не только в качестве пищевой добавки, но и как лечебного средства.

Особое внимание уделяется выбору фильтрующего материала контейнера для разовой дозы. В случае АГЧ «Здоровье» применяется сетчатый фильтр из пищевого пластика, не имеющий вкуса и запаха. Большинство же конкурентов, в том числе АО «Лесозаводскфарм» изготавливают свой чай с применением фильтрующей бумаги, приносящей в настой неприятный специфический вкус и запах.

АГЧ «Здоровье» разработан на основе анализа результатов исследований и практического применения адаптогенных растений, проводимых в СССР на протяжении 10 лет под руководством проф. Сидорова И. И. (ДВО АН СССР). Автором рецептуры является участник исследований Петров П. П., который в 1990 г. внедрил чай «Здоровье» в производство и организовал его изготовление силами частного предприятия в период 1991-1996 г. г. Полученный опыт является основой для успешной реализации данного проекта.

Лицензирование деятельности по изготовлению АГЧ «Здоровье» как продукта питания, а также сертификация его качества являются обязательными. Работы по получению соответствующих документов планируется завершить к началу производства (к сентябрю 1998 г.).

Безопасность и экологическая чистота этого чая подтверждается результатами исследований чая «Здоровье» на безвредность, выполненными НПФ «Сибфармацея». Эти испытания показали, что даже десятикратное увеличение дозировки не оказывает какого-либо отрицательного воздействия на организм человека.

Условия поставки и упаковки определяют необходимость обеспечения отгрузки партий, кратных десяти пачкам чая. Поэтому пачки упаковываются в блоки по 10 штук в каждом, а блоки - укладываются в ящики по 50 блоков в каждый. Таким образом, оптовые поставки могут измеряться ящиками, а мелкооптовые, в том числе аптеки, киоски, фито-базы и др. покупателям - измеряться блоками.

Внешний вид пачки соответствует современным требованиям дизайна, однозначно определяющим принадлежность товара к классу пищевых добавок, состав товара, технические условия, в соответствии с которыми он выполнен, его штриховую кодировку, срок годности, показания к применению, способ применения, указание на фактор безопасности и другие характеризующие чай «Здоровье» особенности.

Налогообложение в отношении производства и реализации данного продукта обычное, соответствующее налоговому законодательству РФ, какие-либо льготы отсутствуют.

На рынок пищевых добавок продвигается адаптогенный чай «Здоровье» с исследованными в процессе длительного опытного производства лечебно-профилактическими свойствами и имеющий ряд существенных конкурентных преимуществ. В результате проведенных к настоящему времени работ по позиционированию товара на

указанном сегменте рынка сформирована соответствующая стратегия развертывания производства чая в объемах от 700 тыс. до 1.5 млн пачек в год.

4. Маркетинг и сбыт продукции

4.1. Требования к потребительским свойствам

Анализ потребительских свойств АГЧ «Здоровье» проведен для каждого из трех основных элементов товаропроводящего канала:

- для оптовых покупателей,
- для розничных продавцов,
- для конечных потребителей.

Оптовые покупатели (ОП) определяют свои основные требования исходя из необходимости обеспечения некоторой заданной экономической эффективности работы непосредственно с данным товаром.

Розничные продавцы (РП) предъявляют к товару требования, исходя из аналогичных ОП критериев. Кроме того есть категория розничных продавцов (фито-бары, практикующие врачи и др.), которые выдвигают требования к конечному качеству лечебного эффекта, определяющими уровень отпускаемых ими врачебных и профилактических услуг, т.е. непосредственно влияющих на экономическую или иную отдачу от их деятельности.

Конечные потребители (КП) свои требования определяют исходя из ценовой доступности продукта, гарантированности его приобретения в торговой сети в случае необходимости длительного употребления, наличия ярко выраженного декларируемого адаптогенного эффекта при условии минимума ограничений и побочных явлений при употреблении продукта и с соответствующей его сертификацией.

Таблица 3. Требования к потребительским свойствам чая «Здоровье»

Классификация покупателей		Наименование характеристик (потребительских свойств)	Наличие свойств у товара
1	2	3	4
1. Оптовые покупатели (ОП)	1.1. ОП, получающие товар в регионе распространения	1. Вес транспортной учетной единицы (упаковка, ящик, коробка, мешок) – до 30 кг.	Имеется
		2. Возможности по переноске – один человек любого пола на расстояние до 50 м.	Имеется

Классификация покупателей		Наименование характеристик (потребительских свойств)	Наличие свойств у товара
1	2	3	4
		3. Возможности по механизированному проведению погрузочно-разгрузочных работ – пленочная упаковка нескольких учетных единиц с использованием палет и с общим объемом не более 1.7 куб. м.	Планируется к реализации на 2-ом году
		4. Возможности по реализации товара розничным продавцам – объем упаковки должен быть кратным объему реализации за время действия договоров между ОП и РП (длительность реализации по договорам со средним объемом поставки – 30 дней). Целесообразный объем одной упаковки – до 20–25 блоков на общее количество до 500 пачек в упаковке	Имеется
	1.2. ОП, получающие товар на предприятии – изготовители и доставляющие его собственными силами в регион распространения	Требования 1, 2, 3, а также:	
	5. Возможность контейнерной транспортировки, исключающей вредные воздействия внешней среды и механические повреждения упаковок.	Планируется к реализации на 3-м году	
2. Розничные продавцы (РП)	2.1. РП – предприятия торговли лекарственными препаратами (аптеки, фармацевтические фирмы)	Требования 1, 2, 4, а также:	
		6. Сертификация продукта в качестве пищевой добавки.	Имеется
		7. Сертификация продукта в качестве лекарственного (фармакологического) препарата.	Планируется в течение 1-го года
		8. Наличие рекламного проспекта о факторах положительного действия, глубине проникновения товара на рынок (указание на организации и продавцов, реализующих товар) и результатах его испытаний.	Имеется

Классификация покупателей		Наименование характеристик (потребительских свойств)	Наличие свойств у товара
1	2	3	4
	2.2. РП – предприятия лечебные, лечебно-профилактические, практикующие врачи	Требования 1, 2, 4, 6, 7, 8 а также	
		9. Отсутствие ограничивающих противопоказаний	Противопоказаний нет
		10. Исключение возможности передозировки с отрицательным для организма эффектом.	Передозировка не выявлена
		11. Обеспечение гарантированного адаптогенного эффекта в условиях воздействия стрессфакторов производственного бытового, экологического, психосоциального характера.	Имеется (по результатам исследований)
	2.3. РП – предприятия розничной торговли продуктами питания	12. Обеспечение выраженного лечебного и профилактического эффекта, в части:	Имеется Имеется Имеется
		12. а) укрепление иммунной системы,	
		12. б) снятие физической и умственной усталости, 12. в) реабилитирующий эффект в условиях длительно текущих и хронических заболеваний	
		13. Возможность использования АГЧ «Здоровье» взамен традиционно используемым напиткам (чай, кофе, компот) во время приема пищи как это характерно для обычаев населения регионов распространения (продажи) продукта	Ограничений по способу употребления (до, после еды и т. д.) не выявлено
3. Конечные покупатели	3.1. Все конечные потребители	Требования 9, 10, 12а, 12б, 13, а также:	
		14. Удобство потребления – использование контейнера для чая из фильтрующего материала.	Имеется фильтр-сетка

Классификация покупателей		Наименование характеристик (потребительских свойств)	Наличие свойств у товара
1	2	3	4
		15. Придание напитку выраженного, характерного естественному (обычному) чаю коричневого оттенка для удовлетворения сложившегося устойчивого стереотипа к цвету заварки байхового (черного) чая.	По цвету АГЧ отличается от обычного чая зеленоватым оттенком
	3.2. Все конечные потребители, желающие получить лечебный или лечебно-профилактический эффект	16. Розничная цена АГЧ «Здоровье» должна быть не дороже или близкой к цене обычного чая (12–20 руб. за 100 г чая в пакетиках)	Планируется до 23–25 руб. за 100 г.
		17. Привлекательность и информативность упаковки с отражением состава продукта, в том числе микрэлементного, способа употребления, показаний по применению, указаний на тех. условия изготовления, сертификацию, штрихкодировку и др. информацию. Все на русском и английском языках.	Ведутся дизайн работы по оформлению внешнего вида пачки
		18. Прочность упаковки, пачки, контейнера, исключающую неоправданные потери, а также попадания частиц, заварки в напиток.	Способ фасовки исключает потери

Материалы сравнительного анализа потребительских свойств АГЧ «Здоровье» показывают, что они в основном соответствуют требованиям, предъявляемым к производимой продукции применительно к каждому этапу функционирования товаропроводящего канала. Те свойства, которые удовлетворены не в полной мере, планируется реализовать в ходе проекта, ориентировочные затраты на них учтены в бизнес-плане.

4.2. Конкуренция

Конкурентоспособность АГЧ «Здоровье» определяется

- во-первых, уникальностью используемых ингредиентов (в том числе корень родиолы, лист элеутерококка, лист ба-дана, лист женьшеня);
- во-вторых, защищенными авторскими правами на рецептуру, имеющимися у одного из участников проекта;
- в-третьих, наработанными результатами опытного производства данного продукта в период 1991-1996 гг.;
- в-четвертых, положительными и зарегистрированными результатами испытаний, подтверждающими адаптогенные и иммунозащитные свойства продукта.

Существующий рынок товаров - аналогов и товаров - заменителей, удовлетворяющих в той или иной степени основные требования конечных потребителей в части выполнения антистрессовых, адаптогенных и иммунозащитных функций, условно структурирован следующим образом:

1. Витаминная продукция. Данный сегмент рынка (по результатам экспертного опроса) охватывает примерно 65% объема продаж товаров рассматриваемой группы. Покупательский спрос на витамины определяется сложившейся традицией их приема в периоды сезонного авитаминоза или наступления вирусных эпидемий. При этом спрос на продукцию возникает как в связи с общим уровнем медицинской грамотности населения, так и в связи с прямыми назначениями врачей по конкретным показаниям КП - пациентов. Конкурентные преимущества АГЧ «Здоровье» применительно к продукции витаминного сегмента если и имеются, то выражены слабо в основном из-за новизны как самого товара, так и всей группы товаров «пищевые добавки», на которые в настоящее время сертифицируется чай «Здоровье». Однако, по нашему мнению, продукт имеет перспективу выхода на рассматриваемый сегмент рынка в связи с его натуральностью в противовес химически произведенным витаминам, способ изготовления (получения) которых психологически отвергается значительной по количеству группой потенциальных покупателей. Именно эта часть покупателей, ориентированных на натуральные продукты, на рецепты народной медицины, является потенциальным пространством для расширения рынка сбыта АГЧ «Здоровье» в рассматриваемом сегменте.

2. Лекарственные препараты. На данном сегменте позиционированы в основном спиртовые настойки целебных растений. Емкость сегмента - примерно 20% продаж. Наиболее близкими по рецептуре (по составу ингредиентов) препаратами, имеющими аналогичную чаю «Здоровье» направленность воздействия на организм и реализуемыми через аптечную сеть являются следующие:

Эликсир «Алтайский»: настойка 24 видов лекарственных растений; фармакологические свойства - адаптогенное, тонизирующее и общеукрепляющее действие; показания по применению: астеническое состояние, умственное и физическое переутомление, неврозы и др. (применяется как общеукрепляющее, стимулирующее средство. Стоимость флакона (250 мл) в розничной торговле - 23-25 руб., стоимость однодневной дозы препарата - до 5 руб.; противопоказания - непереносимость компонентов смеси лекарственных растений, острая сердечно-сосудистая или почечная недостаточность; к существенным ограничениям продвижению на рынке по сравнению с АГЧ можно отнести имеющиеся противопоказания эликсира «Алтайский», отсутствие широкой информации о его целебности и о имеющихся клинических результатах, сравнительная дороговизна продукта, существенными накладными расходами на транспортировку (в связи с малой стоимостью 1 гр./куб. см продукта), на упаковку во флаконы, на хранение значительных объемов товара, экономически менее эффективного, чем АГЧ «Здоровье».

Эликсир «Демидовский»: настойка на основе 17 целебных растений; фармакологические свойства - стимуляция иммунной системы, антимикробное, противовоспалительное и антисептическое действие; показания по применению: аналогичные эликсиру «Алтайский», а также обеспечение адаптационной реакции на радиоактивное облучение и токсичные поражения печени. Стоимость флакона (250 мл) в розничной торговле - 23-25 руб., стоимость однодневной дозы препарата - до 5 руб. Противопоказаний, существенно ограничивающих рынок продаж по медицинским показаниям, нет. Положение данного лекарственного препарата, в части стимулирования его продаж, аналогично эликсиру «Алтайский».

Эликсир «Демидовский» включает в свой состав следующие ингредиенты: женьшень, бадан, полынь, зверобой (то, что входит в состав АГЧ «Здоровье», а также душица, ромашка, калган, аир, солодка, орех кедровый, боярышник, почки березы, кориандр, тысячелистник, черника, кора дуба, натуральный мед и яблочный сок. Таким образом, по своим фармакологическим свойствам, определяемым составом, этот эликсир может быть определен как товар - заместитель адаптогенного чая «Здоровье» и считается одним из основных его конкурентов в данном сегменте потребительского рынка. Хотя стоимостный объем рынка эликсира «Демидовский» достоверно не определен, целесообразно маркетинговые усилия предприятия направить на позиционирование чая «Здоровье» на сегменте лекарственных препаратов путем соответствующей его сертификации, на широкое представление информации о нем как о лекарстве мягкого действия и тем самым замкнуть на себя существенную часть рынка данного сегмента.

3. Пищевые добавки. Вся продукция класса «пищевые добавки» является достаточно новой на российском рынке и не имеет устойчивого, традиционного и достаточно сформированного спроса. Имеющийся опыт проникновения на рынок пищевых добавок продукции фирмы Herbalife скорее имеет для продукта негативный результат, хотя положительный опыт маркетинга прямых продаж с использованием широкой многоуровневой сети дистрибьютеров этой фирмы может быть использован применительно к распространению чая «Здоровье». Объем продаж на данном сегменте оценивается примерно в 15%. Сегмент условно разбит на две части: это, во-первых, пищевые добавки в форме капсул, таблеток, растворимых без остатка концентратов и т.п. и, во-вторых, пищевые добавки в форме сухеных смесей трав непрессованных, прессованных в брикеты, упакованных в фильтровальные контейнеры одно-, двухграммовой расфасовки.

К первой группе из присутствующих на рынке товаров - конкурентов следует отнести: «Энерджайзер» - пищевая добавка на основе корня элеутерококка, экстракта элеутерококка, спирулина, пчелиной пыльцы, зерна проса, плодов перца кайенского, коэнзима Q-10, тиамин В-1 гидрохлорида, витамина В-12. Применяется при переутомлениях, пониженной концентрации внимания и работоспособности. Выпускается фирмой Нейчерс Вэй Продакт, США в форме капсул по 100 шт. В пластмассовой баночной таре, стоимость банки 130-135 руб., стоимость однодневной дозы - до 4 руб. Конкурентная привлекательность товара по сравнению с АГЧ «Здоровье» ниже в связи с высокой стоимостью одной упаковки товара, иностранным его производством (что вызывает отчуждение у некоторой категории покупателей), недостаточной рекламной информации.

«Эликсир здоровья» - пищевая добавка на основе лактозы и экстрактов женьшеня и шиповника. Применяется в качестве общеукрепляющего и тонизирующего средства для повышения умственной и физической работоспособности, при авитаминозах, истощении организма после тяжелых болезней, нарушения обмена веществ. Выпускается фирмой ЗАО НПП «Фито-продукт», г. Москва с расфасовкой в пакеты по 1.0 г в коробочной упаковке по 20 пакетов. Стоимость одной упаковки 14~16руб., стоимость суточной дозы-до 0.7 руб. Конкурентные преимущества заключаются в сравнительной дешевизне, меньших транспортных затратах, красочно выполненной упаковке с нанесением штрих-кода и товарного знака. Недостатками продукта являются получение практически бесцветного и безвкусного напитка, отсутствие ярко выраженного быстрого положительного эффекта, недостаточная реклама.

Чай «Женьшенево-хризантемовый» - растворимый целебный травяной чай на основе женьшеня, хризантемы, солодки уральской, корня астрогала и др. Применяется для восстановления после тяже-

лой работы, при анемиях, легочной недостаточности, шуме в ушах, слабом зрении, удушье, хроническом кашле, а также для снятия стресса и усталости. Выпускается фабрикой восточной медицины БАО ЛОНГ, г. Хо Ши Мин, с расфасовкой в пакеты в коробочной упаковке по 10шт. Стоимость одной упаковки 15-17руб., стоимостьод-нодневной дозы - до 6 руб. Конкурентные преимущества заключаются в меньших транспортных расходах, красочности упаковки, наличии хорошо составленного информационно-рекламного листка. Недостатками продукта являются следующие: высокая стоимость, отсутствие достоверной информации о сертификации товара на российском рынке (по оценке экспертов фирмы «Медио Мир», г. Москва, Покровка, 38а, специализирующейся в области продаж товаров восточной медицины, большинство лекарственных препаратов и пищевых добавок, произведенных в странах ЮВА, Китае, поступают в Россию нетрадиционными каналами (например через «челноков»), т.е. не имеют необходимых сертификатов, а в самих странах-производителях эти товары не всегда являются столь значимыми, с точки зрения целебных свойств, как это декларируется в рекламных проспектах).

Чай «Линг Зи» - женьшень (императорский чай) - пищевая добавка на основе гриба линг зи, корня женьшеня, травы центеллы с натуральными ароматическими добавками. Изготавливается во Вьетнаме, поставщик АОЗТ «Гринвул», г. Москва. Расфасован в упаковки по 10 пакетов, стоимость упаковки 16-18 руб., стоимость од-нодневной дозы -до 10 руб. Предназначен для восстановления после упадка сил, укрепления памяти, повышения интеллектуальных способностях, предотвращения роста раковых новообразований, торможения процессов старения. Данный товар также является конкурентом чая «Здоровье» и имеет достоинства и недостатки, аналогичные чаю на основе хризантемы и женьшеня.

Ко второй группе товаров следует отнести продукцию предприятия АО «Лесозаводскфарм» (г. Хабаровск): фито чай «Долголетие» и фито чай «Энергия». Чай «Долголетие» имеет примерно те же показания к применению, что и чай «Здоровье», расфасован в упаковки по 20 пакетов (по 2.5 г) стоимостью по 7 руб. (в регионе производства) за упаковку, стоимость од-нодневной дозы - до 0.7 руб. Стоимость в регионе распространения (розничной торговли) будет составлять 150-200% от указанных сумм. Годовой объем производства составляет около 20 т. Конкурентных преимуществ перед чаем «Дерсу», в части объема клинических и фармакологических испытаний, упаковки, технологического уровня процесса производства, анализа химического состава и достоверных данных о процентном содержании действующих веществ, не выявлено, хотя несомненно, что именно предприятие АО «Лесозаводскфарм» со своим чаем «Долголетие» должен рассматриваться как основной потенциальный кон-

курент анализируемого производства. Это же подтверждается специалистами ОАО «Биофарм» (см. Исходные данные для составления бизнес-плана). Вторым продуктом предприятия - конкурента является новинка - чай «Энергия», предназначенный для автогенного воздействия на лиц длительно работающих с компьютером. Расфасовка, стоимостные характеристики, конкурентные достоинства и недостатки аналогичны рассмотренному выше применительно к чаю «Долголетие». Выборочный опрос гомеопатических аптек г. Москвы о наличии в продаже указанных чаев положительного результата не дал.

Из изложенного следует, что реальных конкурентов для адаптогенного чая «Здоровье» в настоящее время, кроме продукции АО «Лесозаводскфарм», в рассматриваемом сегменте нет. В случае удовлетворения требований к товару, приведенных в п. 4.1. АГЧ «Здоровье» сможет успешно конкурировать с товарами-аналогами, причем на начальном этапе реализации проекта, в связи с ограниченностью мировых сырьевых ресурсов и ресурсов РФ, планируемое производство лишь на 30-35% обеспечит потребности потенциально доступного сегмента целебных чаев на внутреннем рынке, то есть можно ожидать достаточно слабое воздействие конкурентной среды на продвижение и реализацию АГЧ «Здоровье» при условии полного удовлетворения основных требований к свойствам товара, к развитию (становлению) предприятия ОАО «Экология».

4.3. Рывок сбыта продукции

Конечными потребителями АГЧ «Здоровье» являются в основном две категории:

а) потребители, пользующиеся чаем в соответствии с рекомендациями по показаниям состояния здоровья, то есть потребители, вынужденные по каким-либо причинам применять чай как лекарство (в дальнейшем, конечные потребители-пациенты - КПП),

б) потребители, пользующиеся чаем для удовлетворения профилактических целей, возникающих не под воздействием профессионально данных рекомендаций для конкретного человека, а в силу накапливаемых в обществе знаний о лечебно-профилактических и адаптогенных свойствах продукта (в дальнейшем, конечное потребители-обыватели - КПО).

Определяя потенциальную емкость рынка будем исходить из следующего: как минимум 15% работающего населения находятся под воздействием негативных факторов деятельности (перегрузки, различного рода облучения, гиподинамия, факторы психогенного характера и др.). Парирование их воздействия может быть непосредственно связано с назначением обязательного приема адаптогенных средств, в том числе АГЧ «Здоровье». Следовательно, потенциальное количество КПП составляет примерно 7 млн человек. В части вто-

рой категории населения КПО целесообразно ожидать дополнительное стимулирование покупок продукта примерно 1-2 процентами населения или около 2.5 млн человек. Давая пессимистическую оценку емкости рынка, будем считать, что количество покупок, сделанных в интересах одного человека, не более пачки в год. Таким образом, общий объем продаж на данном сегменте составляет примерно 9-10 млн пачек в год (или 500 тонн чая).

Как показали результаты опытного производства АГЧ «Здоровье» (1991-1996 гг.), в Приморском крае с населением 2.2. млн чел. В год реализовывалось через аптечную и продуктовую торговую сети до 200 тыс. пачек. Экстраполируя данный результат на территорию РФ с учетом падения спроса в связи с удорожанием товара из-за роста накладных расходов, можно ожидать, что емкость внутри российского рынка по оптимистическим оценкам составит 11-12 млн пачек в год.

По оценкам специалистов ОАО «Экология» емкость рынка адаптогенного чая рассматриваемыми потребительскими свойствами составляет 10 млн пачек, что подтверждает правильность сделанных выше оценок. Однако, предварительная экспертиза показывает, что, в связи с ограниченностью объемов сырьевых ресурсов, данный рынок может быть удовлетворен лишь на 30-35%. Частичное или даже полное сворачивание рынка возможно не в следствии снижения первичного покупательского спроса, а в связи с уменьшением сырьевых запасов из-за ухудшения общей экологической обстановки и использования этих ресурсов без учета фактора их естественного воспроизводства. В качестве источников сырья целесообразно рассматривать не только материковую часть Приморского края, где заготовка ингредиентов опробована и налажена, но и острова Курильской гряды, а также ресурсы зарубежных стран.

Таким образом, планируемое ОАО «Экология» производство чая к 2003 году в объеме 2 млн пачек (100 тонн) даже с учетом нахождения на рынке потенциального конкурента АО «Лесозаводскфарм» (объем примерно 20 тонн) исчерпывает доступный в настоящее время объем сырья на 70-80%.

Характеризуя рынок АГЧ мы опираемся на результаты опытного производства, который выявил существенные сезонные колебания спроса. В доленом исчислении объемы реализации товара представлены в таблице.

Таблица 4. Объем реализации товара по месяцам

	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сен.	Окт.	Нояб.	Дек.
Доля от годового объема	0,14	0,18	0,16	0,10	0,07	0,05	0,04	0,03	0,02	0,03	0,06	0,12

Примерная схема распространения товара, определяемая нарабатанными связями и периодом опытного производства, по оценкам экспертов ОАО «Экология» состоит в следующем: Москва и Московская обл. - 20% годового объема, Санкт-Петербург и область - 15%. Н.Новгород - 10%, Екатеринбург - 5%, Челябинск - 5%, Омск, Томск, Новосибирск, Красноярск, Иркутск - в сумме 10%, Казань, Уфа, Ульяновск, Самара, Ижевск, Пермь - в сумме 10%, остальная европейская часть России - 15%, Белоруссия - 5%, другие страны СНГ - 3%, Приморский край - 2%. Данная схема распространения действительно на первые 2 года. В дальнейшем должен быть запланирован выход на страны дальнего зарубежья и в частности в Японию, которая имеет давние традиции использования пищевых добавок натурального производства и у которой существенно ограничены собственные сырьевые ресурсы (в ОАО «Экология» имеется документально подтвержденный запрос Японской стороны на поставку образцов чая для химико-фармакологического анализа).

С целью снижения рисков, связанных с ограничениями сбыта продукции, необходимо обеспечить реализацию следующих, присущих именно чаю «Здоровье», потребительских свойств: получение сертификатов Минздрава и Минпищепрома, придание вкусовых, цветовых и др. свойств чаю так, чтобы он был введен в повседневный рацион питания некоторой категории людей взамен традиционно используемых напитков. В результате целенаправленной работы данный продукт может стать товаром повседневного спроса с широкими возможностями его реализации через продуктовую торговую сеть. Для достижения данной цели должна быть исследована возможность совместной работы с фабриками фасовки обычного чая с выпуском смесей такого чая с чаем «Здоровье».

4.4. Цена продукции

Максимальная потребительская ценность продукта достигается при расфасовке чая в фильтрующие контейнеры с объемом 2.5 гр. Все остальные способы для получения настоя не рассматриваются в связи с существенными неудобствами для покупателей. Однако, возможность расфасовки непосредственно в пачки, как это традиционно делается для лекарственных трав, или прессование в брикеты является одним из резервов для снижения рисков от не поставки фильтрующих материалов для изготовления контейнеров и для снижения себестоимости продукта за счет меньших затрат на фасовку.

Определяя ценовую стратегию следует иметь в виду, что, в условиях низкой платежеспособности населения, интегрально рынок чая как обычного, так и лечебного является достаточно насыщенным с диктатом цен покупателя. Поэтому, несмотря на новизну товара (АГЧ «Здоровье»), все элементы товаропроводящего канала должны дей-

ствовать по критерию достижения максимальной прибыли за счет большего гарантированного объема продаж (при удовлетворении спроса массового покупателя), т.е. в условиях достаточно низких цен на свой товар в розничной торговле.

Анализ эффективности данного проекта показывает: на втором-третьем и последующих годах функционирования после завершения расчетов по кредитам возможно некоторое снижение цен за счет мероприятий интенсификации производства. Предварительные расчеты показывают возможность такого снижения отпускных цен на 10-15%. Однако, исходя из опыта предыдущей работы на этом рынке, подобные действия могут и не понадобиться так, как предполагается применить все меры информационно-рекламного воздействия для поддержания устойчивого интереса к продукту.

При реализации ценовой политики необходимо учитывать тот фактор, что изменения цены продукта в большую или меньшую сторону относительно ранее установленной (договорной) цены имеет различную психологическую стоимость: покупатель, имевший ранее отношения с продавцом, с неохотой заплатит новую более высокую стоимость за товар вплоть до отказа от покупки. Следовательно, при установке первичной цены на чай «Здоровье» необходимо ее определить исходя из принципа достижения максимальной рентабельности, т.е. установить ее максимально высокой с возможностью эффективной деятельности при последовательном наращивании производства и некотором последующем снижении цен для стимулирования продаж, если это будет необходимо.

4.5. Определение диапазона отпускных цен

Максимальная цена определяется следующими внешними факторами: длиной товаропроводящего канала (количеством участников), установившимися ценами на конкурентный товар и товар-аналог. Из материалов п. 4.2. следует, что стоимость ежедневной дозы в центральном регионе России для товаров - аналогов лежит в пределах от 4 до 6 руб., и для товара - конкурента (чай «Долголетие») примерно 1,5 руб. Тогда АГЧ «Здоровье» должен иметь верхнюю границу цены в аптечной розничной торговле в пределах 10-15 руб. за пачку, а в продуктовой розничной торговле - 7-10 руб. за пачку (с тем, чтобы успешно конкурировать с традиционным чаем, расфасованным в пакетики). Если считать, что торгово-проводящий канал составит как минимум из одного-двух оптовых покупателей и розничного продавца, каждый из которых работает с наценкой 25-30%, то суммарная торговая наценка составит 150-220%. В состав расходов, увеличивающих стоимость продукта внесем транспортные расходы - примерно 5% (доставка одного пакета чая из Хабаровска

в Москву в пяти тонном контейнере объемом 10.4 куб. м составляет 0.3 руб.). Следовательно, максимальная отпускная цена должна лежать в пределах от 5,5 руб. до 9,7 руб. в зависимости от объема поставки и ее направленности (аптечная или продуктовая сеть).

Минимальная цена определяется себестоимостью продукта и допустимой рентабельностью производства. Предварительные расчеты показывают: отношение себестоимости к выручке должно составлять примерно 0.6, с учетом чистой прибыли на уровне 20-25% в объеме выручки и 15-20% доли прочих затрат, получаем, что при рассчитанной в проекте себестоимости 1 пачки чая «Здоровье» на уровне 3.09 руб., отпускная цена без НДС должна быть в пределах 5.0-5.3 руб.

В настоящий бизнес-план в качестве базовой отпускной цены заложена сумма 6,2 руб. {с НДС} - цена, рассчитанная производителем на основании опыта продаж в 1991-1996 году, изучения текущего спроса и насыщенности рынка товарами-аналогами. Выбранная цена имеет запас в сторону ее уменьшения на 10% и в сторону увеличения на 15-50%, что в свою очередь определяет достаточно высокую гарантированность получения устойчивой прибыли несмотря на некоторые издержки, связанные с компенсацией воздействия колебаний спроса.

4.6. Каналы сбыта продукции

Система, обеспечивающая поставку товара от места производства к месту розничной продажи, в общем, случае состоит из этапов упаковки, складирования в месте производства, комплектования для отправки транспортировки к месту продажи, сервиса, оказываемого при продаже и непосредственно продаже. Рассмотрим основные условия (требования) по реализации каждого из этапов применительно к производству АГЧ «Здоровье».

4.6.1. Упаковка

Реализация требований к упаковке предполагает следующую вложенность:

- первичный продукт - чай фасуется в фильтрующий пакетик (контейнер) из сетчатого пищевого пластика, применение которого, по сравнению с пакетиками из бумаги, повышает прочность контейнера и исключает неприятный (бумажный) привкус напитка, объем фасовки - 2,5 г;

- пакетики с чаем укладываются в пачки (картонные коробки) по 20 пакетиков в каждую, объем пачки - примерно 0,00036 куб. м;

- из пачек комплектуются блоки - по 10 пачек в блоке, объем блока 0,0036 куб. м;

- блоки укладываются в картонные ящики по 50 штук в каждый, объем ящика 0.18 куб. м. С учетом упаковки можно принять объем ящика равным 0.2 куб. м.

Итого, транспортировочная единица - ящик, содержит 500 пачек чая, имеет ориентиловочные габариты 0,66 x 0.66 x 55 куб.м и вес 25-26 кг.

Для транспортировки на дальние расстояния целесообразна укладка до 10 ящиков на поддоны (деревянные) с упаковкой их в полиэтиленовую пленку. Общий вес составит примерно 280 кг, что вполне приемлемо для механизированной транспортировки и погрузки.

Расчеты показывают, что при стоимости упаковочного ящика до 4 руб./шт. и затратах на зарплату (со всеми отчислениями в сумме стоимости упакованной тары) можно ожидать удорожание продукта на 0.3-0.5% от отпускной цены без НДС.

4.6.2. Складирование в месте производства

При планировании производства будем учитывать, что в период максимального объема производства (последний и первый кварталы текущего года) при двухразовой отгрузке в месяц на складе будет скапливаться до 160 ящиков с готовой продукцией, занимающей при этом объем - не более 30 куб.м, что позволяет организовать хранение готовой продукции на том же складе (металлический сборный ангар площадью 432 кв. м), на котором хранится годовой запас сырья (объемом примерно 120-150 куб.м).

Склад должен обеспечивать заданные параметры температурно-влажностного режима независимо от времени года. Затраты на хранение составят усредненно на годовом интервале примерно 20% от стоимости сырья. Возможное уменьшение затрат может быть получено путем структурирования территории склада на отдельные отсеки, которые по мере освобождения от сырья и готовой продукции не будут нуждаться в отоплении, вентиляции и др. затратах.

На этапе складирования возможны некоторые потери, однако их расчет весьма затруднителен. Их величина принимается в инвестиционном проекте близкой к нулю.

4.6.3. Комплектование для отправки

В настоящее время достаточно трудно оценить минимальный объем партии товара, отгружаемого производителем оптовым покупателям. На наш взгляд наилучший результат может быть достигнут при контейнерной транспортировке по железной дороге. Так, пятитонный контейнер имеет рабочий объем 10.4 куб.м. При коэффициенте заполнения 0.9 в контейнере размещается 47 ящиков. По данным предприятия «Руно» (г. Москва) отправка данного контейнера по маршруту Хабаровск-Москва стоит 7300-7500 т.р. (с доставкой

контейнера к месту загрузки, в ценах г. Москвы), следовательно, затраты на транспортировку по железной дороге относительно отпускной цены увеличатся примерно на 6% и составят 0,30 руб. на одну пачку. Возможно ожидать, что суммарные затраты на транспортировку товара к месту складирования в региональных центрах распространения с учетом погрузочно-разгрузочных работ и автоперевоза «железнодорожная станция - склад» возрастут в расчете на одну пачку примерно до 0.6 руб. (без НДС).

Таким образом, комплектование готовой продукции по объему должно быть кратным 500 пачкам (одному ящику), а на перевозки с использованием контейнеров - кратным (по объему) 45-50 ящикам. При таком подходе накладные расходы на транспортировку могут быть в значительной мере сокращены и составят не более 10-12% от отпускной цены изготовителя.

4.6.4. Транспортировка к месту продажи

Основными условиями при формировании канала сбыта должны быть следующие:

1. Время задержки оплаты счетов за продукцию не должно быть больше расчетных 30 суток.

2. Доля кредитов покупателям должна быть < 70%, хотя она и не оказывает существенного влияния на финансовые результаты (см. таблицу), но имеет значение для снижения рисков при формировании оборотных средств предприятия.

3. Количество оптовых покупателей должно определяться объемом отпускаемой под реализацию продукции каждому из них, причем этот объем не должен превышать на каждой сделке примерно 20-25% валового месячного объема выпуска. Данный фактор также связан с обеспечением снижения риска от несвоевременных оплат за отгруженный товар.

Исходя из сказанного, в действиях ОАО «Экология» при сбыте продукции возможно сочетание двух способов продажи: во-первых, реализация оптом (мелким оптом) со склада предприятия (здесь транспортные расходы относятся на покупателя), во-вторых реализация оптом (мелким оптом) с баз в регионах распространения товара (при этом транспортные расходы должны включаться в себестоимость).

Организация розничной торговли представляется менее целесообразной, так как требует создания эффективного ассортимента продукции, вложений в торговые площади и других отвлечений средств.

Следовательно, транспортная логистика должна охватывать не более 50-60% объема валового производства, ориентироваться на доставку товара региональные центры распространения преимущественно железнодорожным транспортом. Наиболее эффективной является транспортировка в контейнерах (по сравнению с отправ-

кой в вагонах), так как максимальная партия готовой продукции, возникающая в четырех кварталах каждого года реализации проекта составляет $31 / 6 = 5$ (пять) контейнеров (за каждые две недели). При этом отгружается одновременно до 100-120 тыс. пачек и целесообразно их развезти в разные региональные центры распространения. Учитывая, что эти центры в основном областного и краевого уровня и расположены они по Транссибирской магистрали, оптимальной является отправка товара в объеме, кратном загрузке контейнеров с возможностью использования контейнеров различной емкости: от двухтонного до пятитонного.

4.7. Стратегия продвижения на рынок

Стратегия должна быть обращена, с одной стороны, на конечного потребителя и полное удовлетворение его требований к товару, а с другой, на оптового и розничного продавца, на обеспечение надежного функционирования канала реализации товара. «Клиент всегда прав» и «Все во имя клиента» - вот преимущества данной стратегии. Реализация этих принципов как в отношении конечного потребителя, так и в отношении продавцов, обеспечит снижение рисков получения прибыли в длительной перспективе. Учитывая фактор сезонности потребления чая «Здоровье», недостаточное внимание к приведенным выше принципам повышает риск того, что часть продукции нынешнего урожая может быть не распродана до начала нового годового производственного цикла.

Основными путями привлечения интереса к чаю «Здоровье» являются:

- рекламная компания через СМИ преимущественно регионального уровня в соответствии с географией деятельности оптовых продавцов,
- рассылка информационных сообщений в адрес департаментов фармации, специализированных торговых предприятий,
- участие в выставках, конкурсах, проведение публичных выступлений специалистов (региональных менеджеров).

4.7.1. Стоимость рекламных услуг

В части ориентации рекламы на оптовых продавцов наиболее предпочтительными являются издания, *подобные* журналам «Товары и цены. Что, Где, Почему?» (тираж 100000 экз., 306 городов), «Рынок. Товары от производителей и оптовиков» (тираж 105000 экз., 430 городов в РФ и СНГ).

В части ориентации на конечного потребителя наиболее эффективной является телевизионная и газетная реклама, причем по нашему мнению, на первом году производства основные усилия должны быть направлены на использование массовых печатных изданий регионального распространения.

Таблица 5. Характеристика рекламы

Характеристика	«Товары и цены»	«Рынок»
1. Наличие раздела, близкого к позиции чая «Здоровье»	1. Медицинские, фармацевтические товары. 2. Пищевые добавки.	1. Приправы и пищевые добавки.
2. Наличие справочной информации о рекламодателях журнала	Отсутствует	Раздел «Фирмы, разместившие информацию о своем товаре» - телефон, адрес почтовый.
3. Стоимость информационной строки	50 руб.	103 руб.
4. Стоимость объявления размером 1/4 листа (Ф-А4)	3477	2074
5. Скидки	Имеются	До 25-30% При 5-6 публикациях

Таблица 6. Стоимость рекламы

Характеристика	ТВ кабельные, региональные	Областные газеты
1. Формат 1/32 (60 × 40, 80 × 30) текстовой информации	750 руб., бегущая строка 450-750 руб. (г. Москва)	«Все для Вас» – 250 руб., «Коммерческие предложения» – 510 руб.
2. Звуковая и видеосюжетная информация – 30 сек. эфира	350 руб. (административные округа Москвы)	

Стратегия рекламной работы должна быть строго ориентирована на сезонность производственного цикла и учитывать динамику потребительского спроса.

При этом возможны два варианта приведения рекламной компании:

Вариант 1. Реклама рассчитана на обеспечение реализации продукции, производимой в соответствии с графиком сезонного спроса. Именно этот график заложен в настоящий проект. Его недостаток состоит в неравномерности производства, высокой степени риска утраты товаром своих свойств при перепроизводстве и длительном хранении. Данный вариант не требует излишнего «подогрева» внимания к товару у конечного потребителя, так как спрос опре-

деляется объективными факторами жизни (авитаминоз, утомляемость в связи с коротким световым днем и т. д.). Основная доля рекламных затрат должна быть направлена на формирование и поддержание оптового рынка продаж чая «Здоровье» с опережением спроса конечных потребителей примерно на 15-30 дней, т.е. в соответствии с графиком производства.

Таблица 7. Бюджет рекламной компании

Потребители рекламной информации	Затраты в % от бюджета рекламной компании				
	Всего	в т.ч. по кварталам			
		2	3	4	1
Оптовые покупатели	70	15	28	22	5
Конечные потребители	30	3	10	15	2
Всего	100	18	40	35	7

Таким образом, в случае варианта 1 распределение затрат достаточно тесно коррелирует с динамикой производства, средства, выделяемые на рекламу, пропорциональны планируемой выручке. Ожидаемый эффект от проведения этой работы - своевременная реализация произведенного товара, снижение запасов готовой продукции на складе, увеличение оборачиваемости оборотных средств. Но все это достигается за счет интенсификации производства в период 4-1 кварталов и явного его спада во 2 квартале.

Вариант 2. Реклама рассчитана на обеспечение выравнивания динамики производства на интервале 4-2 кварталов и частично 3 квартала (в 3 квартале производство загружено в основном подготовкой сырья к годовому циклу производства и реализации продукции). При этом основная ориентация должна быть на конечного потребителя, на его особый интерес к чаю «Здоровье» в периоды очевидного, объективно обусловленного спада спроса. Информация о чае должна доводиться до категории особо нуждающихся в нем лиц (например, люди интеллектуального труда, операторы ЭВМ, люди, значительную часть рабочего времени проводящие за компьютером, пожилые люди с возрастным ухудшением здоровья, предприниматели, рабочий день которых длится более девяти часов в сутки при сокращенном времени восстановительного цикла). Бюджет рекламной компании 2 варианта по сравнению с вариантом 1 может быть увеличен в расчете 20-25% прироста чистой прибыли от равномерной, близкой к уровню 90% относительно максимального производства (4 квартал), загрузки предприятия.

При этом рентабельность дополнительных вложений в рекламу составит не менее **200-250%**, а их динамика будет следующая:

Таблица 8. Бюджет рекламной кампании

	Затраты в % от бюджета рекламной кампании				
	Всего	в т.ч. по кварталам			
		2	3	4	1
Оптовые покупатели	40	12	8	5	15
Конечные потребители	60	20	20	10	10
Всего	100	32	28	15	25
Распределение дополнительных затрат относительно бюджета по 1 варианту		+ 25%	0	- 3 %	78%

По нашему мнению, возможность реализации 2 варианта целесообразно использовать на втором и последующих годах производства. Причем увеличение вложения дополнительных средств в реализацию, т.е. переход от стратегии 1 варианта к стратегии 2 варианта, должен осуществляться в течение 2-3 лет, ибо ошибка в рекламной работе по 2 варианту имеет значительно более тяжелые последствия.

Общий объем средств на рекламу в расчетах принят на уровне 5% от суммы валовой выручки, т.е. на уровне затрат, включаемых в себестоимость продукции. Бюджет рекламной работы приведен в таблице «Себестоимость». Он составит в расчете на год:

1-й год производства	181 тыс. руб.
2-й и 3-й год производства	по 236 тыс. руб.

Опыт работы по развертыванию нового производства показывает, что при реализации проекта на каждом этапе должен быть разработан план рекламной кампании. Исходные данные для такого плана приведены в настоящем разделе.

4.8. Ценовая политика

Данный проект имеет существенные ограничения по созданию гибкой ценовой политики, что связано с расчетом пессимистических проектных оценок, с заложенной доходностью на уровне более

35%, с возможностями снижения рисков получения запланированной прибыли. Однако, предприятие имеет возможность достаточно свободного изменения цены в пределах 10-15%, изменения договорного срока оплаты поставки - до 30 суток, изменения условий оплаты поставки. Оценки приращения прибыльности бизнеса приведены в табл. 9.

Таблица 9. Ценовая политика

Наименование факторов	Степень варьирования	Полная себестоимость	Приращение	Чистая прибыль	Приращение	Тоже в %
1. Скидки на товар	0% (5,17 - базовая цена)	9 027 000		3 821 000		
	0,95% (4.91)	8 987 000	-50 000	3 235 000	-586 000	-15,3%
	0,9% (4.65)	8 897 000	-130 000	2 714 000	-1 107 000	-29%
2. Наценка	1,05% (5,43)	9 167 000	140 000	4 314 000	+493 000	+12,9%
	1,1% (5,69)	9 275 000	248 000	4 839 000	+1 018 000	+6,6%
3. Кредиты покупателям (базовый вариант 30 дней)	15 дней	9 167 000	140 000	3 831 000	+10 000	+0,24%
	45 дней	9 275 000	248 000	3 812 000	-9 000	-0,2%
4. Сдача товара на консигнацию	30% объема производства	9 077 000	0	3 829 000	+8 000	

Анализ этих данных показывает малую зависимость чистой прибыли от срока расчетов за поставки продукции с покупателями. Это дает большую свободу в стимулировании интереса к продукту у надежных оптовых покупателей, предоставлении наиболее важным клиентам больших отсрочек оплаты по договору поставки и т. д.

Для проведения финансово-экономического мониторинга текущего состояния предприятия, разработки прогноза результатов управленческих решений, в том числе ценовых (сбытовых) может быть рекомендован программно-информационный инструментальный комплекс петербургской фирмы «Альт», с использованием которого был разработан данный бизнес-план и который применяется в настоящее время более, чем в 150 предприятиях РФ. Комплекс прошел хорошую «обкатку» - с 1994 года было выпущено 4 версии продукта, изменявшиеся в соответствии с новыми условиями.

Практика льготных условий оплаты целесообразна при инфляционных издержках на уровне 1-2% в месяц. При больших прогнозируемых уровнях инфляции все, что связано с задержкой оплаты товара или со снижением отпускной цены, ведет к возрастанию риска бизнеса, связанного с нехваткой оборотных средств. Из анализа следует, что ценовая политика предприятия должна базироваться на следующих принципах:

- гибкость (адаптивность) договоров поставки товара в части цены, сроков оплаты, формы оплаты;
- строгий учет последствий применения льгот, ведение постоянного мониторинга бизнеса, сравнение планируемых результатов предоставления льгот с базовой моделью, в том числе с разработанным бизнес-планом.

5. Производственный план

5.1. Технология производства

Производство АГЧ «Здоровье» имеет годовую цикличность, охватывающую два достаточно автономных технологических процесса: заготовку сырья и фасовку. Расчет бизнес-плана сделан, исходя из требования сырьевого обеспечения производства на очередной год сырьем без перехода остатка сырья на новый годовой цикл. Характеристики производственного цикла сведены в табл. 10.

**Таблица 10. Цикл производства товара
(в расчете на 1 млн. пачек чая)**

Заготовка комплектующих компонентов в количестве 160 тонн	120 дней
Сушка, просеивание и смешивание компонентов	30 дней (входит в период 120 дней)
Упаковка товара в пачки по 50 г	200 смен по 8 часов. Работы начинаются по прошествии 60 дней с начала заготовки сырья

5.2. Заготовка сырья

Технология заготовки сырья состоит из следующих основных этапов:

- сбор исходных компонентов чая и доставки на предприятие. Примерно 50% его объема поступает на предприятие уже в высушенном непосредственно заготовителями состоянии. Поставка сырья осуществляется по договорам с организациями, занимающимися промышленными заготовками, в т.ч. листа бадана, женьшеня, зве-

робоя, мяты, корня родиолы. Кроме того, по трудовым соглашениям привлекаются сборщики - частные лица, обеспечивающие организованную предприятием самозаготовку сырья;

- высушивание сырья - выполняется с принудительным удалением влаги, при этом сырье теряет до 66-70% исходного веса;
- измельчение сухого сырья;
- просеивание полученной массы с выделением и удалением пылевидных остатков;
- взвешивание, упаковка в мешки и передача на склад для длительного хранения.

Приведенная технология ориентированна на ускорение процесса сушки, по сравнению с сушкой сырья под навесами в естественных условиях, практически в три раза. Используемое в данном процессе технологическое оборудование обеспечивает высокую производительность по сравнению с ручным трудом, применявшимся для этих процессов в частном предприятии «Здоровье». Подробная характеристика процесса заготовки сырья в части количества задействованного персонала, доли производственных потерь на каждой операции и используемого оборудования приведена в табл. 11.

Таблица 11. Этапы производства

1. Этап заготовки					
	Кол-во рабочих	Вес (в долях конечного продукта)			Оборудование, машины, механизмы
		Исходный	Потери	Остаток	
1	2	3	4	5	6
1.1. Перевозка сырья к месту переработки		3.184	0.016	3.168	Автотранспорт предприятия
1.2. Сушка	1	3.168	2.118	1.050	Сушка инфракрасная
1.3. Измельчение	2	1.050	0.02	1.03	Дробилка
1.4. Просеивание	2	1.03	0.012	1.018	Вибросита, магнитный сепаратор
1.5. Взвешивание, упаковка в мешки и складирование	2	1.018	0.004	1.014	
2. Этап фасовки					
2.1. Смешение компонентов	2	1.014	0.004	1.01	Установка вакуумная для концентрирования. Установка лиофилизации. Углекислый экстрактор.
2.2. Фасовка -	2	1.01	0.01	1.0	Машина для фасовки
2.3. Упаковка и складирование	2	1.0	0	1.0	

5.3. Фасовка чая

Основными операциями в данном технологическом процессе являются:

- смешение компонентов в заданной рецептурной пропорции с осуществлением экстракции смеси и ее вакуумным концентрированием, а также лиофелизации продуктов;
- фасовка полученной смеси в фильтровальные пакетики (контейнеры разовой дозы);
- упаковка пакетиков в пачки, блоки и ящики (коробки).

В качестве потерь производственного цикла рассматривается, в основном, пылевидные остатки, аккумулированные в циклонах накопителей через вытяжную вентиляцию. При этом предполагается создание технологического процесса, полностью исключающего загрязнение окружающей среды за счет надлежащей герметизации вентиляционных устройств. Пылевые отходы смачиваются водой и дают экологически чистый перегной, используемый в качестве удобрения сельхозугодий. При производстве АГЧ «Здоровье» используются компоненты и материалы, разрешенные для производства продуктов питания, в качестве нагревателя и охладителя используется водопроводная вода, циркулирующая по замкнутому циклу.

5.4. Качество и сертификация

Текущий контроль качества готовой продукции и сырья с привлечением Тихоокеанского НИИ рыбного хозяйства и океанографии (ТИНРО) на атомном адсорбционном спектрометре «АА-855» с проведением анализов способом сухой минерализации по ГОСТ 26929, а также с определением:

- количества золы - весовым методом,
- фосфора - фотометрическим методом,
- калия - методом пламенной эмиссии,
- ртути - методом беспламенной адсорбции по ГОСТ 26927,
- мышьяка - колориметрическим методом по ГОСТ 26930,
- остальных элементов - методом Зеemanовской поляризующей атомной адсорбции по стандартным аналитическим программам фирмы Хитачи согласно норм Постановления Минздрава СССР № 50661-89 от 01.08.89 г.

5.5. Производственные площади и помещения

Для обеспечения производственного процесса предполагается использование:

производственного здания общей площадью 900 кв. м, кирпичного с перекрытием из железобетонных плит и шиферной кровлей. К настоящему времени здание является незавершенным строитель-

ством по предварительным оценкам на 20%, при этом текущая остаточная стоимость здания составляет примерно 2270 тыс. руб., а стоимость работ по завершению строительства - 570 тыс. руб. Эти данные приведены в Приложении 1 в разделе «Постоянные активы»;

складского помещения - металлического сборного ангара из полукруглых сегментов общей площадью 432 кв. м (стоимость здания 175 тыс.руб.);

административное здание из сборных сэндвич-панелей;
проходная на огороженную капитальным забором (из железобетонных плит) территорию.

Общая площадь территории предприятия составляет 0,5 га, предусмотрено выполнение работ по вертикальной планировке, подсыпке гравием проездной части и ее асфальтированию. Общая стоимость затрат на обустройство объектов недвижимости составляет 864,2 тыс. руб., в том числе завершение строительства - 534,8 тыс. руб., отделка цеха под условия производства - 35,2 тыс. руб., новое строительство и работы по благоустройству - 260 тыс. руб. Кроме того, в расчетах предусматривается приобретение и монтаж двух бойлерных установок для отопления производственных помещений и технических нужд. Стоимость самих установок - 240 тыс. руб. и стоимость монтажа - до 10% (до 24 тыс. руб.)

В настоящем бизнес-плане принято на уровне допущения следующие условия: здание незавершенное строительством и склад передаются предприятию ОАО «Экология» на условиях договора долгосрочной аренды с правом последующего выкупа. В качестве арендной платы определена сумма, складывающаяся из суммы налога на имущество и амортизационных отчислений. Таким образом, арендные платежи в расчетах учтены в разделах оценки себестоимости продукта и в налоговых отчислениях, первых взнос за недвижимость - в затратах третьего прогнозируемого года из чистой прибыли.

Сроки выполнения работ по подготовке производства ориентированны на завершение строительства в части основного здания и его отделки - до 15 июля 1998 г. Остальные строительные работы должны быть завершены до 31 октября 1998 г.

5.6. Оборудование, оснастка и инструмент

Для технологического процесса необходимо его оснащение в соответствии с перечнем по табл. 12.

Для обеспечения автоматизации процесса управления предприятием, управления финансами и бухгалтерского учета, а также маркетинговой деятельности предусмотрено приобретение вычислительной техники на базе ПЭВМ (ориентировочно, три машины класса не ниже 486 DX), а также оргтехники. Общая стоимость затрат на вычислительную и оргтехнику, заложенная в план, составляет 30 тыс. руб.

Таблица 12. Перечень технологического оборудования

Наименование оборудования	Поставщик	Стоимость (т. р.)	НДС	Условия и сроки поставки
Дробилка ДКУ-2 500 кг/час	Агропром, Рязань	50	10	Аккредитив 1.5 месяца
Магнитный сепаратор 500 кг/час	Пензенский завод медицинского оборудования	12	2,4	Аккредитив 1.5 месяца
Экстрактор непрерывного действия 50 кг/час	Пензенский завод медицинского оборудования	50	10	Аккредитив 1.5 месяца
Вибросита 500 кг/час	Рыбинский моторостроительный завод	20	4	Аккредитив 1.5 месяца
2 машины для фасовки/2.5 тыс. упаковки в смену	Фирма КАМАК Япония	52		Не оговорены
Установка вакуумная для концентрирования/70 л/час	Фирма КАМАК Япония	18		Не оговорены
Установка для лиофилизации 12 л/смену	АО «Аква», Владимир	6	1.2	Аккредитив 1.5 месяца
Экстрактор углекислотный 20 кг/смену	Харьковский инст. Лекарственных препаратов. Экспериментальный завод	90	Нет данных о пошлине	Не оговорены
6 сушилок инфракрасных, 60 кг/смену	АО «Ферюза» Санкт-Петербург	120	24	Аккредитив 2 месяца

Данные о стоимости оборудования, графике его ввода в строй, амортизационных отчислениях приведены в разделе «Постоянные активы» (см. приложение 1), причем стоимость отечественного оборудования дана совместно с суммарной стоимостью монтажа всего оборудования.

В составе активов предприятия рассмотрены и нематериальные активы (Know-How), которыми является рецептура чая «Здоровье»,

наработанные коммерческие связи, в том числе с покупателями и поставщиками. По оценке акционеров этот вид активов имеет стоимость, равную 25 тыс. руб.

Техническое обслуживание оборудования ведется силами самого предприятия. Суммарные затраты на оборудование производства составляют 971 тыс. руб., в том числе с закупкой в 1-м кварт. - 178 тыс. руб., во 2-м кварт. - 554 тыс.руб., в 3-м кварт. - 239 тыс.руб. Основным источником финансирования являются кредитные средства.

5.7. Сырье и комплектующие материалы

В качестве сырья в настоящем проекте рассматриваются необходимые для изготовления чая лекарственные компоненты, а в качестве комплектующих - упаковочный материал.

Сырье. В настоящее время поставщики сырья (коопзверпромхозы, совхозы) в большинстве своем находятся в тяжелом финансовом состоянии. Поэтому, как показывает анализ, заготовка и продажа лекарственного сырья для них, при условии современной оплаты, является жизненно необходимым фактором, т.о. имеются гарантии снижения риска от недопоставки такого сырья.

Планируется также, с целью снижения и полного исключения риска недопоставок сырья, осуществление его самозаготовки в Приморском крае. Самозаготовка сырья - это организация физических лиц на сбор растений для предприятия. Суммарные затраты при такой организации примерно те же, что и при закупке у заготовителей - юридических лиц. Однако, гарантия своевременности и качества заготовки сырья при этом выше. При самозаготовке оплата производится еженедельно по факту предъявления предварительно высушенной партии сырья.

Особое внимание уделяется учету погодных факторов в местах сбора, так как с ними связано снижение объемов заготовок. Поэтому предполагается органичное сочетание технологии самозаготовки и закупки сырья в различных климатических зонах.

Перечень поставщиков сырья приведен в табл. 13. При этом объем заготовокуказан в расчете на 1 млн. пачек чая. В настоящем бизнес-плане затраты на заготовку сырья отнесены на период июль-сентябрь, хотя реально эта работа проводится начиная с июня и завершается в октябре. Сделанное нами допущение не существенно влияет на экономику данного проекта. В разделе «Авансы поставщикам» предусмотрена возможность предоплаты заготовителям листа бадана и корня Родиолы на срок до 30 дней в объеме до 35 тыс. руб.

Комплектующие. Перечень комплектующих приведен в табл. 14. Их приобретение планируется осуществлять в темпе производства готовой продукции. Отличие составляет мешкотара, приобретение которой необходимо в начале периода заготовки сырья.

Материалы. В качестве материалов рассмотрены электроэнергия, вода, ГСМ. Требования по количеству материалов и затрат на них также приведены в табл. 14 в расчете на 1 млн пачек чая.

Учет стоимости затрат на сырье и комплектующие выполнен следующим образом. Оплата заготовки сырья - во 2-м, 6-м, 10-м расчетных кварталах приведена в подразделе «Запасы сырья и материалов» раздела «Нормируемые текущие активы». Далее, сырье находится на складе и по мере производства списывается на себестоимость продукции. Стоимость затрат на сырье с учетом затрат на его хранение составляет: для производства 700 тыс. пачек - 440 тыс. руб., для производства 1.3. млн пачек (2-й и 3-й годы) - по 820 тыс. руб. в год. Затраты на материалы учтены путем их пересчета в себестоимость одной пачки чая.

Таблица 13. Перечень сырья и его поставщиков

Наименование	Объем поставок в тоннах	Цена за тонну, руб.	Поставщик	Регион (страна)	Отношения
Элеутерокок	30,00	12 000,0	Самозаготовка		
Бадан	15,00	10 000,0	Коопзверпромхоз	Иркутская обл.	Договор
Женьшень	0,05	70 000,0	С-з «Женьшень»	Приморский край	Договор
Душица	0,50	80 000,0	Самозаготовка		
Зверобой	3,50	12 000,0	Самозаготовка		
Полынь	0,50	15 000,0	Самозаготовка		
Родиола	0,50	60 000,0	Верхне-колымский, апданский с-з	Якутия	Договор
Мешкотара (тыс.)	5,00	5 000,0	С-з Приморский	Приморский край	Договор
Фильтр пластик сетка	1,00	12 000,0	Фирма КАМАК	Япония	Договор
Упаковочная пленка	0,1	0,09	Фирма КАМАК	Япония	Договор

Таблица 14. Перечень комплектующих (в т.ч. электроэнергия, топливо, масла и проч.)

	Кол-во	Руб.	на 1 млн пачек	1998 год	1999 год
Электроснабжение, квт. ч	32 000,00	0,6	19 200	13 440	24 960
Бум фильтр, т	2,00	20 000,0	40 000	28 000	52 000
Коробка, шт.	1 000 000,00	0,3	300 000	210 000	390 000
Проч. упаковка			50 000	35 000	65 000
Вода, м ³	6 000,00	0,9	5 400	3 700	7 020
Бензин, л	15 000,00	2,6	39 000	27 300	50 700
Дизтопливо, л	20 000,00	2,2	44 000	30 800	57 200
Масла, л	100,00	4,0	400	280	520

5.8. Транспорт и связь, инженерное обеспечение

Нормальное функционирование данного предприятия связано с наличием автотранспортных средств для перевозки сырья и готовой продукции. Предусмотрено внесение в Уставной капитал одной легковой автомашины и покупка в первом расчетном квартале двух грузовых автомашин. Общая балансовая стоимость автосредств составляет 140 тыс. руб.

По роду своей деятельности предприятие должно оперативно взаимодействовать со значительным кругом контрагентов в различных регионах РФ. Предусмотрены затраты на связь, в том числе междугороднюю в разделе общезаводских затрат.

В части инженерного обеспечения территория предприятия оборудована системой, питьевого водоснабжения, канализацией, имеется свой вводной фидер электроснабжения от подстанции.

5.9. Кадровое обеспечение

Особых требований по квалификации к рабочим и служащим не предъявляется. В настоящее время имеется переизбыток свободных трудовых ресурсов, поэтому заложенная в расчеты заработная плата - достаточный стимул для гарантированного заполнения штатной структуры предприятия и поддержания высокой дисциплинированности (заинтересованности) исполнителей.

Суммарные затраты на зарплату за три года осуществления проекта при 21 работнике постоянного состава составляют 1530 тыс. руб.

Организационно-штатная структура предприятия приведена на рис. Она ориентирована на автономное (без партнеров по реализации проекта) функционирование предприятия в форме открытого АО. Организационно-штатная структура описана в п. 2.6. бизнес-плана.

Рис. 1. Административная структура

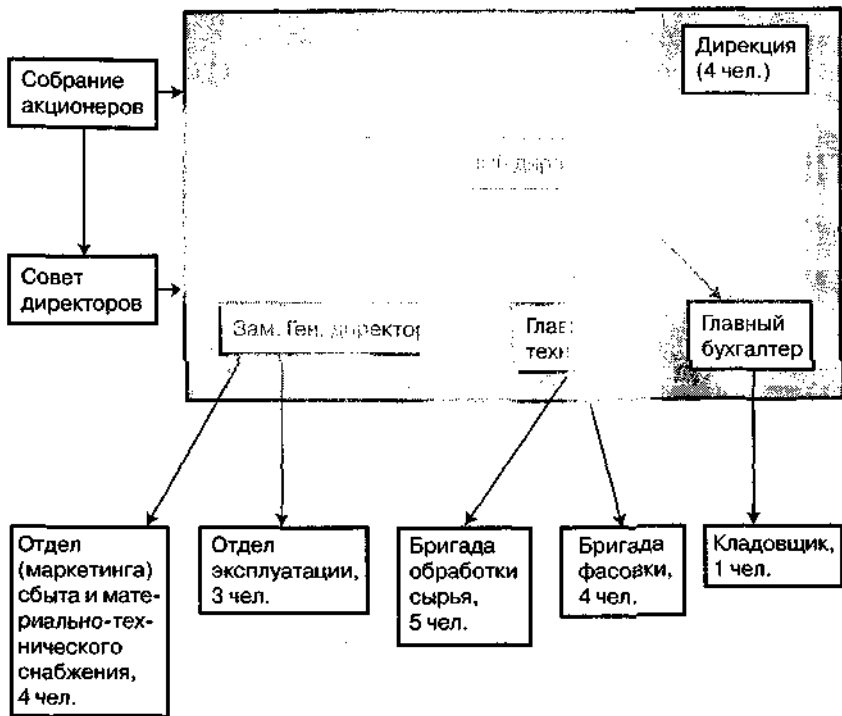


График реализации проекта на начальном этапе представлен в табл. 15. Так как деятельность является цикличной с периодом в один год, то экономическая характеристика его однозначно вытекает из соответствующих разделов приложения.

Таким образом, организационно структура предприятия включает пять подразделений и рассчитана на численность до 21 человека. Очевидно, что с ростом объема производства, количественный состав может быть свободно изменен в рамках предложенной организационной структуры.

Таблица 15. График реализации проекта, руб.

	Урожай 1 года			
1998 год				
Квартал	1	2	3	4
Строительство		570		
Закупка автомшины		22	122	
Оборудование	178	556	239	
Ноу-хау		25		
Вычислительная техника		12	12	12
Сооружения		260		
Уставный капитал		350	75	75
Закупка сырья			435	
Кредит		+2000	+400	-239
	Начальный инвестиционный период			

6. Анализ рисков проекта

6.1. Типы возможных рисков

Под риском понимается фактор угрозы того, что по тем или иным причинам предприятие ОАО «Экология» понесет потери в виде части своих ресурсов, дополнительных расходов сверх предусмотренных проектом, либо получит доходы ниже тех, на которые оно рассчитывало. Риски имеют вероятную природу, они могут быть оценены в процентах, а также в стоимости затрат на их парирование.

Анализ показывает, что основная доля рисков приходится на начальную стадию проекта, что связано с возможностью срыва порядка привлечения инвестиционных средств, закупкой оборудования, затягиванием начала или вообще нереализацией проекта. Значительно выше те потери, которые понесут участники проекта в связи с ранее осуществленными моральными и финансовыми затратами (экспериментальные работы, опытное производство, анализ рынка и др.).

Каждый из рисков может быть отнесен к одной из зон, приведенных в таблице 16. Однако, существенное значение имеют суммарные риски каждой стадии проекта и если они окажутся в зоне критического риска и более, то имеет смысл проект пересмотреть.

Таблица 16. Классификация зон риска

Зона минимального риска	Зона повышенного риска	Зона критического риска	Зона недопустимого риска
Незначительные потери прибыли	Потери прибыли при возможности компенсации всех затрат	Потери соизмеримы с доходом от продаж	Потери соизмеримы со стоимостью собственных средств

Учитывая, что данный проект имеет рискованность в пределах зоны повышенного риска, требуется постоянное внимание и опережающая реакция на возможность возникновения и устранения неблагоприятных ситуаций (факторов). Уверенность в положительном результате проекта позволила участникам принять решение о создании производства АГЧ «Здоровье».

6.2. Качественный анализ рисков проекта

Качественный анализ рисков опирается на оценку конкурентности продукции ОАО «Экология» и системы продвижения ее на рынки сбыта, а также на макроокружение, возможности сырьевого обеспечения. Анализ показывает:

- в части маркетинга:
 - в настоящее время производство пищевых добавок с лечебно-профилактическими свойствами чая «Здоровье» по объему существенно ниже, чем потенциальная емкость рынка, оцененная в период опытного производства;
 - предлагаемый способ фасовки разовой дозы в пластиковой сетчатый фильтрующий материал позволяет удовлетворить повышенные потребительские требования, следовательно, риски недополучения прибыли от реализации чая «Здоровье» могут быть сведены к минимуму за счет надлежащего функционирования сбытового подразделения;
- в части собственно производства риски связаны в основном с цикличностью заготовки сырья, его качеством, финансовыми аспектами. Снижение этих рисков обусловлено, в основном, субъективными факторами, а именно: профессионализмом управленческого состава, налаженной системой управления финансами и регулярным мониторингом текущего состояния денежных потоков, себестоимости и обеспеченности оборотными средствами;
- в части привлечения инвестиционных средств для обеспечения проекта риски с отказом или несвоевременным представлением кредитов, при этом снижение риска связано с возможностью дробления кредита между несколькими кредиторами, использованием

механизмов лизинга, а также другими способами повышения вероятности своевременного притока инвестиционных средств. И в этом случае ключевая роль принадлежит инициаторам проекта.

Результаты комплексного анализа рисков приведены в таблице 17. При анализе использовалась методика поэтапной оценки рисков (И.В. Липсиц, В.В. Коссов, Инвестиционный проект «Век», М. 1996, гл. 16). Оценка проводилась с привлечением группы экспертов, по результатам работы которой рассчитаны средние значения вероятности (V) наступления того или иного события, вес (W) этого события в факторном пространстве устойчивого функционирования предприятия.

Значения V соответствуют непрерывной шкале со следующими реперными точками:

«0» - событие не возникает,

«25» - событие скорее всего не возникает (не реализуется),

«50%» - о вероятности возникновения или невозникновения события определенно сказать нельзя,

«75» - событие скорее всего проявится, «100%» - событие реализуется наверняка.

Вес W характеризует принадлежность риска к соответствующей зоне:

W = 1 - катастрофический риск,

W = 0,1 - критический риск,

W = 0,06 - повышенный риск,

W = 0,001 - минимальный риск.

Таблица 17. Таблица рисков

№ п/п	Группа рисков	Перечень простых рисков	Вер. событ. V %	Вес % W	Знач. риска P1 %	Риск по группе P2 %
1	2	3	4	5	6	7
1. Прединвестиционная стадия						5,2
1	Принятие решения	Непринятие решения о раз- вертывании производства	30	0,01	0,3	1
		Задержка прин. решения дольше срока заготовки сырья	12	0,06	0,7	
2	Качество инвестици- онн. проекта	Нежизнеспособность проекта	10	0,1	1	4
		Некачественный бизнес-план	22	0,1	2,2	
		Недостаточная проработка проекта	5	0,06	0,3	
		Недостаточная подготовка инфраструктуры	50	0,01	0,2	

№ п/п	Группа рисков	Перечень простых рисков	Вер. событ. V %	Вес % W	Знач. риска P1 %	Риск по группе P2 %
1	2	3	4	5	6	7
3	Внешние факторы	Доступность подрядчиков для строительства и монтажа оборудования	20	0,01	0,2	0,2
2. Инвестиционная стадия						15
1	Источники финансирования	Несвоевременное формирование Уставного капитала	50	0,06	3	10
		Неполучение кредита	50	0,1	5	
		Несвоевременное получение кредита	20	0,1	2	
2	Оборудование, строительство	Значительные непредвиденные затраты	8	0,1	0,8	5
		Несвоевременная поставка оборудования, монтажа, обучения персонала	12	0,1	1,2	
		Несвоевременное выполнение строительных работ	25	0,1	2,5	
		Недобросовестность подрядчика	5	0,01	0,5	
3. Эксплуатационная стадия						6,8
1	Заготовка сырья	Снижение объема заготовки на 30% от требуемого	5	0,06	0,3	1,2
		Снижение объема заготовки более 30% от требуемого	20	0,01	0,2	
		Значительные непредвиденные затраты на сырье	7	0,1	0,7	
2	Производство	Снижение качества продукции в связи с неосвоенностью и новизной технологии	5	0,1	0,5	1,2
		Снижение качества продукции в связи с некачественным сырьем	8	0,06	0,5	
		Невыполнение технических условий хранения готовой продукции и сырья	30	0,06	0,2	

№ п/п	Группа рисков	Перечень простых рисков	Вер. событ. V %	Вес % W	Знач. риска P1 %	Риск по группе P2 %
1	2	3	4	5	6	7
3	Маркетинг	Недостаточное удовлетворение требований к потребительским свойствам	5	0,06	0,3	2,7
		Недостаточное удовлетворение требований конечных покупателей	30	0,1	0,3	
		Возможность появления непредвиденного конкурента	10	0,01	0,1	
		Недостижение планируемого объема продаж: – из-за завышения отпускной цены – из-за занижения отпускной цены	5	0,1	0,5	
			5	0,1	0,5	
		Отказ поставщиков от поставок сырья	10	0,01	0,1	
		Отказ покупателей от поставок продукции	5	0,1	0,3	
		Ошибка выбора направлений рекламно-инвестиционной работы	10	0,06	0,6	
		4	Обеспечение ресурсами	Непредвиденное повышение цен на материалы, сырье, комплектующие	30	
Неблагоприятные для заготовки погодные условия	8			0,06	0,5	
5	Финансовое положение предприятия	Увеличение сметной стоимости из-за неточной оценки необходимого объема средств на СМР	20	0,01	0,2	1
		Нехватка оборотных средств и необходимость привлечения дополнительного кредита	30	0,01	0,3	
		Ошибка расчета цен на сырье, материалы, транспортировку и хранение	5	0,1	0,5	

№ п/п	Группа рисков	Перечень простых рисков	Вер. событ. V %	Вес % W	Знач. риска P1 %	Риск по группе P2 %
1	2	3	4	5	6	7
4. Эксплуатационная стадия. Результаты STEEP анализа.						2,5
1	Социальные факторы	Недостаточная платежеспособность населения в регионах распространения	5	0,06	0,3	0,3
		Трудности с набором работников	0	0,06	0	
		Пожелания рабочих и ИТР переориентироваться на выполнение сезонных работ	0	0,1	0	
2	Технические факторы	Возможность быстрого морального устаревания оборудования	20	0,01	0,2	0,2
		Возникновение нового оборудования у контейнеров	0	0,01	0	
3	Экономические факторы	Возрастание стоимости перевозок и распад рынка пищевых добавок в регионах распространения	80	0,01	0,8	0,8
4	Экологические факторы	Остановка производства по экологическим показаниям	10	0,06	0,6	1,2
		Остановка производства по санитарно-эпидемиологическим показаниям	10	0,01	0,6	
5	Политические факторы	Непредвиденный рост налогов	10	0,01	0,1	0,4
		Недостаточная поддержка проекта администрацией города	5	0,06	0,3	
Итого:		Суммарная вероятность (5)				29,90%

Приведенные расчеты показывают следующее:

- во-первых, наиболее рискованной стадией проекта является инвестиционная стадия в части источников финансирования. На нее приходится половина всех рисков проекта. Это связано с глубокой проработанностью технологических, производственных и сбытовых аспектов деятельности создаваемого предприятия.

- Распределение рисков по стадиям реализации проекта:
- эксплуатационная стадия (STEEP анализ) 10%;
 - эксплуатационная стадия SWOT анализ) 23%;
 - прединвестиционная стадия 17%;
 - инвестиционная стадия 50%.

Из данных видно, что до начала основного периода производства чая «Здоровье» сохраняется высокая рискованность предприятия в основном с вероятностью неполучения или несвоевременного получения кредита (7% из 29,9%, т.е. 1/4 всех рисков). Хотя по шкале рисков можно сказать, что данное событие скорее всего не реализуется.

• Во-вторых, по результатам SWOT и STEEP анализов риски распределяются следующим образом:

Эксплуатационная стадия (SWOT - анализ):

- финансовое положение предприятия 14%;
- обеспечение ресурсами 10%;
- маркетинг 39%;
- заготовка сырья 17%;
- производство 20%.

Эксплуатационная стадия (STEEP - анализ):

- политические факторы 14%;
- социальные факторы 11%;
- технические факторы 7%;
- экологические факторы 40%;
- экономические факторы 28%.

Суммарные риски на протяжении годового цикла не превышают 10%, т.е. находятся несколько ниже зоны повышенного риска.

• В-третьих, методы оценки бизнеса путем дисконтирования будущих потоков к текущему моменту позволяет оценить денежное выражение рисков и, в частности, рисков эксплуатационного периода.

Расчеты показывают, что стоимость риска эксплуатационного периода для основного фактора «снижение объема выручки» приведенная к началу проекта составляет по годам (табл. 18):

Таблица 18. Снижение объема выручки, тыс. руб.

Годы	Сумма выручки	Приведенная (к началу проекта) стоимость выручки при безрисковой ставке 37%)	Приведенная выручка при ставке 47% (+10% рисков экпл. периода)	Разница (вт.р.)	Разница %
1 год	3618	3100 (базовый вариант)	3002	- 98	-3,2
2 год	6721	4204 (базовый вариант)	3794	-410	-9,8
3год	6721	3068 (базовый вариант)	2581	-487	-15,9

Отсюда следует, что экономия от устранения рисков эксплуатационного периода или сведение их влияния к возможному минимуму составляет в суммарном выражении для всего периода реализации проекта более 800-900 тыс.руб.

Таким образом, анализ рисков проекта по результатам экспертных оценок показал, что вероятность его реализации составляет более 70%. Основная группа рисков - подготовительный период, на котором риски достигают 15-18%; на годовом цикле уровень рискованности предприятия - примерно 10%, основная доля в них (приблизительно 1/3) приходится на группу рыночных рисков.

В целом, проект устойчив к влиянию неблагоприятных факторов, он имеет достаточные финансовые и организационные ресурсы для нейтрализации воздействия факторов риска эксплуатационного периода.

7. Финансовый план

7.1. Исходные данные для финансово-экономических расчетов

7.1.1. Платежи

За минимальный интервал планирования принят один квартал. Проект просчитывается, начиная со второго квартала 1998 года. Расчетный период данного бизнес-плана - 2 квартал 1998 года - 2 квартал 2001 года.

Основная валюта проекта - рубль. Иностранная валюта (доллары США) используются в данном бизнес-плане лишь однажды - при покупке иностранного оборудования. Расчеты, за исключением выше упомянутых, проводятся в рублях. Все цены проекта приняты постоянными. По нашему мнению, инфляционная погрешность, при сохранении существующих темпов инфляции, будет малая.

Задержек платежей в проекте нет. Однако в проекте принята отсрочка платежей по договорам для всех покупателей продукции продолжительностью 30 дней.

7.1.2. Налоги

Перечень налогов устанавливается в соответствии с действующей системой налогообложения. Предприятие не имеет каких-либо налоговых льгот и выплачивает все налоги в федеральный и местный бюджет в полном размере. За первые три года осуществления проекта - расчетный период данного бизнес-плана - налоговые платежи составят:

- в федеральный бюджет - 3705 тыс.руб.;

- в местный бюджет - 2562 тыс.руб.

В сумме это составит - 6267 тыс.руб.

Наиболее значительные поступления дадут следующие налоги:

- налог на добавленную стоимость - 1521 тыс.руб.;

- налог на прибыль - 776 тыс.руб.

Дисконтированные к настоящему времени налоговые суммарные поступления при современной ставке рефинансирования ЦБ (34%) составят 1.9 млн руб. Таким образом, бюджетная эффективность проекта характеризуется высокими доходами местного и федерального уровня, составляющими 21.7% от объема валовой выручки предприятия.

7.1.3. Внешние источники финансирования

Кредит. Целью кредита является закупка оборудования для производства адаптогенного чая «Здоровье», а также для обустройства необходимых производственных и складских помещений, приобретения автотранспорта, необходимого для транспортировки сырья, а также для осуществления финансирования оборотных средств на заготовку сырья и последующее производство чая. Кроме того, запланированы работы по благоустройству территории вокруг предприятия - асфальтирование подъездных дорог, строительство бетонного забора и новой проходной и создание собственной системы отопления с целью исключения перебоев с отоплением в складских и производственных помещениях.

Необходимая для решения данной задачи сумма кредита составила 2400 тыс.руб. сроком чуть более двух лет. Расчет данного бизнес-плана проводился для процентной ставки по кредиту в размере 37% годовых. Срок предоставления кредита: начало 2 квартала 1998 г. - 83.3% и начало 3 квартала 1998 г. - 17,7%. При этом, невыплаченные процентные платежи за 2 и 3 кварталы прибавляются к сумме долга. Величина задолженности на начало выплаты процентов (4 квартал 1998 г.) составляет 2585 тыс.руб.

Возврат кредита.

На кредит начисляются простые проценты в размере 37% годовых при принятой ставке рефинансирования ЦБ - 34%.

Выплата процентов по кредиту начинается с 4 квартала 1998 года (с 3 расчетного квартала) - с момента начала реализации продукции урожая первого года. Выплата процентов продолжается до 3 квартала 2000 года включительно. Общая сумма выплаченных процентов за весь срок кредитования составит 1398 тыс.руб.

Возврат долга происходит следующим образом:

4 квартал 1999 (7 квартал) - 1070 тыс.руб.

1 квартал 2000 (8 квартал) - 1060 тыс.руб.

2 квартал 2000 (9 квартал) - 240 тыс.руб.

3 квартал 2000 (10 квартал) - 215 тыс.руб.

Основным источником возврата кредита является прибыль, получаемая предприятием в результате производства и последующей реализации адаптогенного чая «Здоровье». Принятая схема кредитования с учетом вложения собственных средств позволяет получить следующие показатели эффективности - см. табл. 20.

Таблица 20. Эффективность инвестиций

Показатели эффективности полных инвестиционных затрат	Ед. измерения	Значение
Простой срок окупаемости	лет	1,9
Дисконтированный срок окупаемости	лет	2,7
NPV (чистая текущая стоимость проекта)	тыс. руб.	1109
IRR (внутренняя норма доходности) - номинальная годовая банковская		60%
Норма доходности полных инвестиционных затрат		38%

Данная схема кредитования является наиболее жесткой по отношению к кредитруемому. В процессе работы над данным бизнес-планом рассматривались и другие, более мягкие по отношению к кредитруемому предприятию, варианты.

Вариант кредитной линии.

Данный вариант предполагает возможность использования кредитных средств только по мере необходимости. При этом деньги берутся для приобретения основных средств производства (2000 тыс. руб.) на этапе инвестиционной фазы и для пополнения оборотных средств на заготовку сырья (180 тыс.руб.). Вариант кредитования предусматривает повторное обращение за кредитами для пополнения оборотных средств в 5-6 периодах в сумме 195 тыс.руб. Возврат кредита и начало выплаты процентов - аналогичны базовому варианту кредитования.

Благодаря такой гибкой системе кредитования предприятие экономит на объеме долга и выплачиваемых процентах 301 тыс.руб, в том числе за счет снижения объема процентных выплат - около 270 тыс.руб.

Рассмотренные варианты имеют разную степень привлекательности как для кредитора, так и для кредитваемого. Базовый вариант

представляет собой некоторый компромисс между интересами обеих сторон. Этот вариант кредитной линии более предпочтителен для данного проекта.

7.2. Расходы на персонал

Расчеты с персоналом производятся 1 раз в месяц.

В Приморском крае действует коэффициент 1.5.

Общая численность персонала после введения в строй всего запланированного оборудования составит 21 чел (4 квартал 1998 года).

- Основной производственный персонал - 9 человек. Приступают к работе с 4 квартала 1998 года. Месячный оклад - 1500 тыс.руб.
- Вспомогательный производственный персонал - 5 человек. Приступают к работе с 3 квартала 1998 года. Месячный оклад - 750 руб.
- Административно-управленческий персонал - 3 человека. Приступают к работе начала реализации проекта - 2 квартала 1998 года. Месячный оклад - 4500 тыс.руб.
- Сбытовой персонал - 2 человека. Приступают к работе в 3-4 кварталах 1998 года. Месячный оклад - 3000 тыс.руб.

Сезонный характер производства дает предприятию возможность создания гибкого плана загрузки своих производственных и трудовых ресурсов. Поэтому более точный график работы для каждого работающего будет составляться в процессе работы предприятия. Например, на ближайший текущий месяц. Однако, это не должно касаться управленческого персонала и, в первую очередь, персонала отдела сбыта, т.к. по нашему мнению, наиболее важной стадией данного производства является налаживание и постоянное развитие сети распространения продукта.

Таблица 21. Расходы на персонал, тыс. руб.

Производственный персонал	446
Отчисления на социальные нужды	174
Вспомогательный производственный персонал	135
Отчисления на социальные нужды	53
Управленческий персонал	527
Отчисления на социальные нужды	205
Сбытовой персонал	423
Отчисления на социальные нужды	165

Расходы за весь период составляют 1530 тыс.руб., что составит 16,98% от полной себестоимости. Отчисления на социальные нужды составят 597 тыс.руб.

7.3. Определение переменных расходов на производство продукции

Переменные расходы на производство продукции складываются в основном из себестоимости сырья - 3884 тыс.руб. за весь период - в том числе затраты на его хранение и переработку, которые приняты на уровне 20% от стоимости хранимого сырья и продукта. В расчетах принято допущение, что заработная плата производственного персонала не зависит от объема производства и, соответственно относится к постоянным расходам.

Страховой запас готовой продукции равен 14 дням. Величина страхового и динамического запасов материалов в явном вид не устанавливается. Это связано с характером данного производства-все сырье заготавливается в период с июня по сентябрь, затем проходит первичную переработку (измельчение, сушка в течение месяца и т.д.) и складывается. Процесс производства происходит параллельно с заготовкой, но объем заготовки существенно перекрывает планируемый на каждый месяц объем производства. Кроме того, в период заготовки потребительский спрос на конечный продукт падает до минимального за весь год уровня. Даже учитывая, что план производства на один месяц опережает динамику спроса, нельзя предположить какой-либо нехватки сырья, т.к. основной производственный период приходится на 4 квартал года - время, когда вся заготовка сырья уже закончена.

Следовательно, переменные расходы составляют 43% от общего объема затрат на производство и на отчисления (от 9027 тыс.руб.), что в свою очередь является резервом для расширения производства за счет увеличения доли переменных затрат при соответственно более полном использовании ресурсов предприятия.

7.4. Постоянные расходы на производство продукции

Затраты на управление:

- зарплата административно-управленческого персонала - 732 тыс.руб. (6% полной себестоимости);
- административные расходы - 147 тыс.руб. (1.6% полной себестоимости);

Затраты на производство (11,3% от полной себестоимости):

- зарплата основного и вспомогательного производственного персонала - 798 тыс.руб.;
- отопление - 90 тыс.руб.;
- электроэнергия - 90 тыс.руб.;
- вспомогательные материалы - 45 тыс.руб.

Затраты на маркетинг (21.5% полной себестоимости) в т.ч.:

- зарплата основного и вспомогательного производственного персонала - 798 тыс.руб.;
- отопление - 90 тыс.руб.;

- электроэнергия - 90 тыс.руб.;
- вспомогательные материалы - 45 тыс.руб.

Затраты на маркетинг (21.5% полной себестоимости) в т.ч.:

- зарплата сбытового персонала - 423 тыс.руб.;
- реклама - 853 тыс.руб.
- командировки - 512 тыс.руб.

Столь значительная доля затрат на маркетинг обусловлена тем, что эта часть производства имеет решающее значение для успеха всего проекта. Уже существующую сеть распространения чая «Здоровье» необходимо постоянно развивать и совершенствовать, необходимо проникать в новые регионы РФ. Очень важную роль в этом играет реклама - преимущественно в местных средствах массовой информации.

Таким образом, доля постоянных расходов на производство продукции в структуре себестоимости примерно равна доле переменных расходов и составляет 43.4%.

7.5. Себестоимость продукции

Полная себестоимость продукции составила 9027 тыс.руб. = 52.9% выручки от реализации.

Таблица 22. Структура себестоимости

Статьи и составляющие	Сумма расходов за 3 года (т.руб.)	Расходы в пересчете на пачку чая	% от полной себестоимости
1. Сырье и материалы	3884	1,17	43
2. Зарплата всех групп персонала	1083	0,33	12
3. Отчисления во внебюджетные фонды	593	0,18	6,6
4. Амортизационные отчисления	837	0,25	9,7
5. Административные затраты (общезаводские расходы + отопление + эл. энергия + + вспом. матер.)	372	0,11	4,1
6. Налоги, относимые на себестоимость	442	0,13	4,9
7. Реклама, командировки	1365	0,41	4,9
8. Прочие расходы	451	0,13	4,6
	9077	2,71	100

7.6. Смета затрат на проект

Таблица 23. Смета затрат на проект производства чая «Здоровье», тыс. руб.

	Формирование чистой прибыли	Расходы чистой прибыли
Выручка от реализации продукции	+17061	
Приобретение и монтаж оборудования	-806	
Себестоимость продукции	-9027	
Проценты за кредит	-1398	
Налог на прибыль	-2097	
Чистая прибыль	3733	
Дивиденды выплаченные		1000
Выкуп недвижимости		489
Остаток нераспределенной прибыли		2244

Позиция «приобретение и монтаж оборудования» включает в себя стоимость иностранного и отечественного оборудования, которое должно приобретаться в течение первых двух кварталов 1998 года, а также его монтаж и наладку, которая должна закончиться к концу 2 квартала 1998 года. Данное оборудование охватывает весь производственный цикл от заготовки до конечной расфасовки и упаковки продукта.

«Строительно-монтажные работы» включают работы по ремонту основного производственного помещения 35,2 тыс.руб., работы по устройству подъездных дорог, строительству бетонного забора и проходной и т.п.

«Чистая прибыль» включает суммарно сформировавшуюся очищенную от налогов чистую прибыль предприятия, которая составила 20%. Если не учитывать стоимость затрат на выплату процентов по кредиту в сумме 1398 тыс.руб., то доля чистой прибыли возросла бы примерно до 31%, что соответствует данным ранее составленного ТЭО проекта (примерно 35%).

Уже в ходе реализации проекта на начальном трехлетнем интервале предоставляется возможность выплаты дивидендов акционерам. Предварительные расчеты показывают, что такие выплаты могут быть в размере 26% от объема чистой прибыли, т.е. в сумме 1000 тыс.руб. В пересчете на одну акцию - это 1000 рублей, т.е. 200% от номинала. Следовательно, доходность для акционеров вложенных

ими в акции средств составляет 26% годовых, при этом, наполненность каждой акции составляет примерно 3700 руб. При номинале 500 руб. (т.е. рост собственных средств предприятия составил 7,4 раза).

7.8. Прогнозный баланс

Прогнозный баланс производства характеризуется следующими важными факторами (тыс. руб.):

- неуклонный рост валюты баланса за прогнозируемый период:

	4 кв. 1998	4 кв. 1999	4 кв. 2000	1 кв. 2001	2 кв. 2001
= Итого активов	3286	2973	3531	4728	4558

- рост собственных средств:

= Итого собственные средства	562	1065	3074	4078	4319
------------------------------	-----	------	------	------	------

- ив том числе рост нераспределенной прибыли:

Нераспределенная прибыль	62	565	2574	3578	3819
--------------------------	----	-----	------	------	------

Последний показатель дает нам возможность однозначно говорить об осуществимости планируемого на четвертый год проекта увеличения объема производства до 1.5 млн пачек в год. Объем нераспределенной прибыли в 4 раза превышает необходимые для закупки сырья урожая 2001 года средства (932 тыс.руб.), поэтому рекомендуется выплата дивидендов в размере 1/4 прибыли в качестве фактора выполнения одной из целей создания предприятия - цели получения прибыли акционерами на вложенные ими средства.

7.9. Источники финансирования и выплат

7.9.1. Собственный акционерный капитал

Уставный капитал состоит из простых именных акций первой эмиссии номинальной стоимостью 500 рублей одна акция. Общее количество акций - 1000 штук. До 15 мая 1998 года планируется разместить 700 акций среди учредителей, остальные - до 25 декабря 1998 года. Способ оплаты акций - деньгами, за исключением:

- ноу-хау, оцененного в 25 000 рублей - 50 акций, что составляет 5% от суммы уставного капитала;
- легкового автомобиля, оцененного в 25 000 рублей - 50 акций, что составляет 5% от суммы уставного капитала (возраст автомобиля - 2 года, износ по автотранспорту - 25%).

7.9.2. Заемный капитал

Таблица 24. Выплаты займа

Наименование займа	%	Выплаты %			Выплаты займа в период		Капитализация
		Периодичность	с 4 кв. 1998	по 3 кв. 2000	с 4 кв. 1999	по 3 кв. 2000	
Кредит	37	Ежеквартально					-

Сумма кредита составила 2400 тыс.руб. сроком на 2 года под 37% годовых. Оптимальный срок предоставления кредита - 2 квартала (1 апреля) 1998. К этому сроку необходимо предоставление первой части кредита в сумме 2000 тыс.руб. Остальная часть кредита в сумме 400 тыс.руб. может быть представлена в начале 3 квартала 1998 года.

Возврат кредита.

Выплата процентов по кредиту начинается с 4 квартала 1998 года (с 3 расчетного квартала) - с момента начала отдачи от реализации продукции урожая первого года. Выплата процентов продолжается до 3 квартала 2000 года включительно. За период невыплаты процентов тело долга выросло до 2585 тыс.руб. Общая сумма выплаченных процентов за весь срок кредитования составит 1398 тыс.руб.

Возврат долга происходит следующим образом:

4 квартал 1999 (7 квартал) - 1070 тыс.руб.

1 квартал 2000 (8 квартал) - 1060 тыс.руб.

2 квартал 2000 (9 квартал) - 240 тыс.руб.

3 квартал 2000 (10 квартал) - 215 тыс.руб.

Основным источником возврата кредита является чистая прибыль, получаемая предприятием в результате производства и последующей реализации адаптогенного чая «Здоровье».

При разработке бизнес-плана мы исходили из того, что под залог кредита должны быть отданы как активы предприятия, так и недвижимость, переданная предприятию на правах долговременной аренды с правом ее последующего выкупа. В этом случае целесообразно в договоре аренды предусмотреть, что арендодатель мог бы выступить поручителем за ОАО «Экология», гарантом его платежеспособности перед кредитором. Залоговая сумма будет состоять: под первый этап кредитования - стоимость незавершенного строительства и склад - 2444 тыс.руб., после приобретения основных средств они также могут быть заложены под данный кредит. Тогда, общая стоимость залогового имущества будет в сумме - более 3100 т.р., что превышает суммарный кредит в 1.3 раза.

7.10.3. Размещение свободных средств на депозит

Предлагаемый проект имеет ряд критических точек (в 7-10 расчетных кварталах), связанных с необходимостью отвлечения средств на погашение кредитной задолженности. Выход из этого положения возможен за счет использования части свободных денежных средств, полученных от выручки в 3 расчетном квартале, путем размещения примерно 400 тыс.руб. на депозит с возвратом в конце 6 расчетного квартала. Суммарная прибыль при ставке кредитования 30% составит 90 тыс.руб. Полученная таким образом дополнительная прибыль позволит держать свободные денежные средства в 7-10 кварталах на уровне 84 тыс.руб., что является вполне достаточным для снижения рисков неплатежей, штрафных санкций и т.п.

7.10. Эффективность проекта -

Проект характеризуется следующими основными показателями эффективности инвестиций:

- простой срок окупаемости - 1.9 года;
- дисконтированный срок окупаемости - 2.7 года;
- внутренняя норма доходности (рентабельности) - 60%.

Финансовую характеристику предприятия дают результаты его функционирования на последнем (3 году). В основном завершены расчеты по периоду:

- объем валовой выручки составляет - 6721 тыс.руб.;
- себестоимость продукции - 3389 тыс.руб. (50.5%), в т.ч. затраты на сырье - 1540 тыс.руб. (23%);
- чистая прибыль - 1980 тыс.руб. (29.5%).

Уровень заработной платы на год определен в сумме 716 тыс.руб., что составляет 21% от объема валовой выручки (с учетом отчислений на социальные нужды), что в свою очередь составляет при численности 21 человек, среднемесячную заработную плату 1.96 тыс.руб.:

- рентабельность по чистой прибыли (средняя за третий год) - 58%;
- доля переменных расходов в себестоимости - 42.7% (за три года проекта).

Более подробно финансовые показатели проекта приведены в таблицах приложения.

При определении эффективности проекта реализован принцип расчета пессимистичного прогноза с целью обеспечения максимального учета рисков. Поэтому возможно ожидать, что реальные значения показателей эффективности будут выше прогнозных значений, представленных в данном бизнес-плане.

Приложение

Показатели финансовой состоятельности проекта	Ед. из-мер.	01.04.98	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	12 кв.	13 кв.
Рентабельность активов	%	-	-	-4	-1	-3	24	5
Рентабельность собственного капитала	%	-	-	-15	-7	29	28	6
Рентабельность постоянных активов	%	-	-	-7	-2	9	95	24
Себестоимость к выручке от реализации	%	-	-		102	55	44	61
Рентабельность по балансовой прибыли	%	-	-	-100	-2	82	126	65
Рентабельность по чистой прибыли	%	-	-	-101	-13	23	77	37
Оборачиваемость активов	разы	-	-	0	0,09	0,37	0,71	0,22
Оборачиваемость собственного капитала	разы	-	-	0	0,54	2,27	0,82	0,25
Оборачиваемость постоянных активов	разы	-	-	0	0,15	0,71	2,77	1,07
Коэффициент общей ликвидности	разы	-	-	53,31	24,24	10,35	5,41	14,26
Коэффициент срочной ликвидности	разы	-	-	33,07	7,04	6,86	5,11	14,15
Коэффициент абсолютной ликвидности	разы	-	-	32,5	4,66	3,48	3,39	12,39
Коэффициент общей платежеспособности	%	-	100	17	16	17	86	95
Коэффициент автономии	%	-	-	21	19	22	-	-
Доля долгосрочных кредитов в валюте баланса	%	-	0	82	83	79	0	0
Общий коэффициент покрытия долга	%	-	-	-	-	300	-	-

Показатели эффективности полных инвестиционных затрат	Ед. из- мерения	01.04.98	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	12 кв.	13 кв.	Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Максимальная ставка процентов по кредитам в пределах периода планирования									
– расчетная на интервал планирования	%	14	0	0	0	0	14	14	14
– расчетная на ИП (реальная)	%	14	0	0	0	0	14	14	14
– расчетная на ИП (номинальная)	%	14	0	0	0	0	14	14	14
– номинальная годовая эффективная	%	67	0	0	0	0	67	67	67
– реальная годовая эффективная	%	67	0	0	0	0	67	67	67
– реальная годовая банковская	%	54	0	0	0	0	54	54	54
– номинальная годовая банковская	%	0	0	0	0	0	54	54	54
Норма доходности полных инвестиционных затрат	%	38	0	-3	-12	-7	38	38	38
Эффективность инвестиро- вания собственных средств		01.04.98	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	12 кв.	13 кв.	Всего
– выручка от реализации	тыс. руб.	0	0	253,96	1206,33	1587,28	2947,80	1061,2	17061
– внереализационные поступления	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0	0
– целевые финансирование и поступления	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0	0
– привлечение кредитов	тыс. руб.	0	2000	400	0	0	0	0	2400
= Итого приток средств	тыс. руб.	0	2000	653,96	1206,33	1587,28	2947,80	1061,21	19461
– полные инвестиционные затраты	тыс. руб.	-198,81	-2164,84	-291,54	36,05	329,50	267,11	464,85	-2008,40
– общая сумма выплат по кредитам	тыс. руб.	0	0	0	-239,11	-239,11	0	0	-3982,67
– эксплуатационные расходы	тыс. руб.	0	-56,29	-128,97	-414,78	-520,51	-873,69	-411,42	-5795,48

Эффективность инвестирования собственных средств	Ед. измерения	01.04.98	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	12 кв.	13 кв.	Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- лизинговые платежи (начисленные)	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0	
- коммерческие расходы	тыс. руб.	0	0	-57,84	-146,54	-177,02	-285,86	-134,93	
- прочие текущие затраты	тыс. руб.	0	-2,38	0	0	0	0	0	-2,38
- налоговые выплаты	тыс. руб.	0	-0,93	-35,60	-180,65	-296,68	-713,24	-204,48	-3257,26
= Итого отток средств	тыс. руб.	-198,81	-2224,46	-513,96	-945,04	-903,82	-1605,68	-285,98	-16999,06
= Чистый поток денежных средств (ЧПДС)	тыс. руб.	-198,81	-224,46	140,00	261,29	683,45	1342,12	775,22	3633,69
= То же, нарастающим итогом	тыс. руб.	-198,81	-423,28	-283,27	-21,98	661,47	1686,71	2461,93	3633,69
Ставка сравнения									
- номинальная годовая банковская	%	37	37	37	37	37	37	37	
- реальная годовая банковская	%	37	37	37	37	37	37	37	
- номинальная годовая эффективная	%	42	42	42	42	42	42	42	
- реальная годовая эффективная	%	42	42	42	42	42	42	42	
- расчетная на ИП (номинальная)	%	9	9	9	9	9	9	9	
- расчетная на ИП (реальная)	%	9	9	9	9	9	9	9	
- расчетная на интервал планирования	%	9	9	9	9	9	9	9	
Коэффициент дисконтирования		1	0,91	0,83	0,76	0,70	0,34	0,31	
Дисконтированный ЧПДС	тыс. руб.	-198,81	-205,45	117,29	200,38	479,76	464,23	245,44	1077,16
То же, нарастающим итогом	тыс. руб.	-198,81	-404,27	-286,97	-86,59	393,16	492,15	737,59	1077,16
Дисконтированная остаточная стоимость проекта	тыс. руб.	198,81	331,84	3,81	-77,68	351,63	590,34	370,98	370,98
Дисконтированная стоимость инвестиционных затрат	тыс. руб.	-198,81	-1981,55	-244,26	0	0	0	0	-2941,87
То же нарастающим итогом	тыс. руб.	-198,81	-2180,36	-2424,63	-2424,63	2424,63	-2941,87	-2941,87	-2941,87

Показатели эффективности инвестирования собственных средств	Ед. измерения	01.04.98	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	12 кв.	13 кв.	Всего
		1	2	3	4	5	6	7	8
Простой срок	лет	0,75							
Дисконтированный	лет	0,79							
NPV (чистая тек)	тыс. руб.	1077,2	0	-72,43	-283,15	-164,27	1108,58	1108,58	1108,58
IRR (внутренняя норма доходности)									
- расчетная на интервал планирования		0,28						0,28	0,28
- расчетная на ИП (реальная)		0,28						0,28	0,28
- расчетная на ИП (номинальная)		0,28						0,28	0,28
- номинальная годовая эффективная		1,72						1,72	1,7
- реальная годовая эффективная		1,72						1,72	1,72
- реальная годовая банковская		1,14						1,14	1,14
- номинальная годовая банковская		1,14						1,14	1,14
Норма доходности на инвестированный капитал	%	0	-3	-12	-7		38	38	38
Бюджетная эффективность		01.04.98	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	12 кв.	13 кв.	Всего
	Доля в фед. бюджет								
Налог на добавленную стоимость	75%	0	0	0	0	0	360,36	132,36	1521,17
Экспортная пошлина	100%	0	0	0	0	0	0	0	0
Импортная пошлина	100%	0	0	78,40	0	0	0	0	78,40

1. Резюме

Экономическая ситуация в России продолжает оставаться напряженной. В тяжелых жизненных условиях в настоящий момент в России оказалось большинство населения и многие вынуждены обращаться к самостоятельному производству продуктов питания для личных нужд. Кроме того, сейчас высвобождаются довольно значительные трудовые ресурсы, часть из которых, несомненно будет заниматься сельскохозяйственным производством.

Первым и четко принципиальным вопросом, который неизбежно встает пред людьми, будет: что производить? Какая продукция наиболее технологична, производство ее доступно и экономически целесообразно?

Искусственное разведение грибов известно достаточно давно, но особенный интерес к грибоводству проявлен в последнее десятилетие. Причина здесь проста: чрезвычайно высокая отдача культивирования грибов. Мир задыхается от недостатка белка. А между тем, если при современном производстве говядины с 1 га в год можно получить 63,5 кг сухого белка, при рыборазведении уже 567,5 кг, то при культивировании грибов - до 80 тонн. При выращивании зерновых удается собрать урожай в несколько десятков центнеров с 1 га в год, грибы же приносят с того же 1 га за год 12 000 центнеров. Искусственному культивированию отдают предпочтение еще и потому, что слишком часты случаи пищевого отравления дикорастущими видами грибов.

Имеющиеся в нашем распоряжении технологии, часть оборудования, посадочный материал, производственные площади и накопленный опыт позволяют прийти к промышленному производству и переработке данного вида продукта. Это, в свою очередь, позволит снизить его себестоимость и превратить его в продукт массового потребления. Наша фирма «Святослав» была зарегистрирована в Приморский краевой регистрационной палате 20 ноября 1997 года за номером 119674. Учредителями являются физические лица Котов Д., Степанов С, Ушаков В.

Наше товарищество займется реализацией этого проекта, что позволит осуществить производство и переработку высококачественных, обладающих ярко выраженными целебными свойствами, видов грибной продукции.

Договоренность и согласие потенциальных заказчиков на поставку продукции нашего товарищества уже имеется. Изюминка предпринимательской идеи состоит в следующем: грибы будут выращиваться в экологически чистых условиях, а также реализовываться как полуфабрикаты, что значительно упрощает процесс приготовления

и увеличивает срок хранения. В городе Находка около 300 тыс. жителей, многие из них, любят грибные блюда, но не имеют времени и возможности собирать их и заготавливать впрок на весь год. И мы поможем им в этом. Ведь все культивированные нами виды грибов можно сушить, солить, мариновать, употреблять для приготовления холодных закусок, 1-х и 2-х блюд, соусов и т.д.

В нашем городе выращиванием грибов занимается только одна фирма, да и то культивируется ими только один вид грибов - шампиньоны, естественно они далеко полностью не удовлетворяют спрос на эту продукцию. И еще, что немаловажно, они не выращивают грибы в экологически чистых условиях и предлагают их покупателям без дополнительной обработки, т.е. свежесобранными. Еще одна наша инновационная идея: новая упаковка весом в 0,5 кг (что значительно удобнее, чем упаковка весом в 1 кг), также новая упаковка будет содержать максимум информации о товаре. Учитывая все эти условия, места на рынке нам достаточно.

2. Оперативный план

2.1. «Грибная» идея не является принципиально новой. Многие фирмы уже реализовали ее на практике и сейчас стабильно работают и получают прибыль. Наше полное товарищество «Святослав» собирается выращивать 2 вида грибов: OUSTER тип «вешенка» и фламулина бархатистая (зимний опенок). А также производить их первичную переработку: очистка, заморозка, фасовка в полиэтиленовые пакеты весом 0,5 кг).

Данные виды грибов имеют превосходные вкусовые качества, а, как известно, каждый человек любит хорошо и вкусно поесть. Практически не существует людей, которые равнодушно относились бы к грибным блюдам.

Мы решили немного видоизменить эту идею, в плане переориентации ее на российские условия, а именно на условия Приморского края, а также изменить способ преподнесения товара потребителю. Особенность состоит в том, что товар будет предложен покупателям как экологически чистый продукт, готовый к тепловой обработке (полуфабрикат). Ведь в наше время экологических катастроф, эта проблема является очень актуальной. И нет ничего удивительного в том, чтоб люди предпочитают покупать продукты, выращенные в экологически чистых условиях. А тем более полуфабрикаты, позволяющие экономить время для их приготовления. Уже теперь очевидно, что в ближайшем будущем экологическая чистота станет девизом каждого производителя продуктов питания.

В г. Находка проживает около 200 тыс. жителей, а в целом по Приморскому краю - 2,5 млн., и многие, наверное, задумывались над вопросом приобретения вкусных и здоровых продуктов питания,

которые можно было бы быстро приготовить. Так что же мешает нам обеспечить население нашего города, а в перспективе и всего Приморского края, очень вкусным и полезным продуктом, обладающим целебными свойствами.

2.2. Экологически чистые условия выращивания грибов заключаются в следующем:

- экологически чистые субстратные блоки;
- использование воды из источника, расположенного рядом с теплицей, а не водопроводной;
- использование экологически чистых упаковочных материалов.

Предлагается организация очистки и заморозки грибов, для увеличения срока хранения, упаковка весом 0,5 кг, которая будет давать покупателю максимум информации о продукте, а также будет содержать несколько рецептов приготовления грибных блюд.

Следует отметить, что в г. Находка не существует альтернативы нашей продукции, именно данных видов грибов. В городе работает только одна фирма по выращиванию шампиньонов, но продукцию они реализуют в неочищенном виде сразу после съема, обработке и упаковке не уделяется никакого внимания. Также в городе реализуется импортная продукция аналогичная нашей из Китая, но часто этот товар бывает сомнительного качества и неизвестно где он выращивается.

Так что нами будет сделан акцент на указанные выше преимущества, учитывая то, что на рынке г. Находки нет грибной продукции аналогичной нашей.

2.3. На сегодняшний день в России и странах СНГ нет крупных производителей вышеуказанных видов грибов, хотя в мировой практике накоплен огромный опыт по их искусственному выращиванию. В качестве примера можно привести Польшу, которая поражает обилием грибов на прилавках магазинов: здесь и соленые, и сушеные, и особенно много маринованной продукции и свежих грибов.

Нет сомнения в том, что реализация данного проекта позволит стать нашему краю одним из пионеров в организации массового производства в России этого ценного продукта питания.

Производство грибной продукции по предлагаемому проекту практически безотходно. Использованные субстратные блоки - прекрасный материал для производства экологически чистых удобрений для овощей и фруктов. В зависимости от компонентов обработанные субстратные блоки могут быть использованы в качестве дешевого корма в свиноводстве.

Анализ рынка показывает, что спрос на грибную продукцию существует и он стабилен, но не удовлетворяется в полном объеме. Нашими потенциальными потребителями являются: домохозяйки, делающие покупки для своей семьи, рестораны, кафе, столовые, которые имеют в своем меню грибные блюда.

2.4. Анализ конкурентов

В чем нуждается потребитель	Отечественный аналог (шампиньоны)	Импортный аналог (шампиньоны)	Наше предложение (вешенки, зимние опята)
Употребление в пищу без опасности для здоровья	неопределенность	неопределенность	экологически чистый продукт
Экономия времени при приготовлении пищи	трата времени на очистку и т.п.	полуфабрикат	полуфабрикат
Получение максимума информации о продукте	отсутствует	отсутствует	информация на упаковке
Сопутствующие услуги	отсутствует	отсутствует	на упаковке указаны несколько рецептов грибных блюд
Эстетические оформление приобретаемого товара	не принимается во внимание (продажа вразвес)	серая невзрачная картонная упаковка	красочно оформленная полиэтиленовая упаковка
Цена товара	\$4,16/кг	\$4,5/кг	\$2,3/упаковку (0,5 кг)

2.5. Необходимые ресурсы

1. Офис, производственные и складские помещения Аренда офисного помещения, \$ Производственные и складские помещения находятся на территории личного подсобного хозяйства Степанова С.	300
2. Ремонт и обустройство производственных и складских помещений, \$	6000
3. Оборудование для офиса + 2 морозильные установки для складского помещения, \$	10000
4. Автопарк: - 1 грузовая машина грузоподъемностью 2 т - 1 рефрижератор грузоподъемностью 1,5 т	3000 3500
5. Транспортно-заготовительные расходы сырья и материалов (на 1-ый месяц), \$	16509,9
6. Расходы на рекламу, \$	540/мес.
ИТОГО, \$	39849,9

Для осуществления первоначальных расходов необходим кредит на сумму \$40000 на срок 4 месяца под 25% годовых с ежемесячной выплатой \$12500.

2.6. Организационный план

Выращиванием грибов будет заниматься полное товарищество «Святослав», учредителями (товарищами) которого являются три человека. Прибыль распределяется между товарищами в равных долях.

Штатное расписание товарищества

Штат сотрудников фирмы	Выполняемые функции	Ставка з/пл (РУБ.)
Президент	общее руководство, заключение договоров, ведение переговоров, работа с персоналом, функции экономиста, организаторская деятельность	2500
Вице-президент по производству и финансам	организация производственной деятельности, управление финансами фирмы	2500
Вице-президент по маркетингу	организация сбытовой деятельности, рекламы, стратегическое планирование, связи с общественностью	2500
Бухгалтер	ведение бухгалтерского учета	2500
Главный технолог производства	организация правильного и бесперебойного культивирования грибной продукции	2500
Секретарь	делопроизводство	2000
Рабочие в теплице (4 чел.)	непосредственно выгонка грибной продукции и ее расфасовка	2000*2
Водители (2 чел.)	обработка снятой грибной продукции и ее транспортировка	1500*2
Охрана (2 чел.)	охрана предприятия и обработка продукции	1500*2
Уборщица	уборка помещений и расфасовка продукции	1200

2.7. Производственный план

Для производства грибов необходимо подготовить уже имеющиеся теплицы в личном подсобном хозяйстве Степанова Святослава, там же будет осуществляться подготовка субстрата и выгонка (выращивание) самого продукта, а также его переработка.

Субстратом для выращивания данных видов продукта являются различные растительные отходы: солома, кора, щепка, лузга подсолнечника, хлопковый очес, стержни початков и стебли кукурузы и т.п. Подготовка субстрата и выгонка грибов не требует больших энергетических затрат, позволяет использовать приспособленные площади и простаивающее оборудование. Имеющиеся в нашем распоряжении технологии позволяют получить собственно продукт (плодовые тела) через 30-40 суток с момента инокуляции.

Стартовые позиции:

Для организации базового производства на существующих площадях подсобного хозяйства имеются:

- специалисты;
- производственные площади для размещения цеха по производству субстрата;
- теплицы полезной площадью 600 кв. м для приспособления в качестве производственного цеха по выгонке грибов;
- необходимые условия для осуществления технологического процесса по переработке грибной продукции (консервирование, соление, сушка, перемолка и т.д.)

2.7.1. Удельные расходы сырьевых материалов и энергетических ресурсов

Расход сырья и вспомогательных материалов в количественном выражении согласно технологическим расчетам при полной загрузке стандартной теплицы площадью 600 кв. м.

Транспортно-заготовительные расходы приняты в размере 20% от общей суммы затрат на материалы.

Наименование материалов	Ед. измерения	Количество	Цена за 1 тонну	Сумма в \$	Сумма в руб.
1. Лузга подсолнечника	тонн	20	225	750	4500
2. Отруби	тонн	10	185	308,8	1850
3. Мякина, опилки	тонн	8	150	200	1200
4. Мицелий	тонн	2	25000	8333,3	50000
5. Расходные материалы (полиэтиленовая пленка, шпагат, проволока и др.)				4166,7	25000
Итого				13758,3	82550
Транспортно-заготовительные расходы (20%)				2751,6	16510
ВСЕГО				16509,9	99060

Теплоэнергия:

Вода

6666,7 40000

1666,7 10000

Категория работающих	Кол-во работников	Средне мес. з/пл 1 раб-ка	Сумма (в мес), руб.	Сумма, \$
1. ИТР	5	2500	12500	2083,3
2. Производственные	5	2000	10000	1666,7
3. Вспомогательные	4	1500	6000	1000
4. Обслуживающие	1	1200	1200	200
ИТОГО	15		29700	4950

Заработная плата за год (руб.) $29700 \cdot 12 = 356400$
 (\$) $4950 \cdot 12 = 59400$

Начисления на заработную плату

	%	Сумма, руб.	Сумма, \$
1. Пенсионный фонд	28	99792	16632
2. Фонд социального страхования	5,4	19245,6	3207,6
3. Фонд обязательного медицинского страхования	3,6	12830,4	2138,4
4. Фонд занятости	1,5	5346	891
5. Сбор на нужды образования	1	3564	594
		140778	23463

2.7.2. Выпуск готовой продукции

При использовании теплиц площадью 600 кв. м, загрузке субстрата 40 т выход грибной продукции - 35% от объема субстрата, т.е. 28-30 тт грибов.

График объемов производства грибной продукции на 1 -ый год

Январь	01.01	на выгонку в теплицу ЮТ
	15.01	
	25.01	
февраль	01.02	на выгонку в теплицу ЮТ
	10.02	
	20.02	
март	01.03	на выгонку в теплицу ЮТ
	10.03	
	20.03	
	30.03	

апрель	01.04	на выгонку в теплицу
	10.04	ЮТ
	30.04	ЮТ
май	01.05	на выгонку в теплицу
	10.05	10 т
	20.05	ЮТ
	30.05	ЮТ
июнь	01.06	на выгонку в теплицу
	10.06	ЮТ
	20.06	ЮТ
	30.06	ЮТ
июль	01.07	на выгонку в теплицу
	10.07	ЮТ
	20.07	ЮТ
	30.07	ЮТ
август	01.08	на выгонку в теплицу
	10.08	ЮТ
	20.08	ЮТ
	30.08	ЮТ
сентябрь	01.09	на выгонку в теплицу
	10.09	ЮТ
	20.09	ЮТ
	30.09	ЮТ
октябрь	01.10	на выгонку в теплицу
	10.10	ЮТ
	20.10	ЮТ
	30.10	ЮТ
ноябрь	01.11	на выгонку в теплицу
	10.11	ЮТ
	20.11	ЮТ
	30.11	ЮТ
декабрь	01.12	на выгонку в теплицу
	10.12	ЮТ
	20.12	ЮТ
	30.12	ЮТ
Итого		340 т

Расчет себестоимости продукции

	Сумма, руб.	Сумма, \$
Переменные издержки		
1. Транспортно-заготовительные расходы	1188712,8	198118,8
2. Затраты на упаковку из расчета 0,05\$ или 30 коп. расходы на упаковку итого в год	204000	34000
3. Тепло- и электроэнергия	480000	80000
4. Вода	120000	20000
Итого переменные издержки		332118,8
Постоянные издержки		
1. Зарплата персонала, начисления на з/пл	497178	82863
2. Внепроизводственные расходы	10000	1666,7
3. Аренда офиса	21600	3600
4. Амортизационные отчисления основных средств	26280	4380
5. Расходы на рекламу (\$540/мес.)	38880	6480
Итого постоянные издержки	593938,2	98989,7
Финансовые издержки		
1. Выплата кредита и процентов по нему		50000
Итого себестоимость	2886651	481108,5

2.8. Финансовый план

Для того, чтобы определить точку окупаемости для фирмы, необходимо рассчитать постоянные и переменные издержки, которые уже определены при расчете себестоимости продукции.

Переменные издержки - \$332118,8
постоянные издержки - \$98989,7 + возврат кредита и % по нему =
= \$148989,7

Постоянные издержки

Цена рыночная - q

где q - переменные издержки на единицу продукции.

$$q = 322118,2 / 340000 = \$0,98$$

$$K = 148989,7 / (3,5 - 0,98) = 59122,9 \text{ кг/год, а}$$

наш годовой объем производства продукции - 340000 кг.

Рассчитаем Z-счет для предприятия.

Бюджет по прибыли (\$)

Объем продаж всего (А)	1190000
Прямые издержки всего (Б)	232118,7
Валовый доход (А-Б)	957881,3
Косвенные издержки	
- з/пл персонала	82683
- тепло-и электроэнергия	80000
- вода	20000
- реклама	6480
- амортизационные отчисления	4380
- прочие расходы	5266,7
Косвенные издержки всего (В)	198989,7
Валовая прибыль Г = (А - Б) - В	758891,5
Издержки финансирования (Д)	10000
Прибыль после выплаты процентов, но до уплаты налогов (Г-Д)	748891,5
Налоги и др. сборы:	
- НДС	191576,24
- налог на имущество	1052
- налог на пользователей автодорог	3831,52
- отчисления в соцжилфонд	14368,22
- единый местный сбор	1782
- налог на прибыль	187704,83
Налоги всего	400314,81
Прибыль после выплаты налогов и %% по кредиту	348576,69
Возврат кредита	40000
Чистая прибыль	308576,69

Баланс предприятия (\$)

Оборотный капитал:	
- нераспределенная прибыль	208576,69
- прибыль	308576,69
- краткосрочная ссуда	0
- прирост по счетам	32000
- амортизация	4380
Итого	553533,38
Активы:	
- касса	59000
- основное производство	233576
- запасы готовой продукции	78000
Итого	370576

$Z \text{ счет} = (\text{оборот к-л/активы}) 1,2 + (\text{нераспределенная прибыль/активы}) \cdot 1,4 + (\text{чистая прибыль/активы}) \cdot 3 + (\text{объем пр-ва/активы}) \cdot 1,0$
 $Z \text{ счет} = 8.54$

Таким образом $Z \text{ счет} = 8,54$, а это больше 3, значит фирме не грозит банкротство.

3. План маркетинга

Краткое описание отличительных особенностей продукта

1. Устричный гриб («OUSTER»)

Устричный гриб (тип «вешенка») - культивируемый сорт грибов, по пищевым достоинствам превосходящий овощи, твердо занимающий средние позиции между рыбой и мясом, а по некоторым позициям, превосходящий даже мясо.

Плодовые тела грибов содержат весь набор незаменимых аминокислот, преобладающими и которых являются глуториновая и аспариновая, биологически активные вещества, способные предупреждать и лечить ряд заболеваний.

По данным французских и японских исследователей этот вид грибов обладает противоопухолевым и антивирусным действием, активно выводит из организма человека соли тяжелых металлов и радионуклиды. Эти лечебные свойства и, конечно, высокие вкусовые качества привлекли кустричному грибу внимание потребителей. По популярности среди съедобных грибов он начинает успешно конкурировать с традиционно культивируемыми шампиньонами.

2. Фламулина бархатистая (зимний опенок).

В Японии, на Тайване, в Китае и странах Юго-Восточной Азии широко культивируют данный вид. Этот гриб обладает хорошими вкусовыми качествами, крепким ароматом, высокой питательной ценностью. В 100 гр. Грибов содержится: 13,9-16,2 г протеинов, 1,7-1,8 г жиров, 60,2-62,2 г углеводов, минеральных веществ и микроэлементов больше, чем в овощах, присутствуют витамины группы В и С. Содержание протеина - самое высокое по сравнению с другими съедобными грибами, в том числе аргинин и лизин, что привлекло медицинских специалистов и специалистов по питанию, так как аргинин и лизин способствуют развитию памяти.

У фламулины выявлена способность к синтезу ферментов тромболитического действия. Выделен препарат белковой природы, тормозящий рост саркомы и опухолей нервной системы.

Вышеуказанные виды грибов как пищевой продукт универсальны. Их можно сушить, солить, мариновать, использовать для приготовления холодных закусок, первых и вторых блюд, соусов, можно сочетать с мясом, овощами, другими продуктами.

Предлагаемый продукт при термообработке не «раскисает», сохраняет свой цвет и аромат, не «упаривается». Выход готового продукта - до 75% от веса свежих грибов. Это и понятно, ведь данный продукт, благодаря специфике его производства, не требует предварительной термообработки, которая требуется для обычных грибов. Данный продукт, предварительно промытый прохладной водой, сразу идет в дело.

Рынок сбыта.

На рынке грибных продуктов г. Находки спрос населения на продукцию удовлетворяется не в полном объеме. На рынке присутствуют шампиньоны местного производства, продаваемые только в свежесобранном виде только в развес, а также сушеные грибы китайских производителей, которые не составят большой конкуренции, так как народ опасается покупать китайские грибы сомнительного качества, особенно после случаев отравления низкокачественными китайскими продуктами питания. Поэтому рынок сбыта практически неограничен, и проблем с этим у нас не возникнет, тем более что мы уже имеем договора на поставку нашей продукции с 3 магазинами, несколькими кафе и ресторанами. Таким образом мы будем ориентироваться на оптово-закусочный рынок.

Цена, сложившаяся на рынке на свежесобранные шампиньоны, продаваемые в развес, составляет \$3,1/кг. Мы будем продавать наш полуфабрикат по цене \$3,5/кг, то есть \$ 1,75 за упаковку весом 0,5 кг.

Мы уверены, что наша чуть более высокая цена не спугнет покупателей, так как мы предлагаем совершенно уникальные сорта грибов, выращенных в экологически чистых условиях, и тем более в виде полуфабриката (за удобства надо платить).

В дальнейшем при увеличении выпуска продукции число магазинов, реализующих нашу продукцию, ресторанов, кафе, предприятий по переработке сельхозпродукции увеличится (планируются поставки для флота), так как мы собираемся создать, а затем стимулировать спрос на товар с помощью рекламной компании.

Затраты на рекламу

	Кол-во в мес.	Продолжительность	Цена, \$	Сумма, \$
Телевизионный ролик	10	30 сек	30	300
Радио ролик	30	20	8	240
Итого в мес.				540

Гдовые затраты на рекламу: $\$540 \cdot 12 = \6480

Необходимо отметить, что и упаковка будет рекламировать наш товар, предоставляя всю информацию о продукте. Упаковка будет красочно оформлена, а также будет содержать несколько рецептов приготовления грибных блюд, которые будут периодически обновляться.

Наша цель: создать у потребителя образ фирмы - производителя экологически чистой продукции, который максимально заботится о своем потребителе. Лучшие грибы должны ассоциироваться у покупателя с нашей фирмой. За счет стимулирования и, соответственно, увеличения спроса планируется постепенно наращивать выпуск продукции, и в дальнейшем поставить еще несколько теплиц.

В будущем мы собираемся организовать цех по углубленной переработке грибной продукции (сушка, соление, маринование). Ведь потенциальный объем рынка в Приморском крае и в целом по Дальневосточному региону очень велик, тем более если выходить на внешний рынок, что мы и планируем в перспективе.

4. Оценка эффективности проекта

Изначально, когда я искал подходящую идею для создания своего предприятия, приходилось исходить из того, что это должна быть новая идея, то есть надо заниматься тем, чем мало кто занимается в нашем городе и крае. И я не ошибся, выбрав культивирование грибов. Это обусловлено следующими причинами.

1. Выращиваемые сорта грибов - ценнейший продукт питания, не требующий каких-либо особых условий для производства.

2. Данный рынок в г. Находка и в целом по Приморскому краю практически никем не занят. В продаже есть только шампиньоны, а предлагаемые мною сорта не культивируются вообще.

3. Русский человек всегда любил грибные блюда, а особенно грибные соленья и маринады. В перспективе я собираюсь создать на своем предприятии цех по переработке грибной продукции.

4. Это та изюминка, с которой я и выхожу на рынок (она подробно описана в бизнес-плане).

5. Производство организуется на уже имеющихся в наличии площадях, что не требует значительных капитальных вложений, а экономия капитальных затрат - это всегда для начинающего предпринимателя шанс в борьбе с существующими или потенциальными конкурентами.

6. Хорошо изученный рынок повышает эффективность проекта. Наличие предварительных договоренностей с потенциальными оптовыми покупателями также играет очень важную роль при разработке проекта.

7. Не меньшее значение имеет и рекламная кампания, которая будет проводиться на местном телевидении и радио. Она должна при-

влекать внимание массового покупателя к нашему товару и заинтересовать его как можно сильнее, чтобы каждому захотелось купить наш продукт и попробовать его.

8. В немалой степени эффективность проекта зависит и от команды исполнителей, реализующей идею в жизнь. Мы имеем в штате предприятия высококвалифицированных специалистов, которые, заинтересовавшись моей идеей, готовы проявить все свои навыки и способности для успешной реализации проекта.

9. Безусловно, составление и проработка бизнес-плана поможет мне - начинающему предпринимателю - в этой нелегкой работе. Необходимо заметить, что неотъемлемым условием успеха является постоянная корректировка бизнес-плана и сравнение производственных показателей с планируемыми.

Составленные и переработанные мною договора на рекламу продукции, аудиторскую проверку предприятия, поставку продукции также помогут в дальнейшей работе, подстраховав от возможных ошибок.

11. Об эффективности проекта говорит также то, что рассчитанный Z счет для нашего предприятия оказался равен 8,54. Эта цифра является отличным показателем жизненной силы этой идеи. Ведь в теории предпринимательства говорится, что если значение этого показателя превышает 3, то идея имеет большие шансы на успех.

12. Практическая безотходность нашего производства, доступность сырьевых ресурсов, небольшие затраты электроэнергии еще больше увеличивают шансы на успех. Ведь не происходит загрязнения окружающей среды, отходы, т.е. выработанные субстрактные блоки, могут использоваться и в качестве дешевого корма в свиноводстве, и в качестве удобрений для различных сельскохозяйственных культур.

Подводя итог, можно сказать, что культивирование грибов - это та отрасль хозяйствования, которая практически не развита в Приморском крае, да и на всем Дальнем Востоке. Таким образом у нас есть возможность стать пионерами в развитии этой отрасли, которая, я уверен, имеет большое будущее при правильном подходе к делу и умелом использовании огромных запасов ресурсов, еще не вовлеченных в хозяйственный оборот.

4.5. Пиццерия - новая пицца

1. Резюме

Пиццерия «Н - П» создается с целью организации и развития бизнеса, столь популярного во всем цивилизованном мире. В настоя-

щее время в нашем городе нет достойной пиццерии, которая бы отвечала мировым стандартам. Пиццерия - это то место, где не дорого можно вкусно покушать и комфортно провести время.

Наша пиццерия намерена расширяться, открывать со временем филиалы, также будут выполняться заказы (выезды) на дом.

Пиццу (вообще) уже любят в Москве, но это не тот продукт, который действительно стоит есть снова и снова. Полезность очень мала, вкусовые качества полуфабрикатов никогда не сравнятся со вкусом свежеприготовленного продукта. К тому же, рецепты пицц представленных в ассортименте нашей фирмы, еще не известны в России.

Одной из самых вкусных и полезных пицц является внесезонная пицца «Мечта» с сыром и помидорами. Пицца невероятно вкусна и отличается от всех подобных еще и наличием необходимого организму вещества - бетта-каротина. Веге-пиццы - пиццы без животных жиров. Имеется специальная детская пицца.

Пицца - отличный завтрак для всех. Она может употребляться с молоком, чаем, освежительными напитками и так далее. К пицце можно подавать специфические соусы, национальные и любые другие, вкус при этом меняется, но не портится.

2. Имеющиеся средства и возможности для осуществления проекта

Для осуществления проекта мы арендуем здание у метро «Новогиреево». У нас заключены договоры с производителями пекарного оборудования «Pizza» о поставке сырья. Мы проводили тщательный отбор сотрудников, т.е. квалификация работников предельно высока.

2.1. Описание вида деятельности

Мы будем заниматься выпечкой различных видов пиццы, продавать ее в кафе, где можно купить пиццу целиком или по кусочкам, что дает возможность попробовать много различных видов пиццы за те же деньги. Пицца хранится не более 2 часов (невостребованной), таким образом, пицца всегда свежая. 30% наших изделий-заказ «Пицца-Хата». У нас с ними договор на неопределенный срок.

Пиццерия - новый проект. Была она зарегистрирована, как общество с дополнительной ответственностью. Нами было закуплено новое оборудование: плиты, столы и т.п.

Учредители: директор пиццерии, коммерческий директор и бухгалтер. Ответственность солидарная субсидиарная и одинаковая для всех в размере, кратном к стоимости их вклада. При банкротстве одного из участников, его ответственность распространяется пропорционально вкладам среди оставшихся. Все учредители очень

квалифицированные. Все дипломированные и имеют опыт работы. Пекари имеют специальные сертификаты «Разрешение на производство пиццы в фирме «Пицца-Хат и др.». Наши работники очень дисциплинированы и энергичны. Наша пиццерия носит название «Новая Пицца». Подобное название носила всемирно-известная пицца в США, но сейчас (к сожалению) точный рецепт утерян. Мы гарантируем, что наша пицца будет даже лучше и вкуснее. Мы надеемся получить хорошую репутацию еще до открытия производства.

2.3. Описание товара

Пиццерия производит продукт из наисвежайших продуктов.

В тесто добавляются специальные пищевые добавки (новейшие, ранее не используемые в производстве пиццы), очень полезные человеку. Все виды пиццы различные по вкусу. Выпекается из муки высшего сорта (экстра) сорта.

Мы выпекаем:

- 1) Мега-пицца - это огромная пицца, диаметром 50 см.
- 2) Медиум-пицца - это средняя пицца диаметром 25 см.
- 3) Мини-пицца - это маленькая пицца - это маленькая детская пицца диаметром 10 см.
- 4) Также имеется кусковая пицца.

Ассортимент видов пиццы очень широк. Это и отличает нас от множества подобных заведений. Пицца упаковывается в специальные коробки, с логотипом «Новая пицца». Вид и запах пиццы радуют покупателя.

Режим работы установлен так, чтобы ассортимент оставался всегда очень разнообразным. Мы обслуживаем быстро, персонал предельно любезен. Для удобства планируется такая услуга, как заказ по телефону и обслуживание на дому.

Особенности продукции:

- изумительный вкус;
- отменное качество;
- свежесть изделий;
- оригинальность продукции;
- внешняя привлекательность.

Наша пиццерия не будет иметь равных еще, как минимум 5 лет.

Наш продукт защищен авторским правом, т.к. многие рецепты были открыты нами единолично.

Таблица 1. Специфические ингредиенты:

Мега пицца:

Грибы

Сыр

Патока

Орехи

Бетта-каротин-Пицца:

Вещество-в каротин

Перец

Помидоры

Грибы

Рыбное чудо:
Лосось
Осетр
Мидии
Кальмары
Лобстеры
По желанию:
Акулье мясо
Улитки
Фисташки

Киндер:
Сыр Французский
Сыр Российский
Помидоры
Кетчуп (нат.)

2.2. Внешняя среда. Описание отрасли

1. Описание отрасли.

Темпы развития и основные факторы роста.

В настоящее время государственная пищевая промышленность переживает острый кризис. Сложившаяся за предыдущие десятилетия стратегия развития общественных мест питания была направлена на создание высококонцентрированной сети столовых и ресторанов со строительством крупных кухонь мощностью до 100 т/сутки и необходимостью значительных по объему перевозок сырья и готовой продукции в торговую сеть. В результате на сегодняшний день мы имеем уже мало концентрированную (т.к. это перестало быть рентабельным) систему общественного питания и отсутствие свежей и вкусной пищи, широкого ассортимента качественных изделий в магазинах. Кроме того, степень механизации труда в отрасли не достигает и 40%. Восьмимиллионный город обеспечивают блюдами быстрого приготовления всего 15 крупных фирм. В Москве ежедневно выпускается и распродается 500 т хлебных изделий быстрого приготовления. Потребление пиццы среднего класса в Москве составило в 1996 г. 10 кг, в 1997 г. 15 кг, в 1998 г. 20 кг на душу населения с тенденцией к повышению, так как спрос на пиццу растет. В России традиционно потребление большого количества изделий, модных по всему миру, к тому же цены на другие продовольственные товары растут быстрее, а мы гарантируем стабильность цен. Для центра города характерно увеличение спроса на высококачественные товары, что объясняется как ростом количества приезжего населения, так и повышением доли людей с высокой покупательной способностью.

2. Новые виды производств в отрасли.

Изменение техники и технологии.

Мировой опыт производства пиццы направлен в сторону создания широкой сети малых пиццерий мощностью 10-1000 кг/сутки с реализацией продукции на месте ее выработки. В качестве примера

можно отметить, что в Нью-Йорке, приблизительно равном по численности населения Москве, около 1000 мелких пиццерий, а в нашем городе их лишь 7. Достоинства же их несомненны.

- Оснащенные современным, высокомеханизированным оборудованием пиццерии по уровню производительности труда вполне сопоставимы с крупными ресторанами среднего класса.

- Технологическое оборудование допускает быструю смену ассортимента с учетом меняющегося спроса потребителей. Так, например, с утра, когда человек перед работой склонен перекусить, можно выпускать высококалорийные питательные пиццы (с мясом). Вечером большим спросом будут пользоваться менее калорийные пиццы (с сыром и овощами).

- Широкий ассортимент, высокое качество выпечки, свежие, вкусные, теплые изделия.

- Экономное потребление энергии и небольшой объем работ по ремонту и обслуживанию техники.

- Значительная экономия производственных площадей.

- Небольшая потребность в персонале.

- Возможность открытия пиццерий. Прохожие чувствуют аромат кофе, вкусной пиццы, видят цены и - заходят. Потом привыкают, начинают посещать его часто и даже становятся постоянными клиентами.

- Быстрая окупаемость проекта.

2.4. Рынок

«Новая Пицца» намерена осуществлять продажу изделий высшего сорта. По мере роста пиццерии мы будем постепенно менять соотношение между розничными и оптовым продажами (которые ныне составляет 70 : 30). Объем розничной торговли в ближайшие несколько лет будет нарастать, однако центр тяжести придется на увеличение оптовых продаж. Основные потребители нашей продукции:

1. Жители того района, где расположена наша пиццерия.

2. Ближайшие организации (институты, кинотеатры, заводы, школы, офисы).

3. Любые клиенты, желающие приобрести нашу продукцию.

Критерии сегментации рынка для частных лиц:

возраст от 7 до 65 лет;

социальная принадлежность - рабочие, служащие, пенсионеры, студенты, школьники, бизнесмены, иностранцы;

уровень дохода - средний, низкий и высокий.

Организации - потенциальные потребители:

1. Кинотеатр «Саяны».

Адрес: ст. м. «Новогиреево», Шоссе Энтузиастов, д. 80. Показ зарубежных и российских фильмов, видеопрокат. Приблизительная численность ежедневно посещающих сеансы и работающего персонала - 300 человек. Поставка пиццы составит 25 штук.

2. Клуб «Петроclub». Шоссе Энтузиастов, д. 75.

Здесь работают различные кружки, проходят лекции. Организуются дни рождения, банкеты, выпускные. Вечером организуются дискотеки.

Численность персонала и посещающих приблизительно 300 человек в день. Поставка пиццы составит 25-30 штук.

3. Школа № 400. Адрес: Шоссе Энтузиастов, д. 4 (а). Работает столовая, численность - 5000 человек. Поставка пиццы составит 20 штук в день.

4. Завод «Прожектор». Адрес: 3-я Владимирская ул., д. 5.

В основном помещения сдаются. Численность 1500 человек. Поставка составит 40 штук.

5. Торговый центр «Новогиреево».

Торговля товарами широкого потребления и одеждой.

Адрес: ст. м. «Новогиреево». Численность 500 человек. Поставка составит 10 штук.

6. Школа-лицей № 5. Адрес: ул. Молостовых, д. 8. Численность 4000 человек. Поставка составит 50 штук.

7. Школа № 905. Адрес: шоссе Энтузиастов, д. 90.

Численность: 2000 человек. Поставка составит 25 штук.

Наша цель - снабжение свежими и теплыми пиццами своих клиентов.

Пиццерия будет располагаться в районе, где конкуренты отсутствуют. Таким образом, наша продукция больше заинтересует покупателя, так как всегда свежие, мягкие и теплые изделия не часто увидишь в обычном ресторане среднего класса.

Интерес покупателя к товару мы рассчитываем привлечь за счет:

1. Прямых связей с оптовыми покупателями.

2. Рекламы в виде брошюр, листовок, плакатов, значков.

3. Расположение пиццерии в оживленном месте.

4. Высшего качества нашей продукции, дружелюбной атмосферы обращения, улыбочивость.

Конкурентами являются: Кафе «Шарм», Кафе и «Макдоналдс». Наш объем продаж - 280 т. Их объем продаж 650 т. Таким образом, доля нашей продукции составит: $30\% \text{ т.е. } 280 / (280 + 650) \cdot 100\% = 30\%$

3. Конкуренция

Исходя из того, что производительность пиццерии 250 кг в сутки, а в первое время после открытия мы остановимся на 200 кг в сутки и с учетом реализации 30% оптом, рассчитываем обслуживать население в радиусе 1,5-2 км. В тройку наших ближайших конкурентов входят:

1. Кафе «Шарм». Удаленность - 0,5 км.

2. Кафе - 1 км.

3. «Макдоналдс» - 2 км.

Из них:

1,2,3- косвенные конкуренты.

В порядке убывающей значимости можно выделить определяющие факторы конкурентоспособности и рассчитать ее количественные параметры.

Таблица 2. Факторы конкурентоспособности

Факторы	Пиццерия	Конкурент №1	Конкурент № 2	Конкурент № 3
Качество	Теплые, свежие изделия. Сертификат качества.	Теплые.	Теплые.	Свежие. Сертификат качества.
Местонахождение	10 м от метро, рынка, транспортной остановки.	0,5 км от метро, рынка, трудно найти.	1 км от рынка, метро.	2 км от рынка, метро. Не ходит транспорт.
Уровень цены	Средняя цена	Высокая	Высокая	Выше средней
Дизайн	Красивые изделия	Обычный	Обычный	-
Исключительность товара	Новинка	-	-	-
Ассортимент	15 видов	1 вид	1 вид	
Время работы	Круглосуточно (в начале с 8.00 до - 20.00)	10.00 - 13.00 14.00-17.00 18.00-21.00	10.00-20.00	9.00 - 22.00
Репутация фирмы, изделия	Новое предприятие	Постоянные клиенты	-	Ненадежная репутация

Таблица 3. Расчет конкурентоспособности

Параметры	Весомость параметров	Пиццерия		№ 1		№ 2	
		P1	A1p1	P1	A1p1	P1	A1p1
1	2	3	4	5	6	7	8
Качество	0,20	1,0	0,2	0,9	0,18	0,6	0,12
Местонахождение	0,18	1,0	0,18	0,7	0,126	0,9	0,162
Уровень цены	0,15	1,0	0,15	0,7	0,105	0,7	0,105

Параметры	Весомость параметров	Пиццерия		№ 1		№ 2	
		P1	A1p1	P1	A1p1	P1	A1p1
1	2	3	4	5	6	7	8
Дизайн	0,11	1,0	0,11	0,7	0,077	0,5	0,055
Исключительность товара	0,10	1,0	0,10	0,2	0,02	0,2	0,02
Ассортимент	0,09	1,0	0,09	0,7	0,063	0,5	0,045
Время работы	0,05	1,0	0,05	0,8	0,04	0,7	0,035
Репутация фирм и товаров	0,12	1,0	0,12	0,6	0,072	0,5	0,06

Сумма a1p1	E=1,00	1,00	0,683	0,588
------------	--------	------	-------	-------

P1 - ранжированное значение параметра;

A1 p1 - показатели конкурентоспособности (в %)

В процентном выражении коэффициенты конкурентоспособности - сумма A1 p1 - отражают действительное положение фирмы на рынке. Преимущества пиццерии значительно выше по сравнению с конкурентом № 1 и № 2. Относительно этих конкурентов пиццерия занимает устойчивое положение на рынке Эти фирмы (№ 1 и № 2) имеют и сложившуюся репутацию, и постоянных клиентов. Нашей фирме необходимо провести ряд мероприятий по улучшению продукции и завоеванию симпатий потребителей. Так, дизайн и качество могут быть улучшены, если выпускать пиццу в красочных коробках, с логотипом («Н - П»), не только придающих внешний вид изделиям, но и позволяющих надолго сохранить тепло. Немаловажно, что это нововведение лишь в незначительной мере повлияет на цену изделия. Работа без обеденного перерыва также поможет привлечь часть клиентов конкурентов № 1 и № 2. В дальнейшем возможно расширение ассортимента путем увеличения производственной мощности.

Вежливое, быстрое обслуживание, широкий ассортимент высококачественных изделий - все это, несомненно, завоеует симпатии потребителей.

4. Маркетинг

Производимую продукцию мы планируем распространять в собственной пиццерии, которая находится в одном здании с кухней. На начальном этапе соотношение производитель - оптовая торговля - розничная торговля - конечный потребитель.

Самое трудное - привлечь покупателей и сделать так, чтобы они приходили к нам вновь и вновь. Приемы рекламы, применяемые корпорациями с их оглушающе громкими фразами и изощренной агрессивностью, нам, пиццерии, не подойдут. Нам нужно спокойно и со вкусом объяснить людям, что если они остановятся и зайдут к нам, то смогут приобрести нечто необычное и полезное для них.

Так как мы - новая пиццерия, то, чтобы привлечь возможно большее количество покупателей, в первое время можно выпустить красивые листовки, наклейки, банданы и распространить их среди жителей нашего района. Также немалый успех принесет красочный стенд рядом с пиццерией и привлекательный плакат с ценами. Можно расположить красочный стенд-плакат на оживленной улице или шоссе, чтобы люди, проезжающие мимо, также знали, где они смогут отведать вкусной пиццы, отличающейся оригинальностью. Внутреннее оформление помещения пиццерии соответствуем американским и русским стандартам. Название пиццерии и предполагаемые места распространения будут оформлены красочно в стиле изготавливаемой продукции (пицца и т.п.). Все это будет делаться для того, чтобы привлечь внимание, заинтересовать клиентов, дать им почувствовать, что мы - фирменная пиццерия.

Для нашей продукции можно и не проводить методы стимулирования продаж. Но можно попробовать привлечь покупателей с помощью новых товаров и пробных предложений, что входит в наши планы.

Подобный метод.

В день открытия мы планируем организовать презентацию, с выдачей ценных призов, таких как майки с логотипом «Н-П», обедов (за полцены и бесплатно) и т.д.

Мы хотим написать объявление, что в такой-то день будет производиться распродажа с такой-то скидкой, или же каждый сотый покупатель получит товар бесплатно.

Далее будет произведен анализ данного вида стимулирования и, если оно окажется успешным, то периодически будет повторяться и впредь (но не очень часто, т.к. это может перестать быть интересным).

Стимулирование можно производить также с помощью оформления витрины, скорее всего это будет красочная фотография, вызывающая аппетит, с соответствующей надписью (это планируется сделать в день открытия).

Чтобы покупатель пришел еще раз, нужна продукция высшего качества, дружеская атмосфера общения, открытость, быстрое обслуживание. Следует использовать любую возможность, чтобы показать нашим покупателям, как мы рады им, как высоко ценим их, как надеемся, что они расскажут о нашей продукции своим знакомым, - заинтересуются и обязательно придут к нам. Стоит отвести отдельное место общению с покупателями. В этом заключается ис-

кусство успешного маркетинга. Чем больше мы общаемся с людьми, тем больше узнаем об их кулинарных вкусах, симпатиях и предпочтениях и можем научиться выпекать пиццы по прямому заказу. А это намного облегчит сбыт. Также нужно помнить, что наш бизнес, собственно, состоит в установлении и поддержании добрых дружеских связей со своими лучшими клиентами. А уж они обеспечат нам самую лучшую и эффективную рекламу, что поможет нам развивать свой бизнес с наивысшей отдачей от вложенных средств. Все это формирует общественное мнение о нашей пиццерии.

Ценообразование.

Из существующих трех основных целей ценообразования, из которых может выбирать фирма (основанные на сбыте, на прибыли, на существующем положении). Для нашего предприятия предпочтительнее цели существующего положения, так как нас устраивает объем реализации, увеличение же относительной прибыли неоправданно эластичностью спроса на товар. Но мы заинтересованы в стабильности и сохранении благоприятного климата для своей деятельности.

Стратегия ценообразования ориентированна на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействия таких внешних сил, как конкуренты и участники каналов сбыта. Из всевозможных методов мы предпочли установление цены на основе ощущаемой ценности товара, т.е. основной фактор ценообразования - не издержки, а покупательское восприятие. Предполагается также широкое использование ценовых приемов воздействия.

5. План производства

5.1. Технология производства

Подача муки в установку бестарного хранения муки осуществляется либо из муковоза через соединительный патрубок непосредственно в бункер установки, либо из мешков. Далее кнопкой «Пуск» на шкафу управления установкой включают линию загрузки. При этом включаются двигатели шлюзового затвора и компрессора и мука поступает в бункер установки. По окончании загрузки бункера линию отключают и включают линию подачи муки для производства коржей. При этом включается компрессор и шлюзовой затвор, мука через пневмораспределитель из бункера установки поступает в бункер весового дозатора. Прекращение подачи муки из бункера установки осуществляется автоматически (по достижению заданной массы муки, необходимой на 1 замес). Отвешенная и просеянная доза муки с помощью винтового конвейера поступает в тестомесильную машину. Подогретая вода из бойлера поступает в дозатор-регулятор температуры воды, идущей на замес теста, поддер-

жания заданной температуры смеси горячей и холодной воды. После замеса тесто из тестомесильной машины механически перегружается в бункер тестоотделителя, где происходит деление теста на заготовки определенной массы. Полученные тестовые заготовки конвейером тестоотделителя транспортируются в тестоокруглительную машину, округляются и далее передаются в шкаф предварительной расстойки, предназначенный для расстойки тестовых заготовок при температуре 25 и относительной влажности 50-70%. После предварительной расстойки тестовые заготовки поступают на подающий конвейер в формующую машину для блинов. Лото вручную устанавливается на контейнер. После заполнения контейнера его устанавливают в шкаф окончательной расстойки.

После истечения необходимого времени расстойки контейнер с коржами устанавливают в ротационную электропечь или СВЧ.

5.2. Поставщики

Предприятие производителей оборудования «Пицца» поставляет, монтирует его и сдает пиццерию в эксплуатацию «под ключ». «Пицца» поставляет заказчикам также здания модульного типа из легких металлических конструкций необходимой площади, обеспечивая их монтаж на месте. Они же поставщики сырья, а так же Агрофирмы «Белая дача» и «Константинове».

Таблица 4. Цены исходного сырья

Наименование	Цена за 1 кг
Мука	4.00
Маргарин	4.80
Соль	1.50
Растительное масло	12.00
Молоко	2.40
Дрожжи	4.00
Яйца	14.00
Сода	9.00
Помидоры	15.00
Бетта-каротин	35.00
Специи	3.60
Оливки	12.00
Сыр	60.00
Кетчуп	7.00
Вкусовые добавки	3.00
Рыбопродукты	110.00

С.3. Расчет производственной себестоимости

Планируемый суточный объем выпуска: 100 кг.

Количество производственных рабочих - 10. Работа в 2 смены - 18 часов.

Потребляемая мощность на нужды освещения производственных помещений - 180 кВт.

Пример расчета себестоимости батона «Медиум-пиццы».

Наименование	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость на 10 кг муки, руб.
Мука	4.00	$10 \text{ кг} \cdot 4.00 = 40.00$
Оливки	12.00	$1.0 \cdot 12.00 = 12.00$
Соль	1.50	$1.5 \cdot 1.50 = 2.25$
Масло растительное	12.00	$0.3 \cdot 12.00 = 3.60$
Сыр	60.00	$7 \cdot 60.00 = 420.00$
Кетчуп	7.00	$5.0 \cdot 4.00 = 35.00$
ИТОГО		512.85

Выход продукции: из 10 кг муки - 13 кг хлеба. Суточный выпуск - 20 кг пиццы. Соответственно суточный расход муки - 80 кг

1. Стоимость суточных расходов на сырье - 1025.7 руб.

2. Расход электроэнергии - 280 кВт/ч., за смену (15ч) - 4200 кВт. ч. Ее стоимость при тарифе 20 копеек/кВт. ч - 840 руб.

3. Зарплата 1 рабочего - 1000 руб. в месяц, суточная зарплата 10 рабочих - 500 руб.

4. Начисления на оплату труда 39,5% от ФЗП

(в пенсионный фонд - 28%; в фонд соц. страхования - 5,4%; в фонд обязательного медицинского страхования - 3.6%; в фонд занятости - 1,5%; транспортный налог - 1%) - 197,5 руб.

5. Арендная плата за помещение - 125 руб. в сутки.

Медиум-пицца составляет 1/5 всей дневной выручки, сумма затрат $(2, 3, 4, 5) = (840 \text{ р.} + 500 \text{ р.} + 197,5 \text{ руб.} + 125 \text{ р.}) / 5 = 332,5 \text{ р.}$

Итого: $332.5 \text{ р.} + 1025.7 \text{ р.} = 1358,2 \text{ р.}$ - себестоимость Медиум-пиццы, выпускаемой за сутки.

При суточной выпечке 50 шт. себестоимость 1 пиццы составит 27,164 руб.

Стратегия неокругленных цен имеет место в тех случаях, когда цены устанавливаются ниже круглых сумм, например 15.80 руб. Они популярны по нескольким причинам. Потребителям нравится получать сдачу. У потребителя возникает впечатление, что фирма тщательно анализирует свои цены и устанавливает их на минимально возможном уровне. У потребителей возникает чисто психологическое ощущение дешевизны товара.

С учетом динамики цен и уровня инфляции розничные цены на хлебобулочные изделия будут изменяться. На момент расчетов они приняты в следующих размерах.

Таблица 5. Розничные цены готовой продукции

Наименование изделий	Цена единицы, руб.
1. Пицца-стандарт	25.50
2. Мега-пицца	30.05
3. Б-Кпицца	12.50
4. Киндер-пицца	13.50
5. Супер-пицца малая	13.00
6. Пицца сырная	15.80
7. Пицца-медиум	35.00
8. Мини	14.00
9. Супер-пицца большая	50.50
10. Рыбное чудо	80.55

6. Организационный план

В качестве правового статуса мы выбрали общество с дополнительной ответственностью. Эта форма собственности проста в осуществлении и удобна для нас по своей структуре. Имеет уставной капитал 150 тыс. руб. Он образуется в результате вложения денег (по 50 тыс. руб.) директора, коммерческого директора, бухгалтера. В случае банкротства, а также по заключенным договорам каждый учредитель отвечает в размере своего вклада, (дополнительная ответственность предусматривает ответственность личным имуществом), а предприятие отвечает своим имуществом.

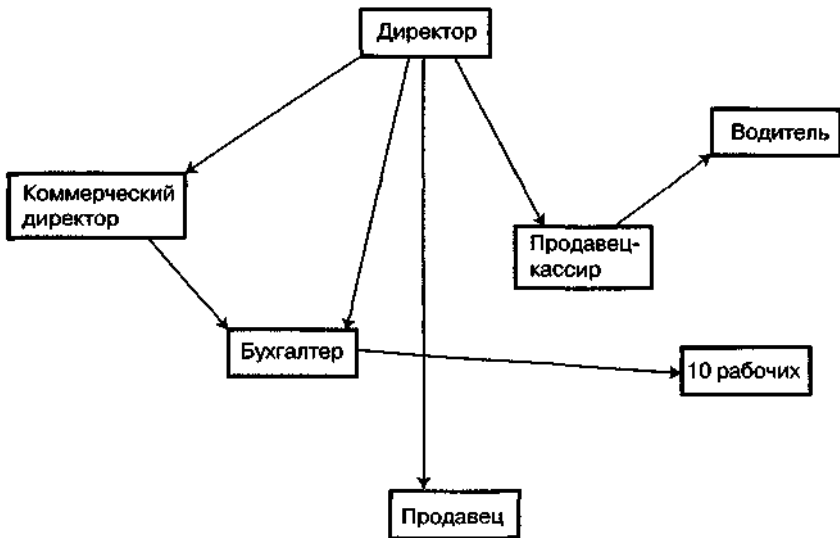
По форме собственности наше общество имеет частную форму. Владельцами общества являются 3 человека: директор, коммерческий директор, бухгалтер.

Обязанности работников предприятия.

Директор занимается кадрами (прием на работу, увольнение), заключает договоры, посещает выставки, конференции по обмену опытом, отвечает за поставки оборудования в случае его износа, технического старения.

Бухгалтер ведет всю финансовую деятельность фирмы (начисление и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача заработной платы, составляет баланс).

Организационная схема управления пиццерией



Коммерческий директор обеспечивает регулярную поставку сырья, выполняет расчеты, связанные с изменениями в технологии, упаковке и т.д.

Водитель осуществляет доставку сырья от поставщика на склад, находящийся на территории пиццерии.

Продавец продает пиццу, готовит напитки, работает за кассира. ;, Кассир расплачивается с покупателями, работает за кассовым айпаратом, в конце дня сдает деньги и чеки бухгалтеру.

з' Уборщица протирает столики в кафе, в конце дня убирает помещение.

Первый рабочий следит за подачей муки в установку бестарного хранения муки, которая автоматически осуществляется либо из муковоза через соединительный патрубок непосредственно в бункер установки, либо из мешков. После загрузки бункера линию загрузки отключает и включает линию подачи муки для производства изделий.

Второй рабочий следит за тестомесильной машиной. На дозаторе-температоре воды выставляет требуемую температуру воды, часть воды сливает в отдельную емкость для приготовления дрожжевой суспензии. Затем соль и сахар в сухом виде вручную взвешивает и задает в дету вместе с дрожжевой суспензией. Взвешивает опару в отдельной емкости и также вручную перегружает в дету. Дету с сырьем устанавливает на площадку тестомесильной машины и

заливает воду в соответствии с рецептурой. С помощью пульта управления дозатора-просеивателя набирает в бункер количество муки, требуемое по рецептуре, затем включает разгрузку бункера одновременно с тестомесильной машиной. Работает совместно с третьим рабочим.

Четвертый рабочий смазывает приемный бункер маслом, куда автоматически перегружается тесто. После загрузки теста в бункер тестоотделителя устанавливает с помощью штурвала требуемую массу тестовой заготовки, а затем включает делитель и одновременно с ним тестоокруглитель.

Пятый рабочий заполняет листами магазин формующей машины и затем включает ее при появлении состоявшихся заготовок.

Шестой рабочий помещает контейнер в камеру шкафа окончательной расстойки. После расстойки помещает в печь (СВЧ).

Седьмой рабочий занимается подготовкой основных ингредиентов пиццы. И восьмой, девятый и десятый рабочие вручную готовят пиццу. (10-й рабочий также выполняет обязанности уборщицы).

Зарплата рабочих составляет 1000 руб. в месяц. Такую сумму будут получать рабочие, которые непосредственно заняты в производстве.

Зарплата администрации составляет 4500 руб., водитель получает 1500 руб., уборщица 1000 руб., продавец в кафе 1300 руб., рабочие 1000 руб.

Зарплата сотрудников нашей пиццерии может ежедневно увеличиваться. В зависимости от прибыли сотрудникам выдается премия. Следовательно, все будет зависеть от качества их работы.

Сотрудниками нашей фирмы будут в основном молодые, энергичные люди в возрасте от 18 до 30 лет. Для нас в человеке обязательны:

- добросовестность
- дисциплинированность
- квалификация
- честность.

Сотрудники нашей фирмы должны работать качественно, добросовестно, не допускать халатности. При наборе рабочих мы будем пытаться создать команду. Высокая квалификация обязательна, т.к. намечается тенденция к расширению, и рабочие будут иметь реальные шансы возглавить предприятие в будущем. Наши сотрудники обучались в ранее упомянутом месте (см. Резюме). На должность рабочего мы возьмем 9 мужчин и 1 женщину-повара. На должность водителя тоже возьмем мужчину. Для него обязательны следующие требования:

- наличие прав категории В, С;
- опыт вождения не менее 5 лет.

Если в нашей пиццерии возникнут проблемы с ассортиментом, т.е. необходимы будут новые рецепты, то мы планируем регулярные консультации с квалифицированным технологом.

7. Анализ рисков

Возможные риски и источники их возникновения

Экономические риски:

- риск, связанный с кризисами;

Коммерческие риски:

- риск, связанный с реализацией товаров;
- риск, связанный с перевозкой грузов или транспортный риск;
- риск, связанный с приемкой товара покупателем.

Политические риски:

- риск, связанный с забастовками (войнами) во время перевозки грузов к покупателю.

Источники возникновения рисков:

- недостаточная информация о спросе на данный товар,
- недостаточный анализ рынка,
- недооценка своих конкурентов,
- падение спроса на данный товар.

Действие перечисленных рисков можно ограничить путем проведения строгой проверки финансового положения и репутации будущего оптового клиента. Можно также хотя бы частично перекладывать риски на других партнеров (например, риск потери или повреждения товара - на страховое общество). Мы также застрахуем наше оборудование на год (но через 2 месяца после начала работы).

8. Финансовый план

Таблица 6. Прогноз объемов продаж за один месяц

№. п/п	Наименование (шт.)	Цена за единицу (руб.)	Выручка (в тыс. руб.)
1	Пицца-стандарт-1000	25.50	25500
2	Мега-1000	30.05	30050
3	Бетта- каратин -1000	12.50	12500
4	Киндер-1000	13.50	13500
5	Супер (малая)-1000	13.00	13000
6	Сырная-1000	15.80	15800
7	Медиум-1500	35.00	52500
8	Мини-1000	14.00	14000
9	Супер (большая)-500	50.00	25000
10	Рыбное чудо-500	80.55	40275

Выручка за месяц (руб.)	Выручка за год (руб.)
242125	87165000

Таблица 7. Поступления и расходы денежных средств (руб.)

Показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Денежные средства в наличии на начало месяца		9737	20288	35339	41260	56311
2. Денежные поступления - выручка от реализации	242125	24125	242125	242125	242125	242125
3. Всего денежных поступлений	242125	251862	262413	277464	283385	298436
4. Денежные платежи на сторону						
а) покупка сырья	81000	81000	81000	81000	81000	181000
б) заработная плата	6400	6400	6400	6400	6400	6400
в) платные услуги	5725	5725	5725	5725	5725	5725
г) ремонт и содержание оборудования	620	620	620	620	620	620
д) реклама	1000	1000	1000	1000	1000	1000
е) арендная плата	6500	6500	6500	6500	6500	6500
ж) плата за телефон	240	240	240	240	240	240
з) прочие расходы	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Итого:	102485	102485	102485	102485	102485	102485
к) покупка оборудования	-	-	-	-	-	-
л) прочие расходы по организации деятельности	1000	1000	1000	1000	1000	1000
м) резервы	1000	1000	1000	1000	1000	1000
5. Всего денежных платежей на сторону	104485	104485	104485	104485	104485	104485
6. Денежные средств на конец месяца (п.3-п.5)	137640	147377	157928	172979	178900	193951

Таблица 8. Расчет рентабельности производства, руб.

Показатели	Первый год деятельности Кварталы			
	1	2	3	4
1. Объем продаж (выручка от реализации продукции) за вычетом налогов	594858	594858	594858	594858
2. Основные затраты на производство и реализацию продукции	308961	308961	308961	308961
3. Прибыль от реализации продукции	285897	285897	285897	285897
4. Общехозяйственные расходы	133743	133743	133743	133743
5. Прибыль от основной деятельности	152153	152153	152153	152153
6. Доля прибыли в объеме продаж (п.5, п.1),%	25	25	25	25

Стратегия финансирования

Приведем расчет окупаемости оборудования по производству Супер-пиццы на аппарате К/615А

1. Себестоимость продукции:

1.1. Расход теста при производительности 20 штук составляет 96 кг.

1.2. Стоимость компонентов теста (за 1 смену):

Наименование компонента	Количество, кг	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Мука (спец.)	48,0	5,00	240,00
Масло (виноградное)	3,2	7,2	23,040
Дрожжи	0,5	4,00	2,00
Сода	1,2	3,00	3,60
Соль	0,7	1,5	1,00
Всего			269,640

1.3. Расход специального масляного раствора составляет 10% от веса теста и равен 10 кг.

Стоимость - 150 руб.

Итого стоимость материалов на смену 419,64 руб.

1.4. Электроэнергия: аппарат потребляет 4кВт; за 8 часов потребляется 32кВт ч.

При тарифе 0,1 руб./кВт ч, ее стоимость составит 3,2 руб.

1.5. Зарплата 1 работника - 50 руб. в смену.

1.6. Отчисления на социальное страхование - 40,5% от ФЗП - 20,25 руб.

1.7. Аренда - 8,00 руб.

1.8. Транспортные расходы - 10,00 руб.

Итого себестоимость продукции за смену 511,090 руб.

Себестоимость 1-й пиццы 25,55 руб.

2. Реализация продукции:

2.1. Отпускная цена 1-й пиццы 35,50 руб. Выручка за смену 1010 руб.

2.2. Налоги:

НДС = $10\%/100\% \cdot (\text{выручка} - \text{стоимость сырья}) = 0,1 \cdot (1010,00 - 419,64) = 59,00$ руб.

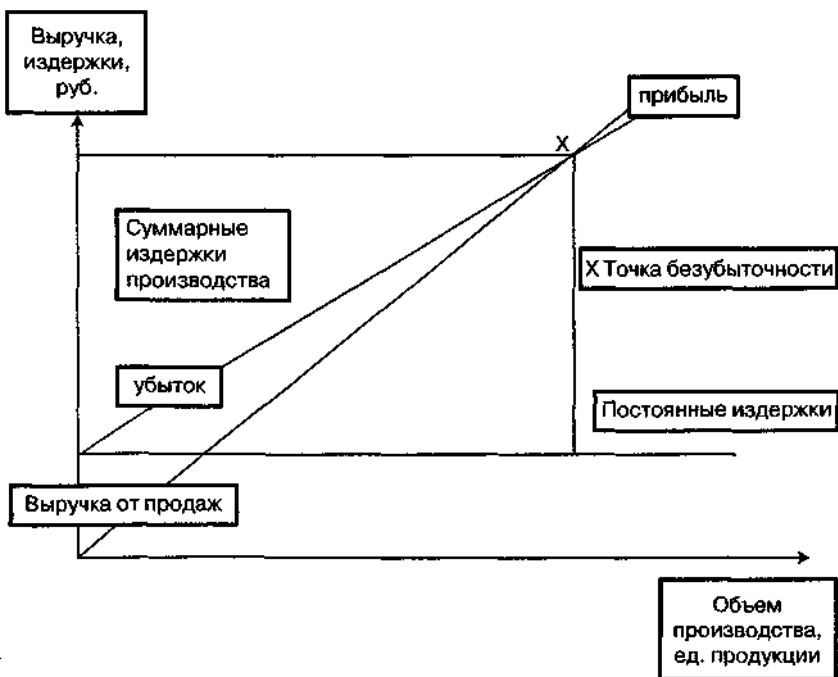
Налог на прибыль - $30\%/100\%$ (выручка - НДС - себестоимость) - $\cdot = 132$ руб.

После уплаты налогов прибыль составит 308 руб.

3. Окупаемость оборудования:

Задействован только аппарат К/615А, стоящий 100\$ (26,00 за 1\$ = 2600 руб.). Окупаемость аппарата 8,5 смен.

График безубыточности



4.6. Производство чистой воды

1. Резюме

Эта идея не будет принципиально новой, ее уже реализовали десятки, а то и сотни других компаний США и других стран. И основываясь на их опыте и результатах (они добились монополистического положения на своих рынках, а некоторые стали миллионерами, охватив другие рынки сбыта), можно несколько видоизменить их идею, ориентируясь на наши российские условия. Речь идет о продаже воды - обыкновенной воды. Единственное, что отличает ее от любой другой воды - это ее чистота. Неправдали, в наше время экологических катастроф, эта идея действительно актуальна. Каждое утро по городам развитых стран расползаются сотни грузовиков, набитые 20-литровыми канистрами очищенной воды. Недавно в Москве тоже появились подобные фирмы, они ориентированы на иностранцев, привыкших к потреблению безопасной воды. Поэтому можно организовать очистку воды в любом городе. В городе Находка проживает около 300 тысяч жителей и в принципе, наверное, никто из них не задумывался об этой проблеме. Задача первого этапа определить потенциальный спрос, спрогнозировать количество продаж, возможные издержки и чистую прибыль.

1. Суть идеи

Действия клиента:

Ступень 1

Клиент покупает у меня аппарат Cool&Hot, производства фирмы Тобей (Корея).

Cool&Hot. Применение: подогрев и охлаждение воды.

Имеет режим поддержания температуры, в результате чего из двух существующих кранов можно получить воду температурой 9 градусов (холодная) и 85 градусов (горячая), а путем смешивания можно получить мгновенно воду любой нужной температуры.

Емкость 20 литров.

Стоимость в Корее: 150\$.

Сопутствующее оборудование: 20-литровые канистры.

Адаптация: полностью адаптирован.

Ступень 2

Клиент покупает воду в канистрах на протяжении какого-либо периода времени с предполагаемой периодичностью 1 раз в неделю.

Мои действия:

Ступень 1. Покупка аппарата в Корее.

Ступень 2. Транспортировка аппарата в Находку

Ступень 3. Продажа аппарата

Ступень 4. Очистка воды

Ступень 5. Доставка воды Клиенту

В результате Клиент получает аппарат для нагрева и охлаждения воды и имея его может обеспечить себя чистой водой в канистрах подходящих для купленного аппарата. Таким образом, я собираюсь создать спрос на чистую воду.

2. Маркетинг-план

Оригинальность данной идеи в том, что приобретая чистую воду, клиент получает ее той температуры, которая ему требуется. (Это даже можно было бы вынести, как девиз рекламной кампании, например, «Чистая родниковая вода любой температуры»).

Таблица 1. Сравнительная характеристика товара

Потребность в чистой питьевой воде	Предложение	Альтернативное конкурентное предложение
Потребитель желает употреблять воду без опасности заразиться инфекционными заболеваниями, как холодную, так и горячую, в любое время и в необходимом количестве.	Представление аппарата для нагрева и охлаждения воды и осуществление поставки чистой родниковой воды.	Можно приобрести набор из чайника, холодильника и фильтра для воды со сменными фильтрами. Однако, этот набор дороже и меньше по емкости.

Если сравнить два этих предложения можно выявить следующие преимущества и недостатки:

1. Потребитель имеет возможность **экономить время**, т.к. аппарат выдает и горячую и холодную воду мгновенно, в то время, как, действуя по-старому, чтобы получить тот же результат (допустим, 1 литр воды), он должен очистить воду через фильтр (что займет 15-20 минут), и вскипятить ее в чайнике (6-7 минут), либо охладить

в холодильнике (не менее 30 минут). Итого, выгода при пользовании аппаратом Кул энд Хот (сокращенно КХ) составляет около 20-50 минут.

2. Потребитель имеет возможность **значительно экономить время** при приготовлении большого количества воды (такое случается в праздники, в офисах, где работает большое количество сотрудников). Экономия при пользовании аппаратом КХ для приготовления 20 литров воды составит около 3-4 часов.

3. Потребитель **экономит на потреблении электроэнергии**, т.к. мой аппарат расходует энергии меньше, чем все вышеперечисленные приборы вместе взятые. Плюс, в отличие от того же чайника, аппарат нагревает только нужное количество воды, а не столько, сколько он вмещает.

4. Потребителю **удобнее** использовать аппарат КХ, т.к. не надо постоянно задумываться о его включении (так же не надо вспоминать на работе: «А выключил ли я чайник»).

5. **По цене** аппарат КХ **не превосходит** альтернативные предложения, удовлетворяющие запросом потребителей.

Очевидно, для более выгодного сбыта воды, нужно предлагать ее, как товар сопутствующий аппарату КХ. То есть приобретая аппарат, клиент может получить право на бесплатную поставку воды в течение первого месяца, и только после его окончания, уже ознакомившись с преимуществами доставки на дом чистой воды, он решает для себя покупать воду дальше или пользоваться бесплатной из крана.

s

»

Анализ рынка

\ Для нашего города эта услуга станет новой. С одной стороны - в этом преимущество, нет прямой конкуренции. С другой - спрос на эту услугу скрытый и на первом этапе его нужно сформулировать с помощью рекламной компании. В ней следует учесть еще несколько важных факторов:

1. Расположение города.

Расположение города на побережье предполагает наличие проблем с водоснабжением в моменты паводков и наводнений, когда выходит из строя водонапорная станция. Кроме этого, последнее время участились остановки станции по причине отсутствия топлива, угля, электроэнергии. Поэтому водоснабжение города непрогнозируемо. В рекламе следует подчеркнуть, что поставка чистой воды не будет зависеть ни от капризов погоды, ни от местных властей.

2. Климат.

Температура воздуха поднимается до 30 градусов, а зимой достигает иногда 20 градусов холода. Такие условия располагают к употреблению холодной воды летом, и горячих напитков зимой. Это тоже следует отметить.

3. Активность

В городе существует большое количество коммерческих предприятий. Следует сделать специальное отношение к их руководителям и убедить их в том, что такой аппарат заменит 10 электрических чайников, и все желающие попить кофе в перерыве будут удовлетворены.

Реклама

Рекламу следует сосредоточить на местных средствах массовой информации - телевидении, радио и газетах. Целесообразно избрать тактику «Магазинов на диване», практикуемую нынче в Москве («только позвони и тебе доставят в пределах города»). В рекламном ролике, продолжительностью 3-5 минут, благо реклама на местном ТВ не такая дорогая, как на центральном, следует подробно показать схему поставки воды (набор ее источнике, стерильность, условия доставки, замена канистр), показать удобства эксплуатации аппарата КХ в различных ситуациях (утром - кофе, в жару, в праздники, в офисе и т.д.), сравнить стоимость аппарата КХ с товарами способными его заменить. После нескольких периодических показов ролика, следует начать рекламу по радио, в часы, когда потребление воды наиболее вероятно (утром, в обед и т.д.). После этого необходимо закрепить рекламу с помощью объявлений в местных газетах. Объявления можно сделать небольшим форматом, главное, чтобы потенциальный клиент при необходимости смог без труда найти номер телефона, и обратиться за более подробной информацией.

Таблица 2. График рекламной компании

СМИ	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя
ТВ	• ,	, ,	• ,				
Радио			, ,	, ч	• ,		
Газеты					• •	• ,	• -

Таблица 3. Затраты на рекламную компанию

	Количество	Продолжительность	Стоимость	Итог
ТВ ролик	6	3-5 минут	300\$	1800\$
Радио ролик	42	30 секунд	10\$	420\$
Объявление	12	5 см на 5 см	30\$	360\$
Всего				2580\$

В итоге рекламная компания продлится 7 недель и будет стоить 2580 долларов США. Теперь можно перейти к другим затратам по реализации проекта.

3. Анализ издержек

Проанализировав потенциальный спрос и учитывая воздействие рекламы на потребителя, составим график предполагаемых объемов продаж аппаратов КХ и канистр воды на один год. В вычислениях исходим из того, что на каждый купленный у меня аппарат будет приходиться 4 купленных у меня канистры, из расчета, что средне-статистическая семья из четырех человек потребляет около 20 литров в неделю или около 2-3 литров в день, хотя на самом деле объемы потребления различны и могут быть, как больше, так и меньше. Так же учтено, что первые несколько месяцев объемы продаж будут ниже, в связи с тем, что потребителю необходимо какое-то время. Чтобы привыкнуть к рекламе и адаптировать предложение под себя (выявить наиболее существенные преимущества, перечисляемые в рекламе). В летние же месяцы предполагается некоторое увеличение объемов продаж, т.к. в жару потребление жидкости значительно больше по всем физиологическим законам. После этого объем продаж должен выйти на стабильный уровень в районе 6 аппаратов в месяц.

Таблица 4. График объемов продаж аппаратов КХ и канистр воды за год, в ед. продукции

Месяцы	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Итого
Аппараты	1	3	3	4	5	7	7	6	6	6	6	6	60
вода	4	16	28	44	64	92	120	144	168	192	216	240	1328

Затраты, связанные с реализацией аппаратов можно проследить по степеням действий. Они складываются из следующих пунктов: стоимость аппарата в Корее, доставка его судном в порт Находка, транспортировка на склад, доставка его к клиенту. В собственности уже имеются - грузовой автомобиль «Тоёота-Тоуоасе», грузоподъемностью 1500 кг, и гараж размером 15 кв. метров, который может быть использован под склад. Они уже окупили себя во время предыдущей предпринимательской деятельности, поэтому можно не учитывать их приобретение, как затраты. Однако, необходимо учитывать расходы на содержание в хорошем техническом состоянии. Кроме этого, существуют прямые расходы на содержание автомобиля, которые также нужно включать в себестоимость аппаратов - дизельное топливо (15 литров на 100 км).

Таблица 5. Расчет стоимости аппарата

Статьи расходов	в \$
Стоимость	130
Транспортные расходы, с учетом НДС и таможенных пошлин	25
Затраты на дизтопливо	0,95
Сменные канистры	10
Итого	165,95

Затраты, связанные с реализацией воды, складываются только из расходов по содержанию автомобиля, т.к вода не имеет стоимости, потому что набирается в родниковом источнике в зоне заповедника. Источник находится на расстоянии 15 км от города. Следовательно, если набирать не менее 5 канистр за один раз, то себестоимость одной канистры будет равна затратам на дизтопливо для проезда 30 км, деленным на пять (без учета амортизационных расходов).

Себестоимость 1 канистры воды

Себестоимость:	в\$
Расходы на дизтопливо	0,46

Для того, чтобы включить в себестоимость расходы по содержанию автомобиля и гаража, нужно определить амортизационные отчисления (табл. 6).

Таблица 6. Расчет амортизационных отчислений

Объект амортизации	Стоимость, в\$	Годовая норма амортизации в %	Амортизационные отчисления в год, в \$	втом числе из стоимости аппаратов	из стоимости проданной воды	Приходится на 1 аппарат	Приходится на 1 канистру воды
Автомобиль	4500	12,5	562,5	2381,25	281,25	4,68	0,21
Гараж	5000	12,5	625	312,5	312,5	5,2	0,23
Канистра	200	25	50	-	50	-	0,03
Итого						9,88	0,47

Имея данные об амортизационных отчислениях, можно рассчитать полную себестоимость выпускаемой продукции.

Таблица 7. Себестоимость аппаратов КХ с учетом амортизационных отчислений, в \$

	Наед. продукции	На 20 ед.	В год
Себестоимость	175,83	3516,6	10549,8
В том числе:			
а) цена приобретения	130	2600	7800
б) оплата транспортных услуг	25	500	1500
в) сменные канистры	10	200	600
г) расходы на дизтопливо	0,95	19	57
д) амортизация	9,88	197,6	592,8

Таблица 8. Себестоимость воды с учетом амортизационных отчислений, в \$

	На ед. продукции	В год
Себестоимость	0,93	1235,04
в том числе:		
а) расходы на дизтопливо	0,46	610,88
б) амортизация	0,47	624,16

4. Финансовый план

За первые пять месяцев финансовый план предусматривает продажу 16 аппаратов (по цене 260 долларов) и 64 канистры воды (по цене 4,5 доллара).

Однако, прибыли, полученной за этот период, не хватает для того, чтобы покрыть затраты на рекламу, поэтому требуется рассчитать прогнозируемый уровень издержек на более продолжительный период, чтобы определить точку безубыточности и ожидаемую прибыль по результатам работы за год.

Таблица 9. Финансовый план на первые пять месяцев, в долларах США

Статьи баланса	Наед. продук-ции	Месяцы					
		1	2	3	4	5	Итого
Объемы продаж КХ		1	3	3	4	5	16
Объемы продаж воды		4	16	28	44	64	156
Выручка от реализации		278	852	906	1238	1588	4862
а) аппаратов КХ	260	260	780	780	1040	1300	4160
б) воды	4,5	18	72	126	198	288	702
Затраты на:		179,6	542,4	553,5	744,2	938,7	2958
а) аппараты КХ	175,83	175,8	527,5	527,5	703,3	879,2	2813
б) воду	0,93	3,72	14,88	26,04	40,92	59,52	145,1
Балансовая прибыль		98,45	309,6	352,5	493,8	649,3	1904
Налоги	35	34,46	108,4	123,4	172,8	227,3	666,3
Чистая прибыль		63,99	201,3	229,1	320,9	422,1	1237

Статьи баланса	Наед. продукции	Месяцы												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Объемы продаж	-	1	3	3	4	5	7	7	6	6	6	6	6	60
Объемы продаж воды		4	16	28	44	64	92	120	144	168	192	216	240	1328
Выручка от реализации		278	852	906	1238	1588	2234	2360	2208	2316	2424	2532	2640	21576
а) аппаратов КХ	260	260	780	1040	1300	1820	1820	1560	1560	1560	1560	1560	1560	15600
б) воды	4,5	18	72	126	198	288	414	540	648	756	864	972	1080	5976
Затраты на		179,6	542,4	553,5	744	938,7	1316	1342	1189	1211	1234	1256	1278	11785
а) аппараты	175,83	175,8	527,5	527,5	703	879,2	1231	2131	1055	1055	1055	1055	1055	10550
б) воду	0,93	3,72	14,88	26,04	40,9	59,52	85,56	111,6	133,9	156,2	178,6	200,9	223,2	1235
Балансовая прибыль		98,45	309,6	352,5	494	649,3	917,6	1018	1019	1105	1190	1276	1362	9791,2
Налоги	35	34,46	108,4	123,4	173	227,3	321,2	356,2	356,7	386,7	416,7	446,6	476,6	3426,9
Чистая прибыль		63,99	201,1	229,1	321	422,1	596,5	661,4	662,4	718,1	773,8	829,5	885,2	6364,3

При изложенном подходе данный бизнес-проект может быть реализован на первом этапе без привлечения дополнительной рабочей силы. Поэтому, потребность в людских ресурсах минимальна, все необходимые функции можно выполнять самостоятельно одному. Естественно, это может продолжаться до определенного момента, и чтобы его установить нужно определить стопроцентную норму загрузки на одного человека, то есть сколько единиц продукции физически в состоянии обеспечить клиентам в день (количестве канистр воды) один человек.

Вместимость автомобиля	20 канистр
Продолжительность поездки	20 минут
Продолжительность набора воды	20 минут
Развоз воды по 20 точкам	3 часа

Следовательно, исходя из восьмичасового рабочего дня, за один день можно обеспечить водой 40 аппаратов, т.е. стопроцентная норма загрузки равняется 40 канистрам воды в день или 1000 канистр в месяц. Если предположить, что одна семья нуждается в 4 канистрах воды в месяц (1 канистра в неделю), то можно определить максимальное количество аппаратов, которые я в состоянии регулярно обеспечивать водой = 250 штук. По расчетам, представленным выше, к концу первого года надо продать 60 аппаратов, а в последующем темпы продаж должны сохраняться на уровне 6 аппаратов в месяц. В таких условиях будет достигнута 100%-ная загрузка через 3 года. Исходя из вышеперечисленного, на данном этапе не имеет смысла регистрировать для реализации проекта предприятие какой-либо правовой формы. Регистрация же, как предпринимателя без образования юридического лица вполне удовлетворяет первоначальным требованиям и, кроме того, дает ощутимые преимущества в области налогообложения.

Регистрация индивидуального предпринимателя происходит по следующей схеме:

1. В регистрационную палату по месту жительства надо представить следующие документы:
 - а) паспорт
 - б) 3 фотографии 3 на 4 см.
 - в) заявление (бланк)
 - г) квитанцию об уплате госпошлины
2. В налоговую инспекцию этого же района принести:
 - а) свидетельство из РП
 - б) прошнурованную тетрадь
 - в) информационное письмо (заполняется на месте)

3. После этого в лицензионном отделе Префектуры (Администрации) района нужно получить патент (разрешение) или лицензию на осуществление определенного вида деятельности:

- а) ассортиментный перечень продукции;
- 1 б) справку из Санэпидемстанции;
- 1 в) квитанцию об оплате госпошлины;
- г) заявление.

)

"

4.7. Булочная-пекарня

1. Резюме

ООО «Плюшкин блюз» - булочная-пекарня, находящаяся по адресу:

Хорошевское шоссе, д. 1.

В наши **задачи** входит предложить москвичам и гостям столицы хлебобулочные изделия на любой вкус. Наша цель - не только брать количеством, но и выпускать **продукцию самого лучшего качества**, так как в настоящее время покупатель уже не ищет только то, что дешевле, а покупает то, что соединяет в себе и качество, и приемлемую цену.

В самом здании булочной-пекарни открыто **мини-кафе**, которое предложит весь ассортимент нашей выпечки, а также кофе, чай, молочные коктейли, молоко, сок. Мы надеемся, что румяная булочка с хрустящей корочкой и аппетитным ароматом с запотевшим стаканом клубничного молочного коктейля привлечет много посетителей. Но побывав в нашем по-домашнему уютном кафе, с кружевными занавесками и в тон им скатертями на небольших круглых столах, на каждом из которых свеча и веточка сосны, с удобными стульями с мягкой спинкой, и с очень теплой и дружеской атмосферой, с тихой приятной музыкой, какой человек устоит и не захочет прийти еще раз со своими друзьями, семьей?

В **будущем** наша пекарня сможет предложить самые вкусные, горячие пиццы, технология изготовления теста которых уходит корнями в далекое прошлое, и во избежание конкуренции раньше это было страшной тайной. Пиццы на любой вкус: с грибами, с ветчиной, с мясом. Только представьте себе пышное, румяное с глянцевым блеском основание, а на нем - толстый слой начинки, либо это грибы с горошком и пережаренным луком, немного майонеза, и все это посыпано сыром, либо это мясное азу с луком, немного риса, залитое томатным чуть-чуть сладковатым соусом и посыпанное сыром.

В **перспективе** мы предусматриваем открыть **отдел заказов**, который обеспечит прием заказов на пиццу и доставку ее непосредственно заказчику, и выпечку тортов на заказ.

В перспективе - **открытие филиалов** в разных районах Москвы и **сети мини-кафе** с расширенным ассортиментом.

Цель нашего проекта - не останавливаться на достигнутом, расширяться, завоевывать рынки нашей продукцией в долгосрочном планировании - **выйти на международный рынок с нашими полуфабрикатами пиццы, слоеных пирожков** с мясом, рыбой, морепродуктами; **блинчиками** в ассортименте.

И еще мы хотим угодить не только тем людям, которые любят и могут кушать выпечку не в ущерб своему здоровью, но и тем, кто в силу каких-либо обстоятельств должен контролировать потребляемые калории - для такой категории людей мы выпускаем **низкокалорийные**, с малым содержанием жира и сахара **изделия** - хлеб с отрубями (галеты).

Ежемесячно наша выручка должна составлять: 2 602 470-00

Годовая прибыль от реализации: 15 419 988-00

2. Описание отрасли

Мы назвали свое предприятие ласковым словосочетанием «**Плюшкин блюз**». Уже само название говорит о том, что люди, открывшие эту пекарню, очень любят плюшки и, соответственно, знают в этом толк. Из этого следует, что выпекать эти плюшки мы будем, в первую очередь для себя и конечно же для наших покупателей. Наш девиз: «Самое вкусное - в жизнь!».

А находимся мы в очень удобном и проходимом месте - м. «Беговая», Хорошевское шоссе, д. 1. Это также является и нашим почтовым адресом. Мы арендуем участок земли и построили на нем пекарню, которая имеет площадь 150 кв. м. Это позволило нам открыть мини-магазин при пекарне и мини-кафе. Кроме того мы арендуем на рынке м. «Тимирязевская» контейнер, где тоже продаем нашу выпечку.

Наша пекарня еще совсем юная, она родилась 1-го сентября, но начала работать с 10-го сентября.

Наши мини-цели - наладить выпуск горячего хлеба, вкусных булочек, пользоваться спросом у покупателей, иметь больше постоянных клиентов и в дальнейшем расширить свою деятельности и построить еще 5 мини-пекарен (м. «Октябрьское поле», м. «Сокол», м. «Белорусская», м. «Люблино», м. «Бабушкинская»).

Наши макси-планы (долгосрочные стратегии) - выход с нашими полуфабрикатами на мировой рынок.

Наш **уставный капитал** составляет 150 000\$.

Наша команда состоит из **3-х учредителей**, все с равной долей вноса, которая составляет 50 000\$.

2.1. Состав руководителей и персонала

Наше предприятие состоит из 1-го цеха, который занимает площадь 80 м^2 , из которых оборудование - 45 м^2 .

В этом же здании магазин - 30 м^2 и мини-кафе - 40 м^2 .

На предприятии работают:

Основное производство:

Средний возраст 35 лет со стажем не менее 7 лет.

Большую часть выпечки мы делаем по рецептам кулинара-кондитера, стаж работы которого 35 лет.

Вспомогательное производство:

1 водитель автомашины «Газель» со стажем работы 20 лет с открытыми категориям В, С.

< 4 продавщицы (работают в 2 смены)

• 1 продавщица - в магазине,

" 2 продавщица - в кафе - она же и кассир, и уборщица,

1 кассир.

На оптовом рынке «Тимирязевский» работает 1 продавщица (график работы: с 10.00 до 20.00, выходной - понедельник).

Генеральный директор занимается кадрами (прием, увольнение), заключает договор на поставку хлебобулочных изделий нашего предприятия в учреждения, отвечает за поставку оборудования в случае его износа, технического старения.

Бухгалтер ведет всю финансовую деятельность фирмы (начисление и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача зарплаты).

Коммерческий директор обеспечивает регулярную поставку сырья, выполняет расчеты, связанные с изменением технологии, упаковки и т. д., осуществляет своевременную замену МБП.

Водитель осуществляет доставку сырья от поставщиков в хранилище, обеспечивает перевоз готовой продукции на рынок «Тимирязевский», развозит готовую продукцию по основным потребителям.

2.2. Структура активов

Мы арендуем землю, которая составляет 200 м^2 . Стоимость аренды $30 \$$ за м^2 в год. Имеем лицензию.

В данный момент мы работаем в прекрасном современном здании, которое построила известная французская фирма «Бунч» и сдала под ключ. Мы можем гордиться этим зданием не только «изнутри», но и «снаружи».

Первоначальная стоимость здания: $300\$$ за м^2 , т.е. $300\$ \cdot 150 \text{ м}^2 = 45\,000\$$.

Пекарня оснащена современным оборудованием фирмы - поставщика «Сопвике». Это мощное оборудование может выпускать до 2 500 кг хлеба за смену.

На балансе предприятия также - автомашина «Газель» с первоначальной стоимостью = 120 000 руб.

Еще мы арендуем контейнер или, как они сейчас называются, «продовольственную лавку» на рынке «Тимирязевский», где также торгуем нашей продукцией.

Объем выпускаемой продукции. Сбыт

В данное время объем нашей продукции на рынке слишком незначителен. Он составляет:

в месяц: 63 000 кг хлеба,

в год: 766 500 кг хлеба.

2.3. Основные потребители

Основными нашими потребителями являются:

Школа №3-Хорошевское шоссе, д. 17:

250 шт.-хлеба,

600 шт. - пирожных и пирожков, булочек в ассортименте.

Школа № 12-ул. Беговая, д. 20:

1500 шт. - пирожных и пирожков, булочек в ассортименте.

Ресторан «Начай»-Хорошевский проезд, д. 7:

100 шт.-хлеба,

2000 шт. - пирожных и пирожков, булочек в ассортименте.

2.4. Основные поставщики сырья

- «Птицепродукт» № 3 - Шелепихинское шоссе, д. 13
- АООТ «Мельничный комбинат» № 20 - ул. Магистральная, д. 5
- «Торгпродукт»

2.5. Основные конкуренты

- Сеть однотипных магазинов рядом с нашей пекарней,
- мини-пекарня - 1 км от м. «Беговая»,
- хлебная палатка в переходе.

Таблица 1. Факторы конкуренции

Факторы	Конкурент № 1 сеть одно- типных магазинов	Конкурент № 2 мини-пекарня	Наша мини- пекарня	Конкурент № 3 Хлебная точка в переходе (в метро)
1. <i>Качество</i>	хлеб, как правило не свежий	хлеб свежий, но пирожные не вкусные	вся продукция свежая, вкусная	хлеб не свежий
2. Местона- хождение	10-15 м от м. «Беговая»	1000 м от м. «Беговая»	10 м от м. «Беговая»	в м. «Беговая»
3. Уровень цен	средний	ниже среднего	средний	средний
4. Дизайн	самой обычной формы	аппетитно- красивые	аппетитно- красивые	самые обычные
5. Время работы	круглосуточная	с 8.00 - 20.00	с 8.00 - 20.00	с 10.00-20.00
6. Репутация	3 года работы. Постоянные клиенты	Надежная репутация	Молодая фирма	Надежная репутация. Поставщик - гос. хлебо- завод
7. Послепроиз- водственное обслуживание			мини-кафе	
8. Исполни- тельность товара		необычный	необычный	
9. Ассорти- мент товара	3-4 вида изделий	полный набор, большой выбор	полный набор, большой выбор	6-7 видов продукции

Таблица 2. Конкурентоспособность предприятия

Параметры	Весомость параметров	"Плюшкин блюз"		№ 1 Однотипные магазины		№ 2 Мини- пекарня		№ 3 Хлебная точка	
		a_i	R_i	$a_i P_i$	R_i	$a_i P_i$	P_i	$a_i P_i$	P_i
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Качество	0,23	1,00	0,230	0,70	0,161	1,00	0,230	0,70	0,161
Местона- хождение	0,24	0,90	0,216	0,80	0,192	0,30	0,072	1,00	0,240

Параметры	Весомость параметров	"Плюшкин блюз"		№ 1 Однотипные магазины		№ 2 Мини-пекарня		№ 3 Хлебная точка	
		a	p,	^a iP	P,	^a iP,	Pi	^a iP	P
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень цен	0,14	0,60	0,084	0,80	0,112	1,00	0,140	0,80	0,112
Ассортимент	0,16	1,00	0,160	0,20	0,032	1,00	0,160	0,30	0,048
Время работы	0,12	0,80	0,096	1,00	0,120	0,70	0,084	0,60	0,072
Дизайн	0,05	0,08	0,040	0,50	0,025	1,00	0,050	0,60	0,030
Исключительность товара	0,03	1,00	0,030	0,10	0,003	1,00	0,030	0,50	0,015
После-продажное обслуживание	0,01	1,00	0,010	0,00	0,000	0,00	0,000	0,00	0,000
Репутация	0,02	0,00	0,00	0,90	0,018	0,90	0,018	1,00	0,020
$I a p_i$	$E = 1,00$		0,866		0,663		0,784		0,698

Из таблицы видно, что коэффициент конкурентоспособности a, p, u нашей пекарни выше, чем у конкурентов №№ 1, 2 и 3. Из этого можно сделать вывод, что мы занимаем устойчивое положение на данном рынке.

3. Описание продукции

Наша пекарня будет в основном специализироваться на выпечке булочек, пирожных, хлеба, но если сказать по правде, хлеб будет только для ассортимента, т.к. мы считаем, что заострять внимание на выпечке только лишь хлеба для нас не имеет смысла, поскольку магазины, находящиеся рядом с нами, все до одного имеют хлебный отдел. А мы будем привлекать покупателя домашними булочками и свежими пирожными. На первое время наш ассортимент будет состоять из 21 наименования, а в дальнейшем планируется его расширять.

3.1. Перечень производимых товаров

С учетом динамики цен и уровня инфляции розничные цены на хлебобулочные изделия будут изменяться. На момент расчетов они приняты в следующих размерах:

Наименование	Цена (за 1 шт.)
1. Белый хлеб	3-50
2. Пшеничный хлеб	3-70
3. Хлеб с солодом	3-00
4. Бриошь	1-00
5. Шоколадное пирожное с орехами	3-00
6. Новозеландские бисквиты	2-00
7. Миндальное пирожное	3-00
8. Пасхальный пирог	13-00
9. Апельсиновое печенье (1 кг)	13-00
10. Швейцарский рулет	20-00
11. Рожки с фруктовым повидлом	5-00
12. Жареные пирожки в ассортименте	4-00
13. Пончики (за 1 кг)	20-00
14. Ватрушка с творогом	4-00
15. Ватрушка с каптофелем	3-50
16. Ореховые улитки	1-00
17. Галеты	0-50
18. Кексы "Малютка"	2-00
19. Детские сухарики (за 1 кг)	12-00
20. Пирог двухслойный с яблоками	15-00
21. Пирог двухслойный с малиной	15-00

Таблица 3. Используемое сырье

Наименование	Цена (за 1 кг)
1	2
1. Мука	1-30
2. Маргарин	12-00
3. Растительное масло	10-00

Наименование	Цена (за 1 кг)
1	2
4. Сливочное масло	26-00
5. Соль	4-00
6. Молоко	4-00
7. Сахар	4-00
8. Дрожжи	15-00
9. Яйца (за 10 шт.)	5-00
10. Ваниль	30-00
11. Джем	9-00
12. Сахарная пудра	6-00
13. Изюм	15-00
14. Какао	10-00
15. Творог	15-00
16. Картофель	4-00
17. Свежезамороженная клубника	10-00
18. Свежезамороженная малина	10-00
19. Орехи (в ассортименте)	11-00
20. Лимоны	40-00
21. Ром	100-00
22. Компот черешня	8-00
23. Курага	15-00
24. Чернослив	15-00
25. Сода	1-80
26. Уксус	9-00
27. Рис	10-00
28. Ароматические эссенции (в ассортименте)	20-00
29. Сгущенное молоко	20-00
30. Приправы	120-00

3.2. Расчет производственной себестоимости

В основном наша пекарня для выпечки хлебобулочных изделий будет использовать четыре основных вида теста. И разнообразие продукта получается за счет добавления наполнителей.

Мы планируем выпекать в день:

- хлеба - 1000 кг (48% от всей выпечки),
- кексы, бриоши, печенье - 600 кг (29% от всей выпечки),
- булочки, пирожки - 400 кг (19% от всей выпечки),
- пирожные - 100 кг (4% от всей выпечки).

1. Тесто для хлеба:

суточная норма:

600 г муки - 1 кг теста;

600 кг муки - 1000 кг теста;

1000 кг теста - 2000 шт. хлеба.

Таблица 4. Расчет стоимости продуктов на 1000 кг теста

Продуктов на 1 кг теста	Стоимость 1 кг продуктов	Продуктов на 1000 кг теста	Стоимость продуктов на 1000 кг теста
Соль - 0,01 кг	4-00	10 кг	40-00
Дрожжи - 0,01 кг	15-00	10 кг	150-00
Маргарин - 0,02 кг	18-00	20 кг	360-00
Вода - 0,25 кг	1-00	250 кг	250-00
Мука - 0,6 кг	1-30	600 кг	780-00
Итого на 1000 кг теста			1 580-00

II. Тесто для кексов, бриошей, печенья:

суточная норма:

300 г. муки - 600 г теста;

300 кг муки - 600 кг теста;

600 кг теста - 30 000 шт.

Таблица 5. Расчет стоимости продуктов на 600 кг теста для кексов

Продуктов на 0,6 кг теста	Стоимость 1 кг продуктов	продуктов на 600 кг теста	Стоимость продуктов на 600 кг теста
Мука - 0,3 кг	1-30	300 кг	390-00
Соль - 0,05 кг	4-00	50 кг	200-00
Сахар - 0,025 кг	4-00	25 кг	100-00
Яйца - 3 шт.	5-00	300 десятков	1500-00
Сливочное масло - 0,06 кг	26-00	60 кг	1560-00
Дрожжи - 0,02 кг	15-00	20 кг	300-00
Вода - 0,02 кг	1-00	20 кг	20-00
Итого стоимость на 600 кг теста			4070-00

III. Тесто для булочек, пирожков:

суточная норма:

1 кг муки - 2 кг 400 г теста;

166 кг муки - 400 кг теста;

400 кг теста - 5542 шт. булочек.

Таблица 6. Расчет стоимости на 400 кг теста для пирожков и булочек

Продуктов на 2 кг 400 г теста	Стоимость 1 кг продуктов, руб.	Количество продуктов на 400 кг теста	Стоимость продуктов на 400 кг теста, руб.
Мука - 1 кг	1-30	166 кг	215-80
Слив, масло - 0,1 кг	26-00	16 кг 600 г	431-60
Вода - 0,5 кг	1-00	83 кг	83-00
Яйца - 2 шт.	5-00	33,2 десятка	166-00
Дрожжи - 0,06 кг	15-00	10 кг	150-00
Соль - 0,01 кг	4-00	1,7 кг	6-80
Итого стоимость продуктов на 400 кг теста			1 053-20

IV. Тесто для пирожных:

суточная норма:

550 г муки - 1 кг теста;

55 кг муки - 100 кг теста;

100 кг теста - 1100 шт.

Таблица 7. Расчет стоимости продуктов на 100 кг теста для пирожных

Количество продуктов на 1 кг теста	Стоимость 1 кг продуктов, руб.	Количество продуктов на 100 кг теста	Стоимость продуктов на 100 кг теста, руб.
Мука - 0,550 кг	1-30	55 кг	71-50
Соль - 0,005 кг	4-00	0,5 кг	2-00
Какао - 0,035 кг	10-00	3,5 кг	35-00
Масло-0,115 кг	26-00	11,5 кг	299-00
Сахар-0,125 кг	4-00	12,5 кг	50-00
Яйца - 2 шт.	5-00	20 десятков	100-00
Молоко - 0,02 кг	4-00	2 кг	8-00
Итого стоимость продуктов на 100 кг теста			565-50

3.3. Начисление амортизации

Таблица В. Начисление амортизации методом уменьшенного остатка (за месяц)

Наименование	Первоначальная стоимость	Норма амортиз. начислений (5)	Кол-во % - при методе уменьшенного остатка	За сентябрь 1998 г.	За октябрь 1998 г. по остаточной стоимости	За ноябрь 1998 г. по остаточной стоимости
Здание	900 000	1%	2%	18 000	17 640	17 287
Оборудование	20 000	5%	10%	2000	1980	1602
Машина	120 000	14,3%	28,6%	34 320	24 504	17 496
Мебель	50 000	10%	20%	10 000	9800	7840
Итого: общая сумма амортизационных начислений в мес.	-	-	-	64 320	53 924	44 225

3.4. Начисление заработной платы

Таблица 9. Расчет фонда заработной платы, руб.

Наименование категорий рабочих	За сентябрь				
	Кол-во человек	Зарплата 1 человека	Сумма зарплаты	Начисления в фонды (40,5%)	Всего
Рабочие основного производства	7	2000	14 000	5670	19 670
Повар-кондитер	1	3000	3000	1215	4215
Рабочие вспомогательного производства	8	2000	16 000	6480	22 480
Служащие, руководители	3	4000	12 000	4860	16 860
Итого: общая сумма выдаваемой заработной платы в месяц					63 225

3.3. Пример расчета себестоимости

Расходы, включающиеся в себестоимость продукции (в день)

Расход энергии: $280 \text{ кВт/ч} \cdot 14 \text{ часов} \cdot 13 \text{ коп.} = 509 \text{ руб. } 60 \text{ к.}$

Амортизация (в день): $64\,320 : 30 = 2144 \text{ руб.}$

Зарплата + начисления (в день): $63\,225 : 30 = 2107 \text{ руб. } 50 \text{ к.}$

Исходя из учетной политики зарплата руководителей и служащих включается в себестоимость продукции.

МБП (стоимость списывается сразу в производство): $2000 : 30 = 66 \text{ руб. } 70 \text{ к.}$

Аренда контейнера: $10\,000 : 30 = 333 \text{ руб. } 34 \text{ к.}$

Расход топлива (в день) = 100 руб.

Аренда земли (в день) = 240 руб.

Итого расходов (не считая стоимости материалов) в день составляет - на всю выпускаемую продукцию

Пример расчета себестоимости белого хлеба

Суточный объем 1000 кг хлеба = 2000 шт. Это составляет 48% от всего объема выпускаемой продукции.

Стоимость суточных расходов на сырье на 1000 кг хлеба = 1580 руб-

Расходы основного и вспомогательного производства = 5501 руб. 14 к., но так как белый хлеб составляет всего лишь 48% от объема продукции, тогда: $5\,501 - 14 : 100 \cdot 48 =$ суточный расход 2640 руб. 60 к.

Итого себестоимость белого хлеба, выпускаемого за сутки = $1580 + 2640,60 = 4220 \text{ руб. } 60 \text{ к.}$

Себестоимость 1-го батона хлеба = $4220,60 : 2000 = 2 \text{ руб. } 11 \text{ к.}$

Продажная стоимость:

себестоимость = 2-11

прибыль (35%) = 0-74

НДС (10%) = 0-29

Итого: 3-14 (три рубля четырнадцать копеек)

4.8. Технология производства

Подача муки в установку бестарного хранения муки осуществляется либо из муковоза через соединительный патрубок непосредственно в бункер установки, либо из мешков. Далее кнопкой «Пуск» на шкафу управления установкой включают линию загрузки. При этом включаются двигатели шлюзового затвора и компрессора, и мука поступает в бункер установки. По окончании загрузки бункера линию загрузки отключают и включают линию подачи муки для производства изделий. При этом включается компрессор и шлюзо-

вой затвор, и мука через пневмораспределитель из бункера установки поступает в бункер весового дозатора. Прекращение подачи муки из бункера установки осуществляется автоматически (по достижению заданной массы муки необходимой на 1 замес). Отвешенная и просеянная доза муки с помощью винтового конвейера поступает в тестомесильную машину. Подогретая вода из бойлера поступает в дозатор - регулятор температуры воды предназначенный для дискретного дозирования и регулирования температуры воды, идущей на замес теста, поддержания заданной температуры смеси горячей и холодной воды. После замеса тесто из тестомесильной машины механически перегружается в бункер тестоотделителя, где происходит деление теста на заготовки определенной массы. Полученные тестовые заготовки конвейером тестоотделителя транспортируются в тестоокруглительную машину, округляются и далее передаются в шкаф предварительной расстойки, предназначенный для расстойки тестовых заготовок при температуре 30° и относительной влажности 65-80%. После предварительной расстойки тестовые заготовки поступают на подающий конвейер в формующую машину для батонов, где сформированная заготовка укладывается в ячейку, установленного на шаговом транспортере. Лоток вручную устанавливается на контейнер. После заполнения контейнера 15 лотками его устанавливают в шкаф окончательной расстойки, вмещающей до 4-х контейнеров.

При производстве булочек, рогаликов округленные тестовые заготовки вручную передаются в формовочную машину, далее укладываются на лотки. После истечения необходимого времени расстойки контейнер с батонами, рогаликами устанавливают в ротационную электропечь для выпечки хлебулочных и мелкоштучных кондитерских изделий.

5. Финансовый план

Таблица 10. Прогноз объемов продаж

	За 1 месяц
1	2
1. Белый хлеб (шт.)	15 000
Цена за единицу (руб.)	3-50
Выручка (руб.)	52 500-00
2. Пшеничный хлеб (шт.)	15 000
Цена за единицу (руб.)	3-70
Выручка (руб.)	55 500-00

	За 1 месяц
1	2
3. Хлеб с солодом (шт.)	15 000
Цена за единицу (руб.)	3-00
Выручка (руб.)	45 000-00
4. Бриошь (шт)	150 000
Цена за единицу (руб.)	1-00
Выручка (руб.)	150 000-00
5. Шоколадное пирожное с орехами (шт.)	30 000
Цена за единицу (руб.)	3-00
Выручка (руб.)	90 000-00
6. Новозеландские бисквиты (шт.)	150 000
Цена за единицу (руб.)	2-00
Выручка (руб.)	300 000-00
7. Миндальное пирожное (шт.)	150 000
Цена за единицу (руб.)	3-00
Выручка (руб.)	450 000-00
8. Пасхальный пирог (шт.)	1500
Цена за единицу (руб.)	13-00
Выручка (руб.)	19 500-00
9. Апельсиновое печенье (кг)	15 000
Цена за 1 кг (руб.)	13-00
Выручка (руб.)	195 000-00
10. Швейцарский рулет (кг) ,	3000
Цена за единицу (кг) (руб.)	20-00
Выручка (руб.)	60 000-00
11. Рожки с фруктовым повидлом (шт.)	24 000
Цена за единицу (руб.)	5-00
Выручка (руб.)	120 000-00
12. Жареные пирожки (шт.)	33 600
Цена за единицу (руб.)	4-00
Выручка (руб.)	134 400-00
13. Пончики (кг)	3360
Цена за 1 кг (руб.)	20-00
Выручка (руб.)	67 200-00

	За 1 месяц
1	2
14. Ватрушка с творогом (шт.)	33 600
Цена за единицу (руб.)	4-00
Выручка (руб.)	134 400-00
15. Ватрушка с картофелем (шт.)	33 600
Цена за единицу (руб.)	3-50
Выручка (руб.)	117 600-00
16. Ореховые улитки (шт.)	150 000
Цена за единицу (руб.)	1-00
Выручка (руб.)	150 000-00
17. Галеты (шт.)	15 000
Цена за единицу (руб.)	0-50
Выручка (руб.)	7 500-00
18. Кексы "Малютка" (шт.)	150 00
Цена за единицу (руб.)	2-00
Выручка (руб.)	300 000-00
19. Детские сухарики (кг)	3360
Цена за 1 кг (руб.)	12-00
Выручка (руб.)	40 320-00
20. Пирог двухслойный с яблоками (шт.)	1500
Цена за единицу (руб.)	15-00
Выручка (руб.)	22 500-00
21. Пирог двухслойный с малиной (шт.)	1500
Цена за единицу (руб.)	15-00
Выручка (руб.)	22 500-00
Итого: выручка за месяц (руб.)	2 533 920-00
выручка за год (руб.)	30 407 040-00

5.1. Поступления и расходы денежных средств

Таблица 11. Поступления и расходы денежных средств (тыс. руб.)

Показатели	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
1	2	3	4
1. Денежные средства в наличии на начало месяца	-	10 000	25 000

Показатели	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
1	2	3	4
2. Денежные поступления - выручка от реализации	2 533 920	2 533 920	2 533 920
3. Всего денежных поступлений	2 533 920	2 543 920	2 558 920
4. Денежные платежи на сторону			
а) покупка сырья	17 269	17 269	17 269
б) заработная плата	63 225	63 225	63 225
в) ремонт и содержание оборудования	64 320	53 924	44 225
г) арендная плата	17 200	17 200	17 200
д) расход за электроэнергию	15 288	15 288	15 288
е) прочие расходы	6000	6000	6000
ж) НДС (10%)	253 392	253 392	253 392
Итого:	436 694	426 298	410 599
з) Прочие расходы по организационной деятельности	10 000	10 000	10 000
и) резервы	10 000	10 000	10 000
5. Всего денежных платежей на сторону	456 694	446 298	430 599
6. Денежные средства на конец месяца (валовая прибыль) (п.3-п.5)	2 077 226	2 097 622	2 128 321
7. Налог на прибыль 35%	727 029	734 168	744 912
8. Чистая прибыль	1 350 197	1 363 454	1 383 409

Таблица 12. расчет рентабельности предприятия

Показатели	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
1. Выручка от реализации за вычетом налогов	2 280 528	2 280 528	2 280 528
2. Прибыль	798 185	798 185	798 185
3. Доля прибыли в объеме продаж (п. 2:п. 1), %	35%	35%	35%

Общая сумма затрат = 1 090 000 руб., поэтому наш проект окупится в течение 1,5 месяцев полностью.

6. Маркетинг

Мы выпускаем 2100 кг хлебных изделий за 1 смену. Очень редко хлеб остается на следующий день, но это не страшно, т.к. из черствого хлеба мы делаем панировочные сухари, простые сухарики, сушки и т.д.

Большую часть продукции у нас отгружают постоянные потребители, остальная выпечка идет на прилавки и продается в розницу. Н

данном этапе нас вполне устраивает рынок сбыта, вся продукция расходуется и нет излишков, поэтому пока мы имеем в наличии только одну пекарню. Мы не будем расширять рынок сбыта, т.к. получится, что предложение будет превышать спрос.

дальнейшем, при увеличении наших пекарен, мы будем прибегать к рекламе.

о поводу ценообразования мы придерживаемся мнения, что ему на товары надо округлять, дабы не создавать очереди и проблемы из-за мелочи. Но хлеб белый, пшеничный у нас не округлен в цене, т.к. цена его выше средней, в остальных же продуктах цена применяется округленной.

5.1. Производство шумоизоляционных плит

1. Резюме (цель предпринимательского проекта)

В настоящее время всё больше внимание уделяется благоустройству жизни человека.

Настоящая предпринимательская идея заключается в изготовлении на арендуемой части производственного цеха и распространении шумоизоляционных панелей на российском рынке. Компания берёт на себя разработку таких панелей, их изготовление, организацию продаж, установку и послепродажное обслуживание. При этом мы будем напрямую сотрудничать с заводом, который является производителем основных материалов, составляющих шумоизоляционные панели.

В связи с расширением индивидуального жилищного строительства коттеджного типа, а также муниципального строительства по всей территории Российской Федерации устойчивый сбыт предлагаемой потребителям продукции прогнозируется с большой уверенностью.

2. Описание товара

В современном строительстве наряду с применением новых материалов по отделке домов и квартир, новой сантехники требуются необходимые бытовые мелочи, которые помогут чувствовать себя более уютно и комфортабельно в своём доме или офисе. Для любого человека очень важно сконцентрироваться на своей работе или спокойно отдохнуть, а значит вас не должны раздражать посторонние звуки, которые могут доноситься из прилежащих помещений.

Поэтому компания предлагает воспользоваться шумоизоляционными панелями. Следует отметить, что предлагаемые панели обладают двумя основными функциями:

- они могут быть использованы в качестве утеплителя;
- они являются прекрасным шумоизолятором.

Предлагаемые шумоизоляционные плиты сделаны из цемента, керамзитной крошки и древесной стружки по специальной технологии, с помощью которой можно добиться повышенной плотности этого материала. На стадии экспериментальной разработки опытным путём было доказано, что сочетание этих компонентов даёт высокие результаты. Такие плиты отличаются отличной водонепро-

нищаемостью, высоким процентом шумоизоляции (до 84%), повышенной степенью пожаробезопасности. В результате помещение полностью защищено от проникновения посторонних звуков. Известно, что до недавнего времени в качестве теплосохраняющего материала в домах использовали широкий слой утеплителя, но предлагаемые нами плиты обладают высокой степенью теплоизоляции. Помимо этого, следует отметить ещё одно важное достоинство панелей, на фоне высоких показателей прочности нашей продукции (ведь одним из составляющих материалов является цемент), она имеет относительно небольшой вес. Это достигается благодаря добавлению керамзитной крошки.

3. Анализ конкурентного рынка

3.1. Основные конкуренты

Рынок шумоизоляционных материалов не является полностью освоенным для нашей страны, зато наличие теплоизоляционных материалов давно перестало быть для нас новинкой.

Первоначально, единственным тепло- и шумоизолятором являлась стекловата, но ещё десять лет назад проблема шумоизоляции не была столь актуальной, поэтому на первое место ставили теплоизолирующие качества товара. Сфера применения стекловаты - межстенное утепление домов только дачного типа, при этом все строители выделяли очень существенный недостаток стекловаты - она вся состоит из мелких стеклянных волосков, которые сыпятся с неё, попадая на кожу, в дыхательные пути и вызывая боль, зуд и жжение.

Следующим этапом было введение на рынок минералваты. В отличие от стекловаты производители снизили содержание стекловещества, при этом спрессовав минералвату в определённые утепляющие плиты прямоугольной формы. Но сфера применения осталась та же.

Сегодняшний рынок отличается большим разнообразием представленных тепло- и шумоизоляторов. Можно выделить следующие виды:

минеральные плиты, пенопласт, пенополиэтилен, пластиковые стеновые панели, гипсокартон и представляемые нашей компанией шумоизоляционные панели "УЮТ".

3.2. Факторы конкурентоспособности

В целях более детального рассмотрения выделим определяющие факторы конкурентоспособности для предлагаемого товара и товаров-конкурентов (таблицы 1,2).

Таблица 1. Факторы конкурентоспособности

Факторы	Шумо- изоляц. панели "УЮТ"	Стекло- вата	Минера- лвата	Мине- рал ьн. плита	Пено- пласт	Пла- стиков, стено- вые панели	Гипсо- картон
1. %шумоизоляции	до 84%	35%	42%	40%	до 69%	30%	27%
2. Теплоизоляц. св-ва	средний уровень	средний уровень	высокий уровень	средний уровень	высокий уровень	низкий уровень	практически не имеет
3. Прочность	очень прочные	не имеет	низкий уровень	средний уровень	средний уровень	достаточно высокая	низкий уровень
4. Водонепрониц-сть	полная	пропускает влагу	пропускает влагу	частичная	достаточно высок.	полная	пропускает влагу
5. Срок эксплуатации	до 30-35 лет	15 лет	15 лет	20 лет	20 лет	25 лет	5-7 лет
6. Исключительность товара	товар-новинка					товар-новинка	товар-новинка
7. Наличие вредных для здоровья веществ	не содержит	мелкие стекл. волоски (очень вредн.)	мелкие стекл. волоски (очень вредн.)	не содержит	выделяет вредные химич. вещества при нагреве	не содержит	не содержит
8. Уровень цены, руб. за 1 м ²	33	10	10	20	30	35	16
9. Доп. услов. эксплуатации	не требуются	влажность не более 70%	влажность не более 85%	не требуются	температура не более 60%	не требуются	влажность не более 85%
10. Пожаробезопасность	пожаробезопасен	высоковоспламеняемость	высоковоспламеняемость	пожаробезопасен	легковоспламеняется	средн. воспламеняемость	легковоспламеняется
11. Гарантии	до 15 лет	не выдаются	не выдаются	до 2 лет	2-3 года	до 10 лет	не выдаются

Для отражения действительного положения того или иного материала на рынке выразим эти коэффициенты конкурентоспособности в процентном выражении.

Сначала определим весомость рассматриваемых параметров:

Параметры:	Весомость параметров:
	(a)
1. Процент шумоизоляции	0.20
2. Теплоизоляционные свойства	0.15
3. Прочность	0.11
4. Водопроницаемость	0.10
5. Срок эксплуатации	0.08
6. Исключительность товара	0.04
7. Наличие вредных для здоровья веществ	0.10
8. Уровень цены	0.10
9. Дополнительные условия для нормальной эксплуатации	0.04
10. Пожаробезопасность	0.04
11. Гарантии	0.04
	Итого: 1.00

Таблица 2. Расчёт конкурентоспособности

Параметры	Шумоизоляционные панели "УюГ"		Стекло-вата		Минерал-вата		Минеральная плита		Пено-пласт		Пластиковые стеновые панели		Гипсокартон	
	P	ар	P	ар	P	ар	P	ар	P	ар	P	ар	P	ар
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Процент шумоизоляции	0.8	0.16	0.3	0.06	0.4	0.08	0.4	0.08	0.7	0.14	0.3	0.06	0.3	0.06
2. Теплоизоляцион. св-ва	0.5	0.07	0.5	0.07	0.9	0.13	0.5	0.07	0.9	0.13	0.3	0.04	0.1	0.01
3. Прочность	0.9	0.10	0.1	0.01	0.3	0.5	0.05	0.5	0.05	0.05	0.8	0.09	0.3	0.03
4. Водонепрониц-сть	1	0.10	0.4	0.04	0.4	0.04	0.6	0.06	0.8	0.08	1	0.10	0.4	0.04
5. Срок эксплуатации	0.9	0.07	0.5	0.04	0.5	0.04	0.7	0.06	0.7	0.06	0.8	0.06	0.3	0.02
6. Исключить товара	1	0.05	0.3	0.01	0.3	0.01	0.6	0.03	0.5	0.02	1	0.05	1	0.05

Параметры	Шумоизоляционные панели "Уют"		Стекло-вата		Минерал вата		Минеральная плита		Пенопласт		Пластиковые стеновые панели		Гипсокартон	
	Р	ар	Р	ар	Р	ар	Р	ар	Р	ар	Р	ар	Р	ар
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
7. Наличие вредных для здоровья веществ	1	0.10	0.1	0.01	0.3	0.03	1	0.10	0.5	0.05	1	0.10	1	0.10
8. Уровень цены	0.4	0.04	0.8	0.08	0.7	0.07	0.7	0.07	0.5	0.05	0.05	0.3	0.9	0.09
9. Доп. условия эксплуатации	1	0.03	0.4	0.01	0.5	0.01	1	0.03	0.6	0.02	1	0.03	0.5	0.01
10. Пожаробезопасность	1	0.04	0.4	0.02	0.4	0.02	1	0.04	0.2	0.01	0.7	0.03	0.2	0.01
11. Гарантии	0.8	0.03	0.1	0.01	0.1	0.01	0.3	0.01	0.4	0.02	0.7	0.03	0.1	0.01
Итого (ар)		0.79		0.36		0.47		0.60		0.63		0.62		0.43

где **р** - ранжированное значение параметра,

ар - показатели конкурентоспособности (в процентах).

Как видно из обеих таблиц показатели конкурентоспособности у предлагаемых панелей превышают те же показатели конкурентов.

4. План маркетинга

Представляемые шумоизоляционные плиты являются товаром определённого профиля, поэтому неценовые мероприятия (реклама), нацеленные на повышение объёма продаж, должны иметь специфический характер и должны быть ориентированны на определённую группу потребителей. Поэтому наша реклама может быть представлена несколькими видами:

1) Реклама, ориентированная на людей (физических лиц), заинтересованных в реконструкции, модернизации своей квартиры. По-

этому реклама о нашем товаре и о его исключительности может быть помещена как в рекламных газетах, так и в газетах строительного профиля, а также показана по кабельному телевидению в престижных районах, тем самым может быть непосредственно доведена до потребителя.

2) Реклама, ориентированная на компании, фирмы и предприятия (юридические лица), занимающиеся строительством. Она может быть помещена в специальные рекламные каталоги, которыми постоянно пользуются строительные компании.

Эти меры являются необходимыми для стимулирования сбыта и повышения доходов предприятия на первом этапе. В дальнейшем, когда фирма будет достаточно известна среди специалистов и будет получать определённую чистую прибыль, к этим мерам можно добавить информационную поддержку на общественном телевидении.

5. Анализ основных рынков сбыта

Предлагаемые шумоизоляционные панели "УЮТ" являются очень удобным, практичным и доступным товаром. Поэтому рынок сбыта его очень широк. Основными направлениями применения его могут стать:

1) Новое строительство.

Предлагаем строительным компаниям услуги по установке панелей ещё в процессе строительства квартир, при этом все затраты полностью вносятся в себестоимость квартиры. Это довольно выгодно строительным компаниям как для повышения уровня (категории) квартиры, так и для повышения имиджа самой фирмы.

Следует отметить, что вопрос о шумоизоляции очень актуален в наши дни в новостройках блочного типа, так как в таких домах очень высокая степень звукопроникания из-за щелей между бетонными панелями. Сегодняшняя ситуация на рынке недвижимости характеризуется увеличением количества фирм, занимающихся строительством квартир с евроотделкой. Поэтому потребитель, выплачивая такую большую сумму за 1 кв.м., хочет иметь помимо качественного внутреннего содержания квартиры, защиту от посторонних шумов. Суммируя всё это, естественно предложить, что многие строительные фирмы заинтересуются нашими шумоизоляционными панелями.

2) Использование панелей в реконструкции домов.

Во-первых, следует упомянуть о уже рассмотренных блочных домах, где возможна установка шумоизоляционных панелей.

Во-вторых, на фоне сегодняшней активной реконструкции старых домов бывшими коммунальными квартирами и превращение

их в эксклюзивное жильё с очень дорогой ценой за 1 кв. м., обеспеченные люди, покупающие это жильё, могут обладать конфиденциальной информацией и поэтому, помимо просто шумоизоляции они могут предъявлять требования защиты от случайных подслушиваний.

Немаловажное значение шумоизоляционные панели получают при размещении офисов и представительств, баров и магазинов на первых этажах жилых зданий в престижных районах, там где жильцы предъявляют к ним повышенные требования тишины и, соответственно, требования шумоизоляции.

3) Строительство загородных домов.

Одним из современных направлений в строительстве стало строительство коттеджей как за кольцевой дорогой, так и в Подмосквонной зоне. При этом шумоизоляционные панели могут быть использованы как в качестве утеплителя, так и в качестве шумоизоляционного средства. Очевидно те люди, которые собираются покупать большие загородные коттеджи, намерены использовать их как постоянное место жительства, поэтому их должно заинтересовать наше предложение утеплить и сделать более комфортабельным их дом.

6. План производства

6.1. Технология производства

Для производства шумоизоляционных панелей "УЮТ" требуются такие материалы как цемент, керамзитная крошка и древесная стружка. Поэтому арендованное нежилое помещение завода "Керамзит" мы намерены использовать в двух целях:

- в качестве цеха, где мы будем непосредственно производить наши панели;
- в качестве складского помещения, откуда возможно производить крупно - оптовые продажи.

Технология производства предлагаемых панелей не слишком сложна. На первом этапе осуществляется перемешивание подготовленного заранее раствора из цемента, керамзитной крошки и древесной стружки с водным раствором. Этот раствор доводим до однородной массы. На втором этапе производства помещаем полученную однородную массу в специальные прямоугольные формы, которые могут быть нескольких размеров (они были указаны выше). На третьем этапе производится прессование с помощью специальной технологии вибрации. И на заключительном этапе осуществляется сушка полученных панелей и подготовка их к товарному виду.

6.2. Предполагаемые поставщики

В качестве основного предполагаемого поставщика выступит Научно - производственное объединение "Керамзит". Этот завод будет поставлять керамзит и цемент. Для производства предлагаемых шумоизоляционных панелей "УЮТ" мы собираемся использовать не керамзит высокого качества, а некондиционный керамзит, то есть отходы, бой. Поэтому покупая у завода такой керамзит в крупно-оптовых партиях, мы надеемся получить значительные скидки.

Что касается древесной стружки, также необходимой для процесса производства панелей, то уже заключён договор с Мытищинским деревообрабатывающим заводом на поставки крупных партий древесных отходов, что позволит минимизировать затраты на древесную стружку.

7. Оценка возможных рисков

В настоящее время, когда экономическая ситуация меняется очень быстро, и никто не застрахован от неожиданных неудач в бизнесе, следует учитывать элементы риска.

Какой же может быть риск в производстве шумоизоляционных панелей?

1) Коммерческие риски.

Во-первых, следует учесть возможный риск от неплатёжеспособности заказчика. Во-вторых, риск от падения спроса и заинтересованности в нашем товаре (причиной может быть любой внешний фактор). В-третьих, риск от появления абсолютно нового, более экономичного материала шумоизолятора. В-четвёртых, риск от банкротства основного поставщика, арендодателя и соучредителя завода "Керамзит". В этом случае понадобится время и дополнительные средства на поиск нового поставщика. В-пятых, риск, связанный с доставкой наших панелей до конечного потребителя, то есть транспортный риск.

2) Политические риски.

Под этим видом рисков мы понимаем риски, связанные с забастовками (войнами) во время производства и перевозки груза к потребителю.

В качестве мер по сокращению минимизации рисков возможно использовать проведение строгой проверки финансового положения и репутации как будущего крупно-оптового посредника, так и нашего основного поставщика завода "Керамзит". Можно также частично перекладывать риски на других партнёров, например, риск

потери или повреждения товара - на страховое общество. Будет застрахована оборудование на год с оплатой страховому обществу 7% от его балансовой стоимости.

8. Организационный план

8.1. Организационная схема управления производством



8.2. Обязанности работников предприятия

1. Генеральный директор занимается кадрами (приём на работу, увольнение), ведёт переговоры и заключает договора с поставщиками, посредническими компаниями, с магазинами-распространителями, отвечает за поставки оборудования в случае его износа, технического старения, определяет направления рекламной кампании.

2. Главный бухгалтер ведёт всю финансовую деятельность фирмы (начисление и уплата налогов, распределение прибыли, составление балансов предприятий).

3. Бухгалтер-кассир отражает все денежные перемещения, рассчитывает и выдаёт заработную плату.

4. Коммерческий директор следит за каждым перемещением товара, выполняет заказы по отгрузке шумоизоляционных панелей, выполняет расчёты связанные с изменениями в технологии.

5. Секретарь принимает заказы, осуществляет связь с предприятиями-поставщиками и посредниками, отвечает по возможности на вопросы потребителей.

6. Продавец со склада осуществляет продажу шумоизоляционных панелей крупными оптовыми партиями со склада, в конце дня сдаёт деньги и чеки главному бухгалтеру.

7. Шесть рабочих: два рабочих являются грузчиками и помогают осуществлять продажу панелей со склада, а также погружать продукцию на транспорт для посредников или конечных потребителей; четыре рабочих непосредственно заняты в производстве шумоизоляционных панелей.

8. Два водителя осуществляют доставку панелей до магазинов-распространителей и обеспечивают доставку сырья от поставщика.

9. Уборщица следит за чистотой как на складе, так и в цехе, атакже в конце дня убирает полностью помещение.

9. Первоначальный кредит

Для осуществления проекта необходимо 600 000,0 рублей. Источником получения этих средств будет коммерческий банк ТУТА-банк", в котором находится наш расчётный счёт. Он предоставит нам кредит в размере 600 000 рублей под 42% годовых с погашением в течении года (равными долями ежемесячно). В качестве поручителя выступит Научно-производственное объединение "Керамзит", который является одним из соучредителей ЗАО.

Таблица 3. Схема возврата кредита

Кредит (тыс. руб.)	3,5% (ежемесячно)	Погашение кредита	Итого	Месяцы
600 000	21 000	50 000	71 000	1
550 000	19 250	50 000	69 250	2
500 000	17 500	50 000	67 500	3
450 000	15 750	50 000	65 750	4
400 000	14 000	50 000	64 000	5
350 000	12 250	50 000	62 250	6
300 000	10 500	50 000	60 500	7
250 000	8 750	50 000	58 750	8
200 000	7 000	50 000	57 000	9
150 000	5 250	50 000	55 250	10
100 000	3 500	50 000	53 500	11
50 000	1 750	50 000	51 750	12
Всего:		600 000	736 500	

Как видно, выплата кредита происходит на льготных условиях, так как мы фактически выплатим 136 500,0 рублей сверх основной суммы кредита. Если бы выплачивали проценты по кредиту по фиксированной ставке, то пришлось бы выплатить сверх основной суммы кредита 252 000,0 рублей.

10. Калькуляция себестоимости

Таблица 4. Определение статей расходов

Статьи расходов	Сумма (руб.) ежемесячно
I. Постоянные расходы	
1. Арендная плата	2006,6
2. Погашение банковского кредита	50 000
3. Заработная плата работникам	23 100
4. Отчисления из заработной платы	9355,5
5. Плата за телефон	40
6. Расходы на электроэнергию	13 000
7. Страховые взносы	758,3)
8. Амортизационные отчисления:	
1) оборудование	1083,3
2) здание	951,2
3) транспорт	2200
II. Переменные расходы (на первый месяц)	
1. Расходы по закупке сырья	5 538
2. Выплата банковского процента	21 100
3. Расходы на рекламу	30 000
4. Оплата бензина	26 000
5. Прочие неучтенные расходы	10 000
6. НДС	5 466,9
7. Налог на прибыль	27 735,015
III. Первоначальные единовременные выплаты	
1. Первоначальный взнос за аренду	8 000
2. Стоимость оборудования	130 000

1. Постоянные расходы.

1) Арендная плата.

По договору аренды предусмотрено выплатить сумму 8000,0 сразу, а в дальнейшем по 2006,6 рублей ежемесячно.

2) Погашение банковского кредита.

Здесь имеются в виду отчисления, которые составляют погашение основной суммы кредита равными долями.

3) Заработная плата работникам.

Генеральный директор -	2800,0 руб.
Главный бухгалтер -	2200,0 руб.
Бухгалтер кассир -	1800,0 руб.
Коммерческий директор -	2200,0 руб.
Секретарь -	1300,0 руб.
Продавец со склада -	1800,0 руб.
Рабочие:	
2 грузчика	по 1000,0 руб.
4 рабочих	по 1500,0 руб.
2 водителя	по 1100,0 руб.
уборщица -	800 руб.
Итого:	23 100,0 руб.

4) Начисления на заработную плату.

За 1998 год взносы составили:

• в пенсионный фонд -	28%
• в фонд социального страхования -	5,4%
• в фонд обязательного медицинского страхования -	3,6%
• в фонд занятости -	1,5%
• на нужды образовательных учреждений -	1%
• транспортный налог -	1%

Итого: 40,5%

40.5% от 23 100,0 руб. = 9355,5 руб.

7) Страховые взносы.

Оборудование застраховано, выплаты составят 7% от балансовой стоимости в год, т.е. 7% от 130 000,0 руб. составляет 9100,0 руб., а в месяц 758,30 руб.

8) Амортизационные отчисления.

- износ оборудования составляет 10% от балансовой стоимости оборудования в год, поэтому 10% от 130 000,0 руб. равно 13 000,0 руб., а в месяц - 1083,30 руб.
- износ здания составляет 1,5% от балансовой стоимости в год, следовательно 1,5% от 760 960,0 руб. равны 11 414,40 руб., а в месяц - 951,20 руб.

- износ транспорта 12% от балансовой стоимости в год. Поскольку в распоряжении компании находятся 2 машины по 110 000,0 руб. каждая, то 12% от 220 000,0 руб. равны 26 400,0 руб., а в месяц 2200,0 руб.

2. Переменные расходы (расчеты на первый месяц)

1) Расходы на сырьё.

При данном оборудовании будет произведено в день 300 кв. м панелей, а за месяц 7800 кв. м.

- цемент:

потребуется 2 кг на 1 кв. м, следовательно 15,6 т в месяц, 200,0 руб. за 1 т, или 3120,0 руб. ежемесячно.

- керамзитная крошка:

потребуется 1,5 кг на 1 кв. м, следовательно 11,7 т в месяц, 100,0 руб. за 1 т, или 1170,0 руб. ежемесячно.

- древесная стружка:

потребуется 2 кг на 1 кв. м, или 15,6 т в месяц, 80,0 руб. за 1 т, а всего 1248,0 руб. ежемесячно.

ИТОГО: 5538,0 руб.

2) НДС.

Налог на добавленную стоимость 20%, налогооблагаемой базой является прирост стоимости, т.е. заработная плата + амортизационные отчисления + чистая прибыль (но так как мы рассчитываем на первый месяц деятельности предприятия, то следует заметить, что чистой прибыли не будет, но перспективе ее надо учитывать), поэтому:

$$22100 + 1083,3 + 951,2 + 2200 = 27\,334,5$$

$$20\% \text{ от } 27\,334,5 = 5466,9, \text{ т.е. } 5466,90 \text{ руб.}$$

3) Налог на прибыль.

Налог на прибыль 35%, налогооблагаемая база - прибыль от реализации продукции (работ, услуг), без НДС, т.е. балансовая прибыль.

Поэтому:

на первый месяц выручка=253 890,0 руб., а затраты=333132,9 рублей, т.е. балансовая прибыль (в данном месяце убыток) = 333 132,9 - 2 538 990,0 = 79 242,9 руб.

10.2. Калькуляция себестоимости 1 кв.м шумоизоляционных панелей "УЮГ"

Общая сумма расходов = постоянные затраты + переменные затраты.

102 494,9 + 125 839,915 = 228 334,815 руб. на весь объём выпускаемой продукции за 1 месяц, а так как план выпуска 7800 кв. м шумоизоляционных панелей в месяц, то себестоимость 1 кв. м будет 29,274 рубля.

11. Определение месячной выручки

Продажа шумоизоляционных панелей будет осуществляться в основном через магазины-распространители по цене 33,0 руб. за 1 кв. м. Около 15% всего объема производства будет продаваться крупно-оптовыми партиями со склада по цене 30,0 руб. за 1 кв. м.

Выручка = $0,85 \times 7800 \times 33 + 0,15 \times 7800 \times 30 = 218\,790 + 35\,100 = 253\,890$ руб. за месяц.

12. Расчёт точки безубыточности

Точка безубыточности позволит определить, когда проект перестанет быть убыточным.

$$\begin{aligned} & \text{точка безубыточности} - \frac{\text{постоянные издержки (в т.ч. первоначальные единовременные выплаты)}}{\text{цена - перем. издержки на 1 ед. продукции}} \\ & 102\,494,9 + 138\,000 - \frac{125\,839,915}{7800} = 14\,255,77 \end{aligned}$$

Значит, минимальный объем выпуска будет 14 256 шумоизоляционных панелей "УЮТ", и только после этого предприятие станет получать прибыль.

13. Предполагаемый финансовый проект на первый год деятельности

Таблица 5. Финансовый план, руб.

Месяцы первого года	1. Объем продаж	2. Постоянные затраты	3. Переменные затраты	4. Сальдо = = поступл. платежи
1	2	3	4	5
1	7800	102 494,9	125 839,9	253 890 - - 366 344,8 = = 112 444,8
2	7800	102 494,9	125 088,8	253 890 - - 227 583,7 = = 26 306,3
3	7800	102 494,9	120 941,2	253 890 - 0150 223 436,1 = = 30 453,9

Месяцы первого года	1. Объем продаж	2. Постоянные затраты	3. Переменные затраты	4. Сальдо = = поступления - платежи
1	2	3	4	5
4	8000	102 494,9	126 234,5	260 400 - - 228 729,4 = = 31 670,6
5	8000	102 494,9	125 340,3	260 400 - - 227 835,2 = = 32 564,8
6	8000	102 494,9	123 734,7	260 400 - - 226 229,6 = = 34 170,4
7	8500	102 494,9	135 346,5	276 675 - - 237 841,4 = = 38 833,6
8	8500	102 494,9	133 190,6	276 675 - - 235 685,5 = = 40 989,5
9	8500	102 494,9	137 884,3	276 675 - - 235 685,2 = = 36 295,8
10	9000	102 494,9	141 258,9	292 950 - - 243 753,8 = = 49 196,2
11	9000	102 494,9	142 051,4	292 950 - - 244 546,3 = = 48 403,7
12	9000	102 494,9	135 555,4	292 950 - - 238 050,3 = = 54 899,7

5.2. Строительство фабрики трикотажных изделий

1. Резюме

Цель разработки бизнес-плана заключается в организации в Московской области строительства швейной фабрики по производству конкурентоспособной продукции.

В рамках указанной программы ставится задача обеспечить рост объемов производства и реализации высококачественной швейной

продукции на основе создания и эффективного использования современной производственной базы, а также разработки и реализации новой маркетинговой стратегии фирмы.

Для решения поставленной задачи требуется привлечение кредитных ресурсов в размере 15 000 000 долларов США. Коммерческая эффективность затрат по настоящему бизнес-плану оценивается величиной 16% годовых и представляется достаточно высокой для вложения свободных финансовых средств.

2. Описание предприятия

Для производства продукции согласно разрабатываемому проекту в посёлке Останкино Дмитровского района Московской области будет завершено строительство и осуществлён ввод в эксплуатацию новейшей швейной фабрики по производству белья и трикотажных изделий. Под строительство швейной фабрики приобретён участок земли площадью 1,047 га и бывшее здание спортшколы.

Создаваемое предприятие планируется оснастить современным швейным оборудованием и технической оснасткой, прошедшей апробацию в условиях серийного производства продукции фирмой "Хелена Вест" (Австрия), являющейся 100% дочерней фирмой "Палмерс

Разработку проекта, поставку и монтаж технологического оборудования осуществляет также Австрийская фирма.

Площадь производственных помещений фабрики составляет 5000 м². Планируемый срок ввода в действие фабрики октябрь 1997 года.

Установка современного оборудования ведущей австрийской фирмы позволит производить высококачественную конкурентоспособную продукцию необходимого ассортимента. Применение в составе оборудования прецизионной, лазерной и струйной техники и наличие современных лекал позволит производить высококачественную обработку деталей (швов, вставок, обечаек и т.д.) выпускаемых изделий при современном внешнем оформлении. Это обуславливает наряду с высокими внешними характеристиками белья значительное увеличение срока службы изделий. Тот же эффект достигается при использовании высококачественных комплектующих материалов (нити, трикотаж, фурнитура). Аксессуары и фурнитура будут поставляться фирмой "Хелена Вест".

В соответствии с предлагаемой технологией производства швейных изделий фабрика будет производить наряду с готовой продукцией комплектующие изделия и трикотажный материал для их изготовления. В процессе производства предполагается использовать значительный процент ноу-хау. В составе цеховой структуры

предприятия планируется создание и оборудование учебного цеха для организации процесса непрерывного обучения обслуживающего персонала. Фабрика рассчитана на организацию 800 новых рабочих мест.

3. Описание продукции

Продукцией фабрики будет нижнее бельё, изготовленное по лицензии фирмы "Хелена Вест" (Австрия). Годовой объём готовой продукции при 3-х сменной работе составит 1 000 000 изделий. Объём выпуска в ассортименте представлен в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика выпускаемых изделий в ассортименте

Наименование ассортиментных позиций	Количество моделей
Всего изделий: в т.ч.	147
Женское бельё в т.ч.:	100
пижамы	5
ночные рубашки	5
жемизы (камизолы)	20
бодис	10
пенты	50
утренние халаты	10
Мужское бельё в т.ч.	19
пижамы	5
ночные рубашки	2
боксерские шорты	2
утренние халаты	3
майки	7
Детское бельё в т.ч.	28
пижамы	5
ночные рубашки	5
кальсоны	10
майки	5
утренние халаты	3

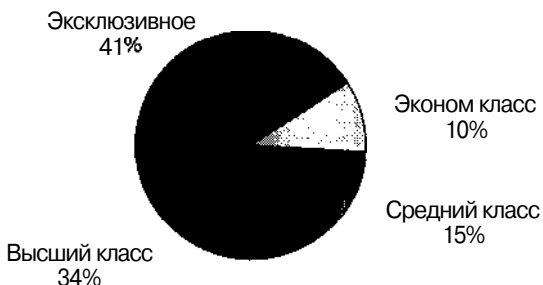
В соответствии с классификацией продукции по категории "цена+ качество" продукцию предприятия можно подразделить на 4 группы, согласно приведённой таблице классификации:

Таблица 2. Характеристика классности изделий

Наименование классов изделий	Разброс оптовых цен
1. Эконом класс	от 3 до 6-7\$
2. Средний класс	от 8\$ до 30\$
3. Высший класс	от 15\$ до 60-70\$
4. Эксклюзивное	от 30-40\$ до 60-100\$

Количество изделий по каждому из представленных классов отражено на диаграмме характеристики изделий:

Диаграмма 1. Распределение количества моделей по классам



Из диаграммы видно, что изделия высшего и эксклюзивного класса занимают ведущее место в объёме продукции, которая будет производиться предприятием.

4. Анализ рыночной ситуации

Спрос на продукцию лёгкой промышленности и в частности на мужское и женское бельё традиционно устойчив и определяется количеством населения, его половозрастными характеристиками, а также в значительной степени покупательной способностью населения. Последняя в свою очередь зависит от уровня доходов населения в рамках системы показателей, характеризующих уровень жизни.

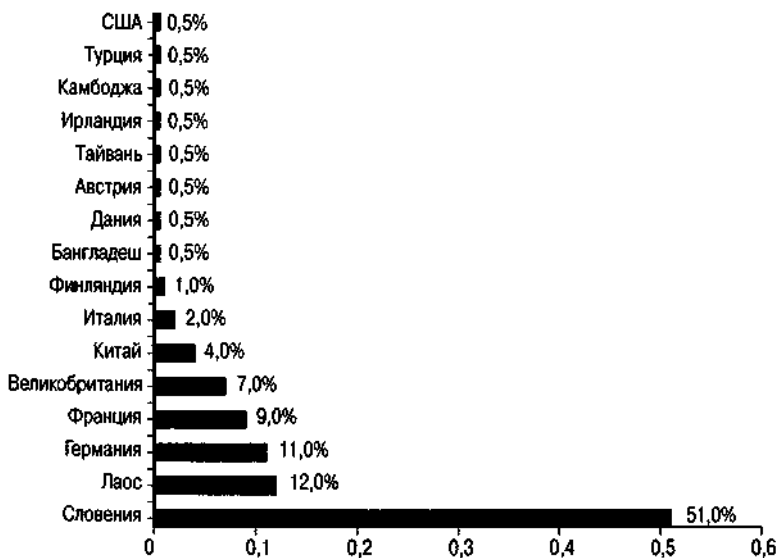
Наметившаяся стабилизация экономики создаёт предпосылки для увеличения платёжеспособного спроса населения на товары массового спроса, и в том числе на бельё.

Предложение на рынке товаров народного потребления и в частности в лёгкой промышленности характеризуется с одной стороны резким спадом, вызванным моральным и физическим износом оборудования, отсутствием необходимых оборотных средств на закупку сырья и как следствие частичной или полной остановкой

производственных мощностей. С 1990 года объём выпуска одежды в стране снизился на 70%. С другой стороны, недостаток товаров лёгкой промышленности восполняется ростом учтённого и неучтённого импорта. Сегодня в Россию завозится более 80% товаров, представленных в торговле. В структуре импорта ввоз текстильной продукции вырос с 9,3% в 1990 году до 17,8% в 1996 году. В Москве в макроструктуре розничного товарооборота в целом оборот непродовольственных товаров составил 52% (для сравнения оборот продовольственных товаров 48%).

Ввоз белья в Россию, включая неучтённый товар составляет более 12 млн. долл. США. Соотношение долей стран в импорте приведено в диаграмме.

Диаграмма 2. Доля стран-поставщиков в импорте белья



Наблюдается усиление тенденции к ввозу более качественного товара по умеренным ценам из Китая, Турции, стран Юго-Восточной Азии (Таиланда и др.). Среднемесячный объём импорта белья, поступающего в Москву, составляет около 600-700 тысяч долларов США.

Проблема **рынков сбыта** сегодня является самой актуальной для отечественных производителей одежды. Большинство предприятий потеряло в результате приватизации свои фирменные магазины, которых насчитывалось более 50. Теперь фабрики вынуждены создавать

свою торговую сеть заново. В Российском комитете лёгкой промышленности создан отдел маркетинга для изучения спроса в регионах на продукцию предприятий. В стране активно формируется дилерская сеть. Предприятия открывают торговлю на городских вещевых рынках, арендуя там постоянные торговые места. В ближайшее время планируется открытие секций по продаже одежды отечественного производства в крупных магазинах Москвы и других городов.

5. Анализ положения дел в отрасли

Доля текстильной и лёгкой промышленности в расходной части бюджета в 1999 году по сравнению с 1990 годом снизилась с 26,4% до 2%. В среднем из-за необеспеченности сырьевыми ресурсами простаивало до 40% предприятий. В современных экономических условиях производители белья в России поставлены в крайне сложное положение также) из-за неконкурентоспособности отечественной продукции. Однако некоторым фабрикам, несмотря на переживаемые трудности, всё же удаётся налаживать выпуск современной и качественной одежды. В числе стабильно работающих предприятий - санкт-петербургская "Большевичка", ростовская "Виктория", московская фабрика "Черёмушкин". Одним из путей выхода из кризиса является заключение контрактов с иностранными фирмами на пошив одежды из материалов заказчика с последующей её реализацией за рубежом и на отечественном рынке. Тем самым российские швейники получают возможность приобщиться к современным европейским технологиям выпуска одежды, обновить основной капитал и заработать оборотные средства на приобретение сырья и материалов.

Обзор рыночной ситуации даёт информацию для определения **возможных направлений расширения производства** товаров лёгкой промышленности в России и перспектив экспорта белья в другие страны.

Как уже отмечалось, в сегодняшней экономической ситуации имеющиеся производственные мощности производителей в лёгкой промышленности простаивают. В связи с этим большой интерес для возможных инвесторов представляет инвестиционный потенциал различных регионов России. Ряд регионов, обладающих наиболее высоким потенциалом, включает Москву, Санкт-Петербург, Московскую, Воронежскую, Ростовскую, Самарскую, Нижегородскую, Новосибирскую области, Республику Татарстан. Расширение производства в этих регионах даст возможность не только остановить спад производства, но и перейти к расширению экспорта в другие страны.

Основными перспективами направлениями в области оздоровления лёгкой промышленности являются следующие:

- Привлечение инвестиций, в том числе иностранных, для организации производства в районах, имеющих, высокий инвестиционный рейтинг;
- Переоборудование швейных предприятий в соответствии с современными требованиями;
- Разработка художественного дизайна изделий в соответствии с уровнем ведущих мировых фирм-производителей;
- Приведение производства швейных изделий в соответствие с показателями производства по мировым стандартам, обеспечивающим снижение себестоимости продукции и конкурентоспособности изделий на отечественном рынке;
- Обеспечение возможности выхода продукции отечественных предприятий на мировой рынок.

Здесь большое значение имеет организация обратной связи между рыночной сетью и производством для получения оптимального соотношения по объёмам выпуска, ассортименту, качественным характеристикам выпускаемой продукции. С этой целью, например, в сфере продажи белья специалистами предлагаются следующие основные направления организации подобной взаимосвязи:

1. Мониторинг по продаже белья в рамках реального эксперимента для отслеживания тенденций в области спроса и предложения на различные позиции по номенклатуре белья, оценке предпочтений среди различных социальных групп населения в выборе фирм-производителей и потребительских характеристик выпускаемых изделий.

2. Диверсификационные мероприятия в сфере продажи:

- Продажа в центрах розничной торговли и фирменных магазинах в соответствии с классом изделий;
- Создание постоянно-действующих демонстрационных точек по продаже белья в организациях розничного типа;
- Организация оперативных мероприятий на рынках Москвы для отслеживания скорости реализации различных групп изделий, уровня рентабельности продаж, учёта экономических показателей;
- Осуществление прямых продаж на договорной основе;
- Формирование разветвлённой сети оптовой и мелкооптовой торговли по регионам России и по Москве. Организация выездных ярмарок и выставок-продаж по регионам.

3. Совершенствование структуры закупок в соответствии с требованиями представленности различных социальных групп и учётом их предпочтений.

4. Проведение на основе собранных данных информационно-экономического анализа процесса реализации белья.

5. Создание крупных централизованных структур по рекламе и маркетингу (например, "Международного центра трикотажа и белья").

Для повышения конкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынке необходимо изучать и осваивать передовой зарубежный опыт в области производства и реализации продукции лёгкой промышленности в целом и швейного производства в частности.

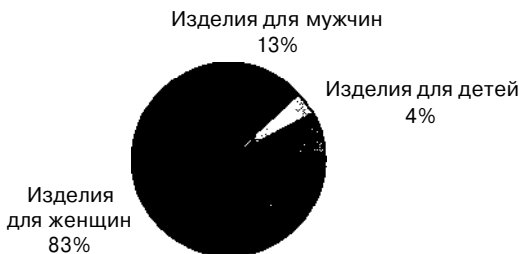
Одним из перспективных направлений в этой области является создание совместного производства и сбыта продукции. При этом большое значение имеет правильный выбор зарубежного партнёра, обусловленный соображениями тактического и стратегического характера с перспективой по мере достижения необходимого уровня качества продукции, последующего расширения производства, приобретения дополнительных рынков сбыта и создание новых рабочих мест.

В широком спектре предприятий, охватывающих производство швейной продукции можно выделить австрийские фирмы по производству белья. Наряду с традиционно высоким качеством изделий их отличает умеренный уровень цен в совокупности с широким ассортиментом производимой продукции. Всё это делает продукцию австрийских предприятий конкурентоспособной и их опыт может быть использован для организации подобного производства в России.

Примером фирмы из описанного круга производителей является фирма "Палмерс АГ", основанная в 1914 г. в г. Инсбруке.

Коллекция производимой ею продукции включает бельё, вещи для отдыха, колготки, товары мужского, женского и детского ассортимента, включающий 600 наименований. Это высококачественная продукция, которая проходит контрольно-тестовые процедуры и международную сертификацию. Структура коллекции представлена на диаграммах:

Диаграмма 3. Ассортиментный состав изделий фирмы "Палмерс"



80 лет безупречной деятельности создали компании "Палмерс" высокий имидж на международном рынке белья. Основной известности и высокого имиджа является гибкий ассортимент и серьёзная политика цен. В прошлом году в Австрии 5,5 млн. покупателей приобрели товаров фирмы на сумму свыше 2,5 млрд. шиллингов. В целом фирма продаёт в год более 13 млн. изделий, в т.ч. только чулочно-носочных изделий женского ассортимента 7 млн. пар.

Диаграмма 4. Ассортиментный состав дорогостоящих товаров



Высокая квалификация сотрудников, последовательная реклама является залогом проникновения на рынок, успеха в производстве и укрепления имиджа компании.

6. Инвестиционный план

Общая сметная стоимость инвестиционного проекта оценивается в сумме 24 млн. долларов США. Ниже представлен постатейный перечень инвестиционных затрат:

Таблица 3. Инвестиции

Направления инвестиций	в долларах США
1	2
Проектные работы	300 000
Строительные работы	6 000 000
Прокладка коммуникаций, благоустройство территории	800 000
Приобретение технологического оборудования, "ноу-хау"	13 000 000
Монтаж оборудования, пусконаладочные работы	400 000

Направления инвестиций	в долларах США
1	2
Оборудование учебного цеха, обучение обслуживающего персонала	600 000
Приобретение автотранспорта	100 000
Приобретение мебели и офисного оборудования	300 000
Прочие затраты	500 000
Оборотные средства	2 000 000
Всего	24 000 000

Предлагаемая структура инвестиций для реализации данного проекта - акционерный капитал (9 млн. долларов США), заемный капитал (15 млн. долларов США).

По состоянию на 1 января 1997 года сумма вложенных средств в строительство составляет 9 млн. долларов США - приобретены земельный участок площадью 1,047 га, здание площадью 5000 кв. м, часть оборудования, выполнены строительные работы.

Остаток сметной стоимости по данному инвестиционному проекту составляет 15 млн. долларов США. Заемные средства необходимо будет направить на приобретение недостающего технологического оборудования, "ноу-хау", монтаж оборудования, пусконаладочные работы, обучение обслуживающего персонала, оборотные средства.

Срок необходимый для ввода фабрики в действие составляет 6 месяцев.

7. Производственный план

В данном инвестиционном проекте планируется следующий объём производства промышленной продукции (таблица 4).

Срок ввода в действие фабрики планируется в октябре 1997 года. В течение IV квартала 1997 года освоение производственных мощностей прогнозируется на уровне 70%, в 1998 году - 80%, начиная с 1999 года - 100%.

В течение 1997-1998 гг предприятие сможет организовать и приспособить производство и сбыт к имеющемуся спросу на определённый вид продукции.

В предлагаемом инвестиционном проекте планируется приобретение лицензии на технологию и "ноу-хау", предоставляемые фирмой "Хелена Вест" (100% дочерняя фирма "Палмерс АГ" Австрия).

Данный выбор подходящей технологии и "ноу-хау" базировался на подобном рассмотрении и оценке технологических альтернатив, непосредственно связанных условиями её использования в конкретных условиях. Приобретаемая лицензия даёт право на использование запатентованной технологии и Предусматривает передачу связанного с ней "ноу-хау" на взаимовыгодных и согласованных условиях.

Таблица 4. План производства трикотажных изделий

Наименование продукции	Объем производства по годам в шт.			
	1997 год	1998 год	1999 год	2000 год
Всего	164 500	800 000	1 000 000	1 000 000
из них:				
Женское нижнее белье	87 500	400 000	500 000	500 000
в том числе:				
пижама	8 750	40 000	50 000	50 000
ночная сорочка	8 750	40 000	50 000	50 000
жемиза	17 500	80 000	100 000	100 000
бодис	9750	40 000	50 000	50 000
пенты	35 000	160 000	200 000	200 000
утренний халат	8750	40 000	50 000	50 000
Мужское нижнее белье	42 000	240 000	300 000	300 000
в том числе:				
пижама	8750	40 000	50 000	50 000
ночная сорочка	3500	16 000	20 000	20 000
боксерские шорты	25 375	116 000	145 000	145 000
утренний халат	2625	12 000	15 000	15 000
майка	1750	56 000	70 000	70 000
Детское нижнее белье	35 000	160 000	200 000	200 000
в том числе:				
пижама	4375	20 000	25 000	25 000
ночная сорочка	4375	20 000	25 000	25 000
кальсоны	15 750	72 000	90 000	90 000
майка	8925	40 800	51 000	51 000
утренний халат	1575	7200	9000	9000

В данном инвестиционном проекте предусмотрена форма приобретения технологии, сочетающая паушальные платежи и выплату роялти в размере 5% действительного объёма продаж с маркой "Хелена Вест". Стоимость лицензионного контракта - 300 000 долларов США. Контракт предполагается заключить на неопределённый срок.

В соответствии с проектом контракта фирма "Хелена Вест" предоставляет технологическую, информационную, маркетинговую, профессиональную помощь для реализации инвестиционного проекта.

Техническая часть проекта:

- чертежи, показывающие расположение технологического оборудования на каждом этаже;
- планы грузов;
- чертежи электроснабжения;
- канализацию и параметры подводов воды и чертежи;
- данные кондиционера и чертежи;
- данные сжатого воздуха и чертежи;
- потребление пара;
- производственную технологию с показаниями технологических процессов для каждого товара в каждой области производства.

Технологическая часть проекта содержит данные об оборудовании (спецификации машин и оборудования), информацию о направлениях моды для текущего сезона, техническую информацию и рекомендации относительно закупки материалов.

Фирма "Хелена Вест" окажет обширную помощь в обучении различных категорий персонала - обучение техников в каждой области производства на предприятии фирмы "Палмерс" в г. Винер-Нойдорф за 2 месяца до начала производственного процесса.

В соответствии с контрактом закупка тканей и аксессуаров для производства нижнего белья будет осуществляться исключительно у поставщиков, названных лицензиаром.

На фабрике планируется организация 3-х сменной работы.

В предлагаемом варианте бизнес-плана прогнозируются полные издержки на производимую продукцию (таблица 5).

Таблица 5. Издержки производства (в долларах США)

	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.
Полные издержки, в тч.	4 579 874	15 771 107	19 810 086	19 564 619	193 155 12
Прямые издержки	2 929 604	12 350 738	14 498 529	15 251 004	15 251 004
сырье и материалы	1 650 500	6 956 500	6 165 000	8 600 000	8 600 000
сдельная заработная плата	971 103	4 097 235	4 812 028	5 041 000	5 041 000
Постоянные издержки	7 200	28 800	32 400	32 400	32 400
Амортизация	747 909	3 122 037	3 642 957	4 032 108	4 032 108
Проценты по кредиту	895 161	269 532	1 636 200	249 107	0

В данном проекте планируются поставки на внутренний рынок в размере 70%, на внешний рынок - 30%.

8. Финансовый план

Характеристика окружающей среды

В данном разделе бизнес-плана определяются и анализируются финансовые последствия инвестиционного проекта, которые могут иметь отношение и значение для решения об инвестировании.

В процессе финансового моделирования хозяйственной деятельности фабрики по пошиву нижнего белья были поставлены следующие задачи:

- предоставление необходимой информации о держателе проекта;
- предоставление описания объекта (предприятия) и выпускаемой продукции;
- разработка финансового плана проекта, соответствующего международным стандартам по составу и содержанию сведений.

Решение этих задач потребовало использования имитационной компьютерной модели "Project Expert for Windows", разработанной на базе известной методики "ЮНИДО".

При разработке ТЭО данного проекта использовались "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования", утверждённые Госстроем России, Минэкономки России, Минфином России, Гьскомпромом России 31 марта 1994 года № 7-12/47.

Приведённый анализ проекта учитывает сложившиеся в мировой практике подходы к оценке инвестиционных проектов, среди которых главными являются:

- моделирование потоков товаров, ресурсов для их изготовления и денежных средств;
- учёт результатов анализа рынка по данным видам услуг, финансового состояния организации, осуществляющего данный проект;
- определение эффекта посредством интегральных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода;
- приведение предстоящих разновременных расходов и доходов к условиям их соразмерности по экономической ценности в начальном периоде.

В данном инвестиционном проекте учитывалась налоговая среда (таблица 6).

Таблица 6. Система налогообложения

Виды налогов	Объект налогообложения	Ставка налога
1	2	3
Федеральные налоги		
Налог на прибыль	Балансовая прибыль	35
НДС	Обороты от реализации	20

Виды налогов	Объект налогообложения	Ставка налога
1	2	3
Республиканские и местные налоги		
Сбор на содержание милиции	Фонд заработной платы	3
Сбор на нужды образовательных учреждений	Фонд заработной платы	1
Налог на содержание жилищного фонда	Обороты от реализации	1,5
Транспортный налог	Фонд заработной платы	1
Налог на имущество	Стоимость основных фондов	2
Выплаты во внебюджетные фонды		
Пенсионный фонд РФ	Фонд заработной платы	28
Фонд занятости РФ	Фонд заработной платы	1,5
Фонд обязательного медицинского страхования	Фонд заработной платы	3,6
Фонд социального страхования	Фонд заработной платы	5,4
Дорожный фонд	Сумма реализации	0,4

Объекты налогообложения, ставки налогов и отчислений во внебюджетные фонды соответствуют налоговому законодательству Российской Федерации.

Дата начала реализации проекта - 1.04.97 года.

Горизонт расчёта - в 1 год реализации инвестиционного проекта принят поквартальный, затем - годовой.

Расчёты выполнены в валютном исчислении - долларах США, что позволяет избежать долгосрочного прогнозирования рублевой инфляции и повышает степень достоверности результатов финансового прогнозирования.

Процесс финансового моделирования сопровождался дисконтированием, т.е. приведением всех величин, характеризующих финансовую сторону проекта, в единый масштаб цен. Коэффициент дисконтирования принят в размере 15%, что составляет сложившейся в настоящий момент годовой ставке по банковским валютным кредитам.

Амортизационные отчисления рассчитываются по определённым алгоритмам и в дальнейшем учитываются в общем балансе

денежных доходов и расходов. Размеры амортизационных отчислений определены в соответствии с нормативными сроками службы технологического и иного оборудования - 5-12 лет.

Схема финансирования инвестиционного проекта

Источниками финансирования проекта являются собственные средства фирмы и заемный капитал (долгосрочный кредит).

В данном инвестиционном проекте используется общепринятая схема финансирования, где покрытие первоначальных капитальных вложений осуществляется за счёт акционерного капитала в размере 9 млн. долларов США и долгосрочного кредита (13 млн. долларов США), используемого на окончание строительства, а также на удовлетворение потребностей в оборотном капитале (2 млн. долларов США).

Срок возврата долгосрочного кредита - 36 месяцев.

Годовая процентная ставка - 20%.

Получение кредита планируется 1.04.1997 года.

Выплаты в погашение кредита предлагается осуществлять ежеквартально, начиная с 1 января 1998 года следующими долями: 1998 год - 6 666 664 долларов США; 1999 год - 6 666 664 долларов США; 2000 год - 1 666 672 долларов США.

Выплаты процентов по кредиту планируется осуществлять с начала эксплуатации фабрики, т.е. с октября 1997 года. Прогноз выплаты процентов по долгосрочному кредиту: 1997 год - 895 161 долларов США; 1998 год - 2 969 532 долларов США; 1999 год - 1 636 200 долларов США; 2000 год - 249 107 долларов США.

Анализ финансовых документов

Результаты финансового моделирования представлены в трёх документах:

- *отчёт о прибылых и убытках;*
- *план-баланс;*
- *отчёт о движении денежных средств.*

Получение финансовые документы характеризуют количественную сторону операционной деятельности предприятия, устойчивость его финансового положения в конкретный период времени, формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

Показатели отчёта о прибылях и убытках свидетельствует о том, что в течение жизни проекта предприятие ежегодно получает прибыль.

**Таблица 7. Прогноз получения прибыли в 1997-2001 гг.
(в долларах США)**

	1997 год	1998 год	1999 год	2000 год	2001 год
Валовая прибыль	2 484 572	10 477 746	12 302 089	12 919 996	12 919 996
Чистая прибыль	542 296	2 832 295	4 543 846	5 594 148	5 756 067

Указанная прибыль направляется на выполнение финансовых обязательств - погашение долгосрочного кредита и процентов по нему. Начиная с 2000 года фабрика выходит на режим получения значительной массы прибыли, которая может быть направлена на рефинансирование (техническое перевооружение, реконструкция и т.д.), а также на выплату дивидендов акционерам в соответствии с долей каждого в Уставном капитале общества.

План-баланс отражает финансовое состояние экономического субъекта на конец года. В периоде горизонта расчёта наблюдается значительный рост активов за счёт нераспределённой прибыли, остающейся в его распоряжении.

**Таблица 8. Рост собственного капитала в 1997-2001 гг.
(в долларах США)**

	1997 год	1998 год	1999 год	2000 год	2001 год
Суммарный собственный капитал	9 542 297	12 374 594	16 918 441	22 512 591	28 266 663

Отчёт о движении денежных средств демонстрирует благосостояние экономического субъекта. Общие потоки реальных денежных средств в данном инвестиционном проекте складываются за счёт финансовых притоков и оттоков, а также за счёт операционных притоков.

Финансовые притоки денежных средств:

- оплаченный акционерный капитал;
- долгосрочная суда.

Финансовые оттоки денежных средств:

- выплаты в погашение ссуды;
- выплаты процентов по ссуде.

Операционные притоки денежных средств:

- поступление от продаж.

Операционные оттоки денежных средств:

- прирост основного капитала (инвестиции);
- прирост чистого оборотного капитала (инвестиции);
- эксплуатационные издержки;

- издержки маркетинга (реклама);
- оплата налогов и обязательных платежей во внебюджетные фонды.

В данном варианте реализации проекта инвестиционная и эксплуатационная фазы в течение рассматриваемого периода (5 лет) достаточно обеспечены финансовыми и операционными притоками, которые покрывают все издержки производства и все финансовые обязательства. Это наблюдается даже в первые 3 года эксплуатации фабрики, когда выпуск продукции ниже установленной мощности, а время обслуживания долгов наивысшее.

Показатели эффективности проекта

Система показателей эффективности инвестиционного проекта представлены двумя группами:

- показатели финансового состояния предприятия;
- показатели эффективности инвестиций.

Первая группа показателей (финансовые результаты) характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации инвестиционного проекта - прибыльность, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности (ликвидность и финансовая устойчивость).

На протяжении жизни проекта наблюдается постоянный ежегодный прирост собственного капитала.

Коэффициент банкротства (Z-показатель) на протяжении жизни проекта свидетельствует о том, что вероятность банкротства полностью отсутствует. Коэффициент банкротства - значительно выше норматива (2,99).

Показатель текущей ликвидности превышает норматив в несколько раз.

Ниже приведены показатели эффективности инвестиций расчётного варианта проекта - интегральные показатели с учётом ставки дисконтирования в размере 15%:

- срок окупаемости - 59 месяцев;
- индекс прибыльности - 1,01;
- чистый приведенный доход - 509 112 долларов США;
- внутренняя норма рентабельности - 16%.

Показатели эффективности свидетельствует о возможности принятия предлагаемого сценария проекта.

Интегральные показатели отвечают всем требованиям, предъявляемым к ним:

- индекс прибыльности соответствует нормативу - 1;
- величина чистого приведённого дохода - положительная;
- внутренняя норма рентабельности - выше ставки дисконтирования.

9. Выводы

Реализация данного инвестиционного проекта позволит:

- создать высокорентабельное предприятие легкой промышленности на территории Московской области;
- удовлетворить потребности рынка в высококачественных изделиях лёгкой промышленности, отвечающих международным стандартам;
- повысить конкурентоспособности отечественной продукции лёгкой промышленности;
- создать новые рабочие места;
- увеличить поступления налоговых платежей в бюджеты всех уровней, а также обязательные платежи во внебюджетные фонды.

5.3. Строительство зернохранилищ

1. Основная идея проекта

В данном инвестиционном проекте рассматривается экономическая целесообразность вложения средств в новый, принципиально отличный от существующих, способ хранения зерна и развертывания мощностей по его переработке. Этот способ реализуется путем строительства специальных зернохранилищ в непосредственной близости от места производства зерна и размещения в части таких зернохранилищ оборудования для переработки зерна.

Решение такой проблемы весьма актуально в связи с ростом числа зернопроизводящих хозяйств (в том числе фермерских) в России и, в частности, в Орловской области", производящей высококачественное зерно твердых сортов для пищевых целей, которое пользуется спросом на российском и международных рынках. Кроме того здесь производится фуражное и техническое зерно.

В настоящее время весьма велики (от 15 до 25%) потери зерна при его перевозке от поля до элеваторов, построенных ранее. В Орловской области расстояние перевозки составляет в среднем 200 - 300 км, что определяет значительные расходы горюче-смазочных материалов и высокую амортизацию транспортных средств. Кроме того, в настоящее время производителям зерна весьма невыгодно хранить зерно в крупных приватизированных элеваторах и потери хозяйств усугубляются вследствие того, что около трети выращенного урожая хранится под открытым небом.

Выполнению этих условий будут в значительной мере способствовать:

- значительное (до 5-10 км) сокращение расстояния транспортировки зерна от места его производства до зернохранилища;

- снижение и ликвидация экономической зависимости производителя от владельцев зернохранилищ;
- оснащение зернохранилищ мельницами и другими средствами переработки сельхозпродукции и механизации труда.

Радикальным способом решения этих вопросов является интенсивное строительство зернохранилищ нового типа небольшой емкости в непосредственной близости от мест производства зерна. Объем такого зернохранилища площадью 1000 кв. м позволяет хранить более 2 тыс. тонн зерна, срок возведения - от 7 до 14 дней, стоимость одного зернохранилища - примерно 90 тыс. долларов США.

Одной из важнейших задач товарного рынка зерна является обеспечение его сохранности и сокращение потерь.

Конструкция такого зернохранилища - металлическая, с крышей из листовой оцинкованной стали, зернохранилище возводится специализированными передвижными строительными комплексами.

Для реализации идеи проекта разработана стратегия использования заемных средств, включающая следующие этапы:

1. Закупка оборудования для оснащения передвижных механизированных колонн (без чего невозможно возведение зернохранилищ) и для самих зернохранилищ (мельницы, суши, перемешиватели зерна и т.п.).

2. Строительство зернохранилищ и установка в части из них необходимого оборудования-мельниц для получения зернопродуктов (муки различных сортов, отрубей).

3. Строительство зернохранилищ по договору подряда будет осуществлять организация, именуемая в дальнейшем Подрядчик, хорошо владеющая технологией строительства таких сооружений. Он арендует строительное оборудование у его владельца.

4. Продажа зернохранилищ (часть которых оснащена мельницами), хозяйствам с рассрочкой платежа на условиях оплаты стоимости зернохранилищ зерном.

5. Помол зерна на мельницах, установленных на арендуемых у владельцев зернохранилищ площадях. При этом перерабатывается как зерно, полученное в погашение стоимости зернохранилищ, для последующей продажи продуктов переработки оптовым покупателям, так и любое другое зерно с целью получения дохода от помола зерна.

В данном бизнес плане обосновывается кредит размером 11,5 млн. долл. США сроком на 2 года. Эта сумма расходуется на закупку оборудования для строительства зернохранилищ (10-ти машин АНГ-10, представляющих собой панелеформовочные агрегаты, и другого оборудования для оснащения передвижных строительных комплексов), на закупку мельниц, а также на оборотные средства, необходимые для первоначального этапа реализации проекта.

Следует отметить, что данный проект является реинвестиционным, так как часть получаемой в течение первого года прибыли от реализации продукции (зернохранилищ) и услуг (помол зерна) вкладывается в закупку мельниц.

2. Компания

Заемщиком кредитных средств является Закрытое Акционерное общество "Рассвет".

ЗАО зарегистрировано в городе Орле 28.09.97.

Занесено в реестр за номером № 214.474

Юридический адрес ЗАО: 225009, г. Орел, ул. Лесная, д. 16.

Телефон: 26-345, факс: 26-389.

ИНН-7711074666. Расчетный счет 070468544 в Промстройбанке, БИГ-27465234, к/счет 366464200.

Основной вид деятельности компании - переработка сельскохозяйственной продукции.

Для осуществления деятельности в рамках данного проекта имеет лицензии на переработку зерна и продажу муки.

3. Описание продукции и услуг

3.1. Техничко-экономическая характеристика зернохранилища

Успех проекта вложения средств в создание индустрии строительства зернохранилищ, продажу их фермерским хозяйствам, переработку зерна в муку и другие зернопродукты обеспечивается следующими обстоятельствами:

- новейшая технология строительства помещений арочного (ангарного) типа, благодаря которой их стоимость примерно в два раза ниже по сравнению с ранее применявшейся технологией, основой которой являлись опорные конструкции фермерского типа;
- снижение сроков строительства в 3-5 раз;
- снижение металлоемкости конструкции примерно в 2-2,5 раза.

Новая технология позволяет уменьшить затраты на создание арочных сооружений и, соответственно, их продажную цену примерно в 2 раза.

Новая технология позволяет создавать помещения арочного типа в широком диапазоне размеров. По информации фирм-производителей технологического оборудования, габариты возводимых сооружений могут быть практически любыми, которые необходимы покупателю. Максимальный пролет панелей может составлять 24 м, а длина - до 100 и более метров.

Изучение спроса на зернохранилища в данном сельскохозяйственном регионе показало, что наиболее приемлемыми является

зернохранилище именно такой площади. С учетом возможности установки в них мельниц, высота которых составляет почти 5 м, габариты зернохранилища будут следующими:

- длина - 50 м;
- ширина - 20 м;
- высота - 8 м.

Принятая в расчетах стоимость такого зернохранилища составляет 92 тыс. долл.

3.2. Условия реализации

3.2.1. Продажа зернохранилищ

Продажа зернохранилищ производится на условиях оплаты стоимости зерном. При этом покупателям предоставляется рассрочка, длительность которой зависит от времени покупки зернохранилищ. Если время покупки приходится на весенние месяцы и посевную, а также на месяцы, предшествующие сбору урожая, рассрочка максимальна и составляет 12 месяцев.

3.2.2. Продажа муки (в оплату зернохранилищ)

*

Зерно, полученное в погашение стоимости зернохранилищ, подлежит последующему помолу на мельницах, установленных в части зернохранилищ (примерно в 30% зернохранилищ на правах аренды у их владельцев устанавливается мукомольное оборудование) с целью продажи продуктов помола (как муки, так и отрубей) оптовым покупателям из различных регионов России и СНГ. При такой схеме конечный эффект от продажи зернохранилищ определяется рыночной стоимостью зерна (что определяет объем зерна, получаемого в оплату стоимости зернохранилища) и ценами на продукты переработки зерна.

3.3. Услуги по переработке зерна

Используемое для перемола зерна мельничное оборудование обладает высокими эксплуатационными характеристиками, в том числе обеспечивает высококачественную сепарацию продуктов помола на муку высшего сорта, первого сорта и отруби в процентном соотношении 35%, 40%, 25%, соответственно.

Организация мелкомасштабной переработки зерна, предусмотримой в проекте, обеспечивает дополнительные удобства потенциальным клиентам в части отсутствия ограничений на минимальный объем доставляемого на помол зерна (в отличие от крупных мелькомбинатов), что вместе с удобством расположения пунктов по переработке зерна (в непосредственной близости от мест выращивания зерна) создает благоприятные условия для клиентов. Кроме

того, в перспективе может быть рассмотрен вариант покупки на месте муки для последующей реализации ее через сбытовую сеть компании, что также может оказаться выгодным для производителей зерна.

И, наконец, цены, предусматриваемые в настоящем проекте в оплату услуг по помолу зерна (порядка 43 долларов за помол 1 тонны зерна), существенно ниже цен, предлагаемые за аналогичные услуги на мелькомбинатах, где они могут достигать 70 и более долларов.

4. Рынок и конкуренция, маркетинг

4.1. Характеристика рынка

а) Зернохранилища.

Размер рынка определяется потребностью в сооружениях, используемых для хранения определенного объема зерна. Проблема хранения зерна, поставляемого хозяйствами в счет обязательных государственных закупок решается практически полностью крупными элеваторами. Поэтому здесь рассматривается рынок, определяемый потребностью в хранении коммерческого зерна, оставляемого производителями для собственных нужд. Дополнительным фактором, определяющим увеличение размера рынка может быть то обстоятельство, что государство (в силу финансовых ограничений) может не выкупить все зерно в счет договорных закупок, что наблюдалось в 1995 и 1996 г.

По среднестатистическим оценкам, а также по сельскохозяйственным итогам 1995 года, потребность производителей зерна в зернохранилищах для хранения коммерческого зерна, оставляемого ими для собственных нужд по данной области определяется величиной порядка 1,7-1,8 млн. тонн (по России в целом - 25 млн. тонн). К сооружениям, которые могли удовлетворить потребности производителя в хранении зерна, относятся, очевидно, крупные элеваторы, а также сооружения, которые могут быть использованы для этих целей в самих хозяйствах. Если по данной области емкости сооруженных ранее крупных элеваторов частично могли бы покрыть потребности производителей в хранении коммерческого зерна и зерна для собственных нужд (что крайне невыгодно для производителей), то местные сооружения удовлетворяют (по оценкам уже 1997 года) эти потребности менее, чем на 1%.

В итоге, размер рынка малых локальных зернохранилищ по данной области составляет порядка 900 зернохранилищ. По оценкам местных специалистов, с учетом того, что часть хозяйств, несмотря на менее выгодные условия, все-таки будет хранить коммерческое

зерно и зерно для собственных нужд в элеваторах, потребность для области в сооружениях для хранения зерна можно определить не менее чем в 700 зернохранилищ.

б) Мука.

Оценка рынка муки для производственных целей проводится из расчета нормы потребления хлебобулочных изделий на одного человека в год. В настоящее время по России эта норма определена в 105 кг в год на одного человека, что соответствует объему зерна для продовольственных целей 23-25 млн. тонн в год. С учетом потерь зерна после сбора урожая, резервирования продовольственного зерна на воспроизводство, а также среднегодовых урожаев продовольственного зерна, в целом по России фактический спрос на муку для продовольственных целей не удовлетворяется.

В пользу гарантированной продажи всех объемов муки по планам настоящего проекта свидетельствуют следующие факторы:

- сильная пшеница (продовольственных сортов) выращивается всего в 7 областях России, в том числе и в Орловской области;
- в данной области и во всем регионе выращиваются наиболее сильные и ценные сорта, что обеспечивает выращивание товарного зерна высших классов;
- высокие качественные показатели выращиваемого в регионе зерна (по клейковине, стекловидности, натуре) считаются наилучшими по России и обеспечивают выработку хлебопекарной муки не менее 35% высшего сорта и 40% первого сорта.

в) Услуги по помолу зерна.

По данным, которыми располагают соответствующие административные структуры области, потребности производителей зерна в переработке коммерческого зерна на муку удовлетворяются в настоящее время не полностью (на 60-70%) и, в основном, за счет крупных мелькомбинатов в больших городах. Возможности для помола зерна на местах весьма ограничены. Ткк, например, обеспеченность производителей зерна собственными средствами переработки зерна достигает всего 7-8%. Исходя из того, что хозяйствам-производителям зерна или его перекупщикам выгодней получать доход от продажи муки, а не зерна (при благоприятных условиях переработки зерна, что обеспечивается настоящим проектом), в силу чего будет отправлено на переработку хотя бы половина коммерческого и собственного зерна (порядка 800 тыс. тонн в год), можно констатировать, что закладываемые в проект мощности оборудования по переработке коммерческого зерна (порядка 800 тыс. тонн за 2 года при максимальной производительности около 700 тыс. тонн в год) в течение 2 лет (срока реализации проекта) будут полностью загружены.

4.2. Характеристика потребителей

а) *Зернохранилищ.*

В настоящее время в районах Орловской области зарегистрировано около 740 хозяйств, гарантировано выращивающих зерно на продажу государству и в коммерческих целях. Из них более 60 хозяйств - это крупные индивидуальные (фермерские) хозяйства, порядка 120 хозяйств - крупные коллективные хозяйства, остальные - коллективные хозяйства средних масштабов. В обычные по урожайности годы мелкое хозяйство собирает в среднем 4-5 тыс. тонн зерна, крупное хозяйство - от 15 до 18 тыс. тонн зерна. В урожайные годы объемы собираемого зерна вырастают на 40-48%.

Практика показывает, что в настоящее время, в силу резко возросших затрат на содержание хозяйств (в основном - на потребление и содержание сельхозтехники), значительную часть продукции хозяйства продают государству, получая взамен некоторые льготы по приобретению и содержанию техники. Кроме того, порядка 30% хозяйств, недостаточно стабильных в финансовом отношении, не могут считаться платежеспособными в плане покупки зернохранилищ при неблагоприятном сочетании внешних обстоятельств (неурожай, рост цен, падение спроса на сельхозпродукцию и т.п.). Необходимо также принять во внимание и сохраняющиеся пока традиционные формы хранения зерна (по оценкам, от 5 до 10% всего хранимого зерна). С учетом сказанного, с точки зрения конкретных возможностей потенциальных покупателей зернохранилищ в данной области, можно определить в среднем потребность в зернохранилищах на одно платежеспособное хозяйство в количестве 2-4 зернохранилищ, что дает число необходимых зернохранилищ (в исчислении двух тысячетонных зернохранилищ) около 1000 штук.

Одним из важных источников покрытия стоимости зернохранилищ являются средства, получаемые хозяйствами за счет сокращения потерь продовольственного зерна при его очистке, хранении, транспортировке и перевалке в случаях отсутствия близкорасположенных к полям частных зернохранилищ. При сокращении существующих потерь (от 15 до 25%), по осторожным оценкам - хотя бы вдвое (до 7-12%), для среднего хозяйства, при существующих на сегодня ценах на продовольственное зерно (около 200 долл. /т), экономия составляет до 50 тыс. долларов за один сезон. С учетом экономии на транспортных расходах можно считать, что затраты на приобретение зернохранилища могут сполна окупиться за 1,5-2 года только за счет сэкономленных средств.

б) *Муки.*

В течении 1994-1997 годов в России постепенно складывается рынок муки. Хотя в настоящее время и функционируют биржи продовольственных товаров (включая муку), большинство сделок по

продаже/покупке/муки совершаются на основе прямых договоров, а биржи в основном выступают в качестве регулятора рыночных цен.

Наиболее крупные оптовые покупатели муки сосредоточены, преимущественно, в промышленных регионах России в Европейской части страны и за Уралом. Данный регион, в силу уже описанных высоких качественных характеристик зернопродукции, традиционно привлекает к себе покупателей муки со всех регионов России, поэтому здесь в настоящее время проблемы поиска покупателей на местные зернопродукты не существует. Этому способствует также и наблюдающийся в последнее время некоторый рост мощностей предприятий (в том числе малого масштаба) по производству хлебобулочных изделий из муки высших сортов. Общеизвестен также повсеместный неудовлетворенный спрос на отруби, как на важнейшую часть кормового рациона различных категорий скота.

в) Услуг по помолу зерна.

Главными потребителями услуг по переработке зерна на оборудовании, установленном на правах аренды в проданных производителям зерна зернохранилищах, являются сами производители - владельцы зернохранилищ, а также любые другие владельцы зерна в близлежащих районах.

4.3. Конкуренция

а) Зернохранилища.

В настоящее время основная масса хозяйств области (до 80%) использует для хранения коммерческого зерна и зерна для собственных нужд каким-либо образом приспособленные для этой цели отреставрированные животноводческие комплексы, стационарные навесы и другие малопригодные для полноценного хранения зерна помещения. Оставшаяся часть хозяйств (порядка 20%) хранит такое зерно традиционно - на элеваторах и, частично, в собственных или арендуемых зернохранилищах обычного (не ангарного) типа.

б) Мука.

Серьезными конкурентами по продаже муки могут считаться крупные и средние мелькомбинаты, традиционно выступающие на сформировавшихся рынках муки, как в регионах, производящих зерно, так и в промышленных регионах России.

В этих условиях благоприятными факторами, позволяющими в условиях конкуренции проникнуть на уже сформировавшиеся рынки муки и закрепиться там, являются уже упоминавшаяся ранее незначительная доля на рынке (менее 0,5% в масштабах России) и более низкие (на 10-15%) цены на продукты помола, которые допустимы из-за более низкой себестоимости в настоящем проекте всего цикла получения муки - от получения зерна и до получения продукта.

в) Услуги по помолу зерна.

В плане конкуренции на рынке услуг по помолу зерна наблюдается ситуация, схожая с конкуренцией на рынке муки, - примерно одни и те же субъекты рынка, то есть мукомольные предприятия. Однако, здесь отмечаются и некоторые отличия, главные из которых следующие:

- существенно более значимая доля рынка, отнесенная к данной области, - порядка 10-15%, что с точки зрения проникновения на рынок в условиях конкуренции является неблагоприятным фактором;

- явные удобства и преимущества для потенциальных клиентов локальных пунктов по переработке зерна, расположенных в сети распределенных по всей области зернохранилищ, заключающиеся, прежде всего, в непосредственной близости пунктов переработки от мест сбора и хранения зерна, в более низких ценах на помол, а также в реальной возможности избавить собственников муки от части деятельности по сбыту принадлежащей им муки - все это можно отнести к весьма благоприятному фактору.

В итоге, можно предположить, что проблема конкуренции на рынке услуг по помолу зерна в регионе также разрешима в рамках данного инвестиционного проекта, по крайней мере, в период ближайших 2-3 лет.

4.4. Маркетинг

Одним из важных элементов маркетинговой политики является предлагаемый уровень цен на продукцию и услуги в инвестиционном проекте. В основном (базовом) варианте финансового расчета принято:

• цена 1-го зернохранилища	92 тыс. долл.;
• цена 1-й тонны муки высшего сорта	340 долл.;
• цена 1-й тонны муки первого сорта	260 долл.;
• цена 1-й тонны отрубей	50 долл.;
• стоимость помола 1-й тонны зерна	43 долл.

Принятая цена зернохранилища, определенная с учетом его себестоимости с примерно 10-ти процентной прибылью, может считаться доступной даже для средних и мелких хозяйств: по оценкам местных экспертов, в случае оплаты стоимости зернохранилища зерном (цена одной тонны зерна составляет примерно 200 долларов) объем зерна, идущего на оплату стоимости зернохранилища, составляет менее 500 тонн (менее 1/4 зерна, засыпаемого в зернохранилище), что является для производителя вполне допустимым.

Уровень цен на продукты перемола зерна колеблется в диапазоне 70-80% от средних биржевых российских цен на муку и отруби, а

получение их из зерна высшего качества, выращиваемого в данном регионе, обеспечивает достаточную конкурентоспособность этого вида продукции.

В стратегию маркетинга, направленную на внедрение и укрепление позиций на рынке сооружений для хранения зерна и других сельхозпродуктов, хорошо вписывается основная идея настоящего проекта - уход от монополии крупных элеваторов, максимальное приближение объектов для хранения зерна к местам его производства и соответствующее существенное уменьшение потерь, связанных с транспортировкой, хранением, перевалкой и т.п.

5. Техническое содержание проекта

5.1. Стратегическая идея проекта

Современная технология строительства сооружений ангарного типа, освоенная АО "Возрождение", именуемым в дальнейшем Подрядчиком, позволяет быстро (в течение 1-2-х недель) строить холодные и утепленные зернохранилища на местах с помощью автономных передвижных строительных комплексов (ПСК).

При этом быстро возводимые сооружения из легких металлоконструкций могут быть использованы не только как зернохранилища, но и как крытые зернотока, холодильники, производственные помещения, автостоянки, остановочные помещения на дорогах для транспорта, складские помещения, спортивные залы. В данном проекте рассматривается строительство зданий ангарного типа, используемых только как зернохранилища.

В инвестиционном проекте разработана стратегия использования заемных средств и реинвестирование текущей прибыли, включающая следующие этапы:

1. Закупка оборудования - закупка строительного оборудования для обеспечения работы 10 автономных передвижных строительных комплексов, необходимых для строительства зернохранилищ, и оборудования для переработки зерна, устанавливаемого в зернохранилищах, из учета расстановки такого оборудования в примерно 30% зернохранилищ.

На закупку строительного оборудования планируется потратить 6290 тыс. долларов кредитных средств, на закупку мельниц - 8750 тыс. долларов, из них 2510 тыс. долларов - в счет кредита, а 6240 тыс. долларов - за счет реинвестирования. Закупка оборудования - расходная часть проекта.

2. Строительство зернохранилищ и их оснащение необходимым оборудованием. Строительство (в количестве 200 зернохра-

нилищ в год), будет осуществляться подрядчиком, владеющий прогрессивной технологией сооружения строений арочного типа с использованием западного и отечественного оборудования. Такое строительство ведется этим предприятием с 1990 года.

Строительство будет осуществляться по договору подряда с Заказчиком (ЗАО "Рассвет"), примерная стоимость работ - 66 долларов за 1 кв. м.

Затраты на строительство являются расходной частью.

3. Сдача в аренду по соответствующему договору подряда закупленного строительного оборудования с целью обеспечения в строительной организации работ ПСК.

4. Продажа зернохранилищ хозяйствам области с рассрочкой платежа на условиях уплаты произведенным зерном. Мельницы являются собственностью ЗАО "Рассвет" и эксплуатируются персоналом ЗАО в зернохранилищах, принадлежащих их владельцам на условиях аренды. Продажа зернохранилищ - доходная часть проекта, эксплуатация мельниц - расходная часть.

5. Помол зерна на принадлежащих ЗАО "Рассвет" мельницах будет осуществляться как для собственных нужд, так и в коммерческих целях - зерно, принадлежащее хозяйствам-производителям зерна и каким-либо другим его владельцам. Заложенные в проекте суммарные мощности мельниц позволяют перерабатывать до 675 тыс. тонн зерна в год.

Помол зерна для собственных нужд - расходная часть, коммерческий помол - доходная часть.

6. Продажа принадлежащих ЗАО "Рассвет" зернопродуктов (муки высшего сорта и первого сорта отрубей) оптовым покупателям по рыночным ценам.

7. Часть кредитных ресурсов в размере 2700 тыс. долларов отводится на **пополнение оборотных средств**, необходимых на начальном этапе реализации проекта (в течение первых 4-х месяцев).

5.2. Технология процесса строительства

Для сооружения строений арочного типа, в том числе - зернохранилищ, ПСК размещается в непосредственной близости от стройплощадки. Строительство ведется в 6 этапов:

1. Изготовление основания проекта.

На выровненной площадке по периметру сооружаемого помещения бурятся отверстия, в которые вставляются металлические опоры с башмаком. Оставшееся пространство отверстия заливается жидким бетоном. К верхушкам опор приваривается ленточная полоса - будущая опора арок.

2. Из заряженного в агрегат рулона листовой стали шириной 60 см и весом 2,3 тонны панелеформовочная и панелегибочная машины изготавливают арку с необходимым пролетом.

3. Первая, а затем остальные арки устанавливаются на ленточные полосы - опоры. Арки сшиваются между собой забортовочной машиной.

4. Монтируется передняя (со входом) и задняя (глухая) прямые панели, соединяющиеся по контуру с краями первой и последней арок. Специальная гидроизоляция швов не нужна, поскольку она гарантируется технологией сборки.

5. Снаружи помещения при помощи гибкой опалубки создается отмостка. Внутри помещения изготавливается пол (цементный с пластиковым покрытием, или асфальтовый).

При необходимости в сооружение могут быть вмонтированы дополнительные двери и окна.

Практика использования ПСК за рубежом, а также в данной области (подрядчик) для строительства сооружений арочного типа (например площадью 1000 кв. м) гарантированно подтверждает следующие сроки строительства:

подготовка основания - 1 - 2 дня;

возведение арочной части конструкции - 2 - 4 дня;

общий срок строительства - 1 неделя.

В данном проекте, с учетом климатических и рельефных условий области, затрат времени на перемещение ПСК от одной стройплощадки до другой, принято, что в среднем одна ПСК воздвигает за месяц 2 сооружения, или 24 сооружения за год.

5.3. Оборудование

5.3.1 Оборудование для строительства зернохранилищ

Таблица 1. Состав и стоимость строительного оборудования для одного ПСК

№ п/п	Наименование	Количество	Стоимость (тыс. \$)
1	Панелеформовочный агрегат АНГ-00	1	524
2	Сварочное оборудование	1 компл.	3
3	Кран автомобильный	1	3
4	Автомашина	1	15
5	Миксер (на базе автомашины КАМАЗ)	1	32
6	Буровая установка (на базе автомашины ЗИЛ)	1	10
7	Инструмент, оснастка, приспособления	1 компл.	15
	ИТОГО:		629

Главным компонентом строительного оборудования для ПСК является панелеформовочный агрегат АНГ-10 или его аналоги, которые могут быть поставлены фирмами Германии, Америки, Италии и др.

Технология строительства с использованием подобных агрегатов нашла широкое применение за рубежом, она используется в более чем 40 странах мира.

Подрядчик (первая российская фирма, обратившая внимание на эту передовую технологию), приобрел 1 агрегат и успешно ведет строительство различных сооружений арочного типа, в том числе - зернохранилищ.

Основной агрегат, завозимый на стройплощадку, в высоком темпе производит самонесущие профилированные трехмерные арочные панели из стали с каким-либо покрытием. Арки сшиваются между собой с помощью забортовочных машин. Основная особенность конструкции - отсутствие опорных элементов фермерного типа (шпангоутов).

Основные строительные агрегаты: панелеформовочная машина, панелегибочная машина и забортовочная машина. Обычно энергетика обеспечивается дизельным двигателем. Все оборудование, за исключением забортовочной машины, монтируется на прицепе.

Основные характеристики оборудования:

Производительность	- 15 м панели/мин.
Ширина готовой арки	- 0,3 м.
Ширина пролета	- (3,6-24) м
Ширина листовой рулонной стали	- 0,6 м
Расход стали на сооружение площади 1000 кв. м	- 21,6 т.

В зависимости от закупаемой модели, ее массо-габаритные характеристики варьируют и находятся в следующих пределах:

Масса оснащенного оборудованием

прицепа - 8 - 9,5 т.

Габариты:

длина - от 8 до 10 м;

ширина - 2,0-2,25 м;

высота - 2,0-2,25 м.

Остальное оборудование, используемое ПСК, - отечественного производства.

5.3.2. Оборудование для переработки зерна

В качестве основного компонента дополнительного оборудования, устанавливаемого в зернохранилищах, принимаются малогабаритные мельницы. В настоящем проекте выбрана компактная агрегатная вальцовочная мельница Р6-АВ7-7, предназначенная для переработки зерна в муку высшего сорта. Ее применение ориентировано на нужды сельского хозяйства, в том числе - фермерского.

Технические характеристики мельницы:	
производительность	- 7 тонн муки в сутки;
выход муки,	- 72%;
в том числе муки высшего сорта	- 30%;
муки 1 сорта	- 42%;
остальные части - отруби	- 25, 2%;
отходы	- 2, 8%.

Стоимость одной мельницы с установкой "под ключ" - 35 тыс. долл. США. Стоимость 2-х мельниц, устанавливаемых в одно зернохранилище, - 70 тыс. долл.

Производитель - завод сельскохозяйственного оборудования, г. Виноны. Срок монтажа - 5 дней.

5.4. Характеристика подрядчика по строительству зернохранилищ

Подрядчик - одно из бывших подразделений Минмонтажспецстроя СССР на территории данной области. С 1961 года оно занималось организацией и проведением всех видов монтажных и специальных строительных работ.

Подрядчик - технически хорошо оснащенное предприятие, способное реализовать массовое строительство зданий арочного типа на базе новой технологии. Предприятие располагает необходимыми средствами малой механизации и оснастки. На предприятии трудятся высококвалифицированные специалисты с большим стажем проведения строительно-монтажных работ, которые способны организовать и провести внедрение проекта в предусмотренные сроки и далее продолжать строительные работы такого характера.

На производство работ, предусмотренных проектом, подрядчик имеет лицензии:

- № С/3345 от 5 июля 1996 г.
- № К/4115 от 3 марта 1995 г.

5.5. Производственный план

5.5.1. План строительства и ввода в эксплуатацию зернохранилищ

Согласно принятому для настоящего проекта производственному плану, согласованному с подрядчиком, предполагается возведение и сдача в эксплуатацию зернохранилищ в среднем в количестве 2 штук в месяц на 1 ПСК. В первый месяц от начала финансирования (начала реализации проекта) с учетом сроков поставки необходимого оборудования и существующих мощностей подрядчика предполагается (независимо от сезона) возводить по 20 зернохранилищ в месяц.

5.5.2. План установки и ввода в эксплуатацию оборудования для переработки зерна

План установки и ввода в эксплуатацию мельниц определяется планом ввода в эксплуатацию зернохранилищ, допустимым процентным соотношением зернохранилищ, в которых устанавливаются мельницы, а также финансовыми возможностями компании. Принято, что в одно зернохранилище будет устанавливаться комплект мельниц Р6-АВ7-7 в количестве 2-х штук, допускается установка комплектов не более, чем в половину построенных зернохранилищ, всего предполагается установить мельницы примерно в 30 % построенных за два года зернохранилищ.

6. Финансовый план и показатели эффективности

6.1. Общие положения

При оценке финансовой (коммерческой) эффективности проекта принимались следующие исходные данные и предпосылки:

- расчетная валюта - доллары США;
- расчеты проводятся в базисных ценах на ноябрь 1997 года;
- расчетный период - 2 года;
- шаг расчета - 1 месяц;
- предоставленные в таблицах и на диаграммах соответствуют концу периода на текущем шаге;
- при перерасчете рублевых сумм в валютные принимался курс, 5800 руб./доллар;
- ставка дисконтирования принималась равной 0%.

6.2. Исходные данные и нормативы для финансово-экономического расчета

Условия кредитования:

сумма кредита	- 11 500 тыс. \$;
годовая процентная ставка	- 20%;
срок предоставления кредита	- 2 года;
условия погашения кредита	- вся сумма выплачивается 2 года + 1 день.

Выплаты процентов:

- начало выплат - через 1/2 года со дня получения кредита с выплатой задолженности по процентам за 1/2 года (с момента получения кредита);

- последующие выплаты - ежеквартально, суммами за 3 месяца.

Технические характеристики.

Сроки закупки ПСК	- в течении 1 месяца после получения кредита.
-------------------	---

Срок начала эксплуатации	- через 1 неделю после закупки оборудования.
Производительность 1 ПСК	- 2 зернохранилища в месяц.

Среднее значение полезной площади одного зернохранилища - 1000 кв. м.

Мощность зернохранилища на 1 кв. м - 2 тонны зерна.

Стоимость одного комплекта мукомольного оборудования, включая установку и монтаж - 70 тыс. \$.

Производитель мукомольного оборудования - 18 тонн зерна в сутки

График закупки дополнительного оборудования определяется на основании экономических показателей (см. р. 5.5.2.)

Выход продукции при переработке зерна в зернохранилищах, оснащенных дополнительным оборудованием:

мука высшего сорта - 35%;

мука первого сорта - 40%;

отруби - 25%.

В случае необходимости, для обеспечения полной загрузки мощностей по переработке зерна в муку, владельцы зерна будут поставлять требуемые объемы зерна.

Суммарные затраты на эксплуатацию дополнительного оборудования (включая аренду, электрическую энергию и проч.) - 2500\$ на 1 комплект в месяц.

Показатели, определяющие расходную и доходную части проекта.

Расходная часть.

Затраты на строительство 1-го зернохранилища (полная оплата услуг подрядчика) - 66\$ на 1 кв. м.

Накладные расходы на содержание и функционирование персонала (аппарата) - 200% от ФОТ.

Суммарные эксплуатационные расходы, отнесенные к 1 тонне перерабатываемого зерна - 5,56\$.

Доходная часть проекта определяется, исходя из 2-х источников дохода:

а) оплата в рассрочку стоимости построенных зернохранилищ по мере их ввода в эксплуатацию, сроки оплаты могут изменяться в диапазоне от 3-х до 12-ти месяцев, в зависимости от времени сдачи зернохранилищ в эксплуатацию (малые сроки - в периоды сбора и

заготовки урожая, большие сроки - в зимне-весеннее время); оплата принимается в зерновом эквиваленте, норма прибыли по продаже зернохранилищ принимается равной 10%, продажная цена 1-го зернохранилища - 92 тыс. долл.

б) оплата услуг за помол зерна принимается в варианте оплаты деньгами.

Стоимость переработки в муку 1 т зерна - 43\$.

Стоимость 1 тонны зерна - 190\$.

Стоимость продуктов помола зерна (в расчете на одну тонну продукта):

мука высшего сорта - 340\$;

мука первого сорта - 260\$;

отруби - 50\$.

Учитываемые в проекте отчисления и налоги.

Норма амортизации оборудования и строительных материалов - 20% в год.

Норма амортизации мукомольного оборудования (при работе не менее 20 часов в сутки) - 20% в год.

НДС - 20%.

НДС на продовольственные товары - 10%.

Транспортный налог - 1%.

Налог на прибыль - 35%.

На пользователей автодорог - 0,4%.

Налог на имущество - 2%.

Налог на содержание жилого фонда - 1,5%.

Выплаты на нужды образования - 1%.

Расчетный двухгодичный период - с июня по май соответствующего года.

6.3. Анализ результатов расчета базового варианта

6.3.1. Финансовые результаты

Общие затраты по проекту распределяются по следующим статьям расходов:

- выплаты процентов по кредиту - 4600 тыс. \$;
- капитальные вложения (всего) - 15040 тыс. \$;
- в том числе:
- оборудование для оснащения ПСК - 6290\$;
- мукомольное оборудование - 8750 тыс. \$;
- фонд оплаты труда (с начислениями) - 6021 тыс. \$;
- издержки на строительство зернохранилищ - 26400 тыс. \$;
- затраты на эксплуатацию мукомольного оборудования (суммарные) - 5550 тыс. \$;

• издержки на содержание аппарата	- 571 тыс. \$;
• налоги	- 13 881 тыс. \$.
Итого	- 72064 тыс. \$.

Наибольшая доля в затратной части проекта приходится на строительство зернохранилищ - 38%. Выделение 12% на дополнительное оснащение зернохранилищ оборудованием для переработки зерна вызвано, как необходимостью приближения средств переработки зерна непосредственно к месту его производства, так и экономическими соображениями повышения рентабельности проекта в целом. Сравнительно небольшая доля налогов - 19% - связана с низкой доходностью проекта в двухгодичном периоде, когда строительные работы продолжаются фактически в течении всего периода (21 месяц), а поступление (оплата зернохранилищ) носят сезонный характер и 5-6 месяцев в году не превышают расходов.

Из приведенных данных следует, что следствие накопления в течении первого года основных фондов (как за счет кредита, так и за счет реинвестирования из доходов) компания осуществляет практически бесприбыльную деятельность и лишь в течение второго года как валовая, так и чистая прибыль начинают устойчиво расти. В итоге, накопленная чистая прибыль в конце расчетного периода составляет 13697 тыс. долларов. Практически такую же сумму компания выплатит в виде налогов в федеральный и местные бюджеты.

Сроки полной окупаемости капитальных вложений определяют эффективностью операционной (производственной) деятельности компании. Суммарные капитальные вложения (за счет кредита и реинвестирования) после прекращения инвестиций окупаются достаточно быстро - менее, чем за 5 месяцев (примерно на 18-ом месяце от начала финансирования). Этот факт свидетельствует о достаточно высокой финансовой эффективности производственной деятельности компании, как в течении первого года (когда сохраняется примерный баланс между капитальными вложениями и интегральным эффектом), так - в особенности, в течение второго года, когда начинает полностью проявляться отдача и от продажи зернохранилищ и от помола зерна сторонних клиентов.

6.3.2. Интегральные показатели эффективности

Интегральные показатели эффективности рассматриваемого инвестиционного проекта имеют следующие значения (при ставке дисконтирования равной 0):

срок окупаемости	- 17,5 месяцев;
индекс прибыльности	- 11,1;
чистый приведенный доход	- 8173 тыс. долл.;
внутренняя норма рентабельности	- 48,1%.

Интегральные показатели свидетельствуют о достаточно высокой прибыльности проекта и о несомненной возможности своевременных выплат по кредитным обязательствам, а положительное сальдо наличности в течение всего рассмотренного периода реализации подтверждают полную выполнимость проекта.

В целом, на основании результатов расчета финансовой эффективности проекта "Зерно", можно сделать следующие выводы:

1. Ко времени погашения кредита и в течение всего периода предоставления кредита Заемщик располагает достаточными денежными средствами для выплат процентов по кредиту и погашения кредита, что свидетельствует о полной окупаемости кредитных средств.

2. К моменту истечения срока предоставления кредита и после расчетов с кредитором Кредитополучатель, кроме достаточного запаса наличности (порядка 8100 тыс. долларов), располагает активами (основными фондами) по остаточной стоимости на сумму свыше 7000 тыс. долларов, что определяет:

а) полную окупаемость и экономическую целесообразность самого проекта постройки зернохранилищ;

б) возможность создания хорошо оснащенного и располагающего достаточными финансовыми ресурсами строительно-перерабатывающего комплекса и его эффективное функционирование.

7. Залоговые обязательства

В качестве залога Кредитополучатель предоставляет оборудование, приобретаемое на заемные средства целевым назначением.

Оборудование приобретается в собственность Кредитополучателя. Стороны подписывают кредитный и залоговый договоры, согласно которым кредитные средства могут быть использованы исключительно на цели, предусмотренные соглашениями, а приобретенное оборудование становится предметом залога.

Заключение

В целом, по итогам исследований, выполненных в настоящем бизнес-плане, можно констатировать следующее:

финансовые показатели характеризуют настоящий инвестиционный проект как высокорентабельный и прибыльный, что в течение 2 лет обеспечивает гарантированный возврат кредитору всей кредитной суммы и процентов по кредиту, при этом предприятие-заемщик имеет чистый доход в размере более 8 млн долларов.

За указанный период будут решены следующие задачи:

1. Для сельского хозяйства области:

- построено 400 зернохранилищ, рассчитанных на закладку 800 000 тонн зерна;
- зернохранилища, более трети которых оснащены мукомольными средствами, будут построены в местах, максимально приближенных к полю, что уменьшит потери зерна при транспортировке его после сбора урожая до мест хранения до 5-6%;
- только за период реализации проекта производители зерна сохраняют за счет уменьшения потерь до 150-180 тыс. тонн зерна, что в денежном выражении составит 28-34 млн долларов;
- для производителей зерна примерно в 10 раз сократятся затраты на горюче-смазочные материалы, связанные с транспортировкой зерна к местам хранения и, одновременно, уменьшит износ транспортных средств и, кроме того, производитель может экономически стать полностью независимым от прежних владельцев элеваторов;
- в итоге значительно укрепится экономическая база производителей сельхозпродукции области и будут заложены надежные предпосылки для стабилизации и развития производства и переработки сельхозпродукции.

2. Для строителей индустрии региона:

- на базе передвижных строительных комплексов созданы производственные мощности по мобильному возведению сооружений ангарного типа для использования в самых различных направлениях;
- использование этих мощностей является высокорентабельным и достаточно автономным, что обеспечивает возможность удовлетворения в течение 4-7 лет спроса в данном регионе и близлежащих районах спроса на сооружения ангарного типа различного назначения.

Структура затрат:

- налоги 19%;
- % за кредит 6%;
- оборудование ПСК 9%;
- дополнительное оборудование зернохранилищ 12%;
- затраты на строительство 38%;
- затраты на содержание и эксплуатацию 8%;
- фонд оплаты труда 8%.

5.4. Производство оконных и дверных блоков, срубов из оцилиндрованных бревен и мебельного цеха

Краткая характеристика проекта

1. Целью проекта является привлечение финансовых средств на строительство цеха по производству оконных и дверных блоков малогабаритного мебельного цеха и цеха по производству срубов из оцилиндриро-

ванных бревен, с вводом в эксплуатацию которых предполагается производство полностью комплектных деревянных жилых домов, дачных и охотничьих домиков, оснащенных мебелью из массивной древесины.

В связи с расширением индивидуального жилищного строительства, значительным развитием садоводчества по всей территории Российской Федерации сбыт предполагаемой продукции прогнозируется с большой уверенностью.

2. Цех по производству оконных и дверных блоков

Малый цех и цех срубов.

Таблица 1. Производственная программа и товарная продукция

Наименование продукции	Количество	Цена за един., руб.	Сумма вруб.
1. Окна с тройным остеклением ГОСТ 16289-86 кв. м/шт.	24000/11000	45,0	495000
2. Балконные двери с тройным остеклением ГОСТ 16289-8	10000/5800	45,0	261000
3. Двери ГОСТ 6629-86, кв. м/шт.	46000/24000	40,0	960000
4. Двери ГОСТ 24698-81, кв. м/шт.	20000/11000	40,0	440000
5. Технологическая щепка и опилки	2500	8,0	20000
ИТОГО			217600

3. Материальные факторы производства

Для выполнения годовой программы производства окон и дверей требуется 8 тысяч кубометров пиломатериалов, которые будут поступать от существующего лесопильного цеха производительностью 40 тыс. кубометров в год.

Для мебельного цеха пиломатериалы в объеме 2 тыс. куб. м в год также поступают от лесопильного цеха.

Бревна диаметром 22-24 см в количестве 5 тысяч кубометров в год поступают от полуавтоматических линий разделки хлыстов ЛЮ-15 С, расположенных в непосредственной близости от цеха.

Вспомогательные материалы предприятие получает по кооперации.

Источником теплоснабжения является котельная с 4 котлами, работающими на газовом топливе.

Снабжение электроэнергией предусматривается на напряжении 10 кВ с подключением к существующим ВЛ 10 кВ предприятия.

Таблица 2. Материальные затраты

№ п/п	Наименование изделия	Ед. изм.	Кол-во	Цена за ед. руб.	Сумма, руб.
1.	Окна и двери	м ³	8000	50,0	400000
2.	Мебель	м ³	2000	50,0	100000
3.	Срубы домов	м ³	5000	20,0	100000
4.	Вспомогательные материалы				300000
5.	Электроэнергия	тыс. кВт ч	5577	0,063	351351
6.	Теплоэнергия	Гкал	7200	15,67	112824
7.	Вода	м ³	9190,2	0,35	3216,6
Итого					1097391

4. Расположение предприятия

Новые производственные цехи размещаются на площади в 1,2 га и находятся на территории промышленной зоны предприятия. Расходы по оплате налога на землю составят за год 1209 руб.

5. Проектно-конструкторская документация

- Проект цеха по производству окон и дверей разработан Тюменским НИИПлесдревом.
- Проект малого мебельного цеха выполнен специалистами предприятия.
- Проект цеха по производству срубов разработан Уральским лесотехническим институтом.

Все проекты находятся на предприятии.

Таблица 3. Ориентировочные капиталовложения

	Всего капиталовложения, млн. руб.	Освоено млн. руб.	Необходимо освоить, млн. руб.
1. Цех по производству окон и дверей	7,3	3,285	4,015
2. Цех по производству мебели	0,7	0,14	0,56
3. Цех по производству срубов	0,6	0,06	0,54
Итого			5,115

6. Организация предприятия и накладные расходы

Все создаваемые производства являются структурными подразделениями комбината.

Цех по производству окон и дверей и малый мебельный цех входят в состав лесопильно-деревообрабатывающего комплекса.

Управление производством осуществляют начальник комплекса и сменные мастера.

Цех по производству срубов входит в состав шпалоцеха и управление им осуществляет начальник этого цеха.

7. Трудовые ресурсы

Таблица 4. Потребность в трудовых ресурсах

	Рабочие		ИТР	Служащие
	основные	вспомогательные		
Цех о производстве окон и дверей	88	15	4	8
Малый мебельный цех	20	3	3	
Цех по производству срубов	8	2	2	
Итого	116	20	9	8

Потребность в трудовых ресурсах для указанных цехов будет покрываться за счет сокращения численности лесозаготовительных участков в результате снижения объемов заготовки леса.

Затраты на обучение персонала определяются из расчета 500 тыс. руб. на 1 обучающегося в год.

Количество обучаемых рабочих планируется в количестве 30 человек, общая сумма расходов - 15 000 тыс. руб.

8. Сроки реализации проекта

8.1. При наличии требуемых финансовых средств срок окончания строительства всех трех цехов - сентябрь 1997 г.

8.2. Потребность в капитальных вложениях в строительство цехов составляет 5115 тыс. руб.

С вводом в эксплуатацию деревообрабатывающих цехов и цеха по производству срубов программа предусматривает строительство цеха по производству мебели из массивной древесины и цеха по производству мебельных щитов из массивной древесины.

Ожидаемые технико-экономические показатели в текущих ценах приведены в табл. 8 и 9.

Нормативная продолжительность строительства составляет ориентировочно 40 месяцев.

Общая сумма капитальных вложений для двух цехов:

$$6980,87 + 5247,02 = 12227,89 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 5. Калькуляция себестоимости столярных изделий

№ п/п	Статьи расходов	Кол-во	Стоимость ед., руб.	Сумма, руб.
1.	Стоимость сырья	8000 м ³	50,0	400000
2.	Основная и дополнительная зарплата	115 чел.	4200	483000
3.	Отчисления от зарплаты на социальное страхование	40,5%		195615
4.	Расходы на подготовку и освоение производства	5% ФЗП		24150
5.	Материалы и запчасти, тыс. руб.			
5.1.	Оборудование (5%)		55400	27700
5.2.	Здания и сооружения (1,5%)		200000	3000
6.	Амортизационные отчисления			
6.1.	Оборудования (12%)		554000	66480
6.2.	Зданий и сооружений (6%)		200000	12000
7.	Расходы на электроэнергию	2055 тыс. кВтч	0,063	129465
8.	Расходы на тепло	3386 Гкал.	15,67	53058
9.	Расходы на воду	7100 м ³	0,35	2485
10.	Канализация	2456 м ³	0,58	1425
	Итого			1391133
11.	Прочие неучтенные расходы (10%)			139113
12.	Полная себестоимость			1537491
13.	Товарная продукция			2176000
14.	Прибыль			638509
15.	Рентабельность, %			41,5

Таблица 6. Калькуляция себестоимости мебели

№ п/п	Статьи расходов	Кол-во	Стоимость ед., руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
1.	Стоимость сырья	50,0 м ³	2000	100000
2.	Стоимость вспомогательных материалов			20000
3.	Основная и дополнительная зарплата	26	4200	109200
4.	Отчисления от зарплаты, %	40,5		44226
5.	Расходы на подготовку и освоение производства (5%)			5479

№ п/п	Статьи расходов	Кол-во	Стоимость ед., руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
6.	Материалы и запчасти			
6.1.	Оборудование (5%)		150000	7500
6.2.	Здания и сооружения (1,5%)		100000	1500
7.	Амортизационные отчисления			
7.1.	Оборудования (10%)		150000	15000
7.2.	Зданий (4%)		100000	4000
8.	Расходы на электроэнергию	540 тыс. кВтч	0,063	34020
9.	Расходы на тепло, Гкал.	1200	15,67	18804
10.	Водоснабжение	1100 м ³	0,35	385
	Итого			354876
11.	Неучтенные расходы (10%)			35487
12.	Полная себестоимость			391995
13.	Товарная продукция			576000
14.	Прибыль			184005
15.	Рентабельность, %			47,0

Таблица 7. Калькуляция себестоимости срубов домов

№ п/п	Статьи расходов	Кол-во	Стоимость ед., руб.	Сумма, руб.
1.	Стоимость сырья, м ³	30 -150 (4500)	30	135000
2.	Основная и дополнительная зарплата	6 чел.	4200	25200
3.	Отчисления от зарплаты, %	40,5		10206
4.	Расходы на подготовку и освоение производства (5%) ФЗП			1050
5.	Материалы и запчасти			
5.1.	Оборудование (5% стоимости)		20000	1000
5.2.	Здания, сооружения (1,5% стоимости)		90000	1350
6.	Амортизация			
6.1.	Оборудования (10%)		20000	2000
6.2.	Зданий, сооружений (5%)		90000	4500
7.	Расходы на электроэнергию	560 тыс. кВтч	0,063	35280
	Итого			209370
8.	Прочие неучтенные расходы (10%)			20937
9.	Полная себестоимость			276517
10.	Товарная продукция			405000
11.	Прибыль			128483
12.	Рентабельность, %			46,4

9. Календарный план строительства

Распределение объема капвложений по годам строительства принято следующим.

Всего, тыс. руб	В том числе			
	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
12227,89	2445,58	3668,37	3668,37	2445,5

Строительство цехов предполагается осуществлять с привлечением специализированных строительно-монтажных организаций.

Обеспечение электроэнергией, теплом, водой предусматривается от существующих инженерных сетей.

10. Ожидаемые технико-экономические показатели

Таблица 8. Основные технико-экономические показатели мебельного цеха

Показатели	Значение
1	2
Годовой выпуск продукции при проектной мощности	
• в натуральном выражении (корпусная мебель из массивной древесины), комплектов	2700
• в стоимостном выражении, всего, тыс. руб.	3679,98
1 комплект, руб.	1362,96
Капиталовложения, тыс. руб.	5247,02
в том числе: импортное оборудование и конструкции, тыс. руб./тыс. нем. марок	5007,23/7,95
импортные конструкции, тыс. руб./тыс. нем. марок	346,41/0,55
строительно-монтажные работы, млн. руб.	540,27
Оборудование, тыс. руб.	4680,64
в том числе: импортное, тыс. руб./тыс. нем. марок	4660,82/7,40
Прочие затраты, тыс. руб.	26,11
Удельные капиталовложения на 1 рубль товарной продукции	1,43
Численность: работающих, чел.	109
в том числе рабочих, чел.	104
Себестоимость: продукции, тыс. руб.	2453,32
1 комплект руб.	908,64
Прибыль балансовая, тыс. руб.	1226,66
Прибыль чистая, тыс. руб.	798,33
Затраты на 1 тыс. руб. товарной продукции, руб.	667
Рентабельность как отношение прибыли к себестоимости, %	
• балансовой прибыли	50,0
• чистой прибыли	33,0

Показатели	Значение
1	2
Рентабельность как отношение прибыли к основным фондам, %	
• балансовой прибыли	23,4
• чистой прибыли	15,5
Срок окупаемости капиталовложений за счет чистой прибыли, лет	
в том числе: в импортное оборудование	6,5
в импортные конструкции	5,8

Примечание:

1. Стоимость товарной продукции определена исходя из себестоимости и рентабельности производства в размере 50% - 3679,98 тыс. руб.

2. Чистая прибыль определена как разница между балансовой прибылью и налогом на прибыль:

$$1226,66 - 428,33 = 798,33 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, приведенные данные свидетельствуют о том, что при условии сбыта мебели по цене, превышающей себестоимость в 1,5 раза, срок окупаемости капиталовложений составит 6-6,5 лет при полной амортизации зданий и сооружений в течение 20-25 лет, оборудования - 10-13 лет.

Таблица 9. Основные технико-экономические показатели цеха по выпуску мебельных щитов

Показатели	Значение
1	2
Годовой выпуск продукции при проектной мощности	
• в натуральном выражении, тыс. м ³	6,5
в т.ч. мебельные щиты, тыс. м ³	5,0
из них на экспорт	2,0
сырье для производства плит	0,3
• в стоимостном выражении, тыс. руб.	2438,06
в т.ч. мебельные щиты на экспорт, всего тыс. руб.	1259,68
1 м ³ , руб.	629,84
мебельные щиты для внутреннего потребления	
всего, тыс. руб.	1156,92
1 м ³ , руб.	385,64
сырье для плитного производства, всего млн. руб.	21,46
1 м ³ , руб.	14,31
Капиталовложения, тыс. руб.	6980,87
в том числе:	
импортное оборудование и конструкции, тыс. руб./тыс. марок	6821,17/10,83

Показатели	Значение
1	2
строительно-монтажные работы, тыс. руб.	299,73
импортные конструкции, тыс. руб./тыс. нем. марок	176,36/0,28
Оборудование, тыс. руб.	6664,53
в том числе импортное, тыс. руб./тыс. нем. марок	6644,81/10,55
Прочие затраты, тыс. руб.	16,61
Удельные капиталовложения на рубль товарной продукции, руб.	2,86
Численность работающих, чел.	66
в том числе рабочих, чел.	60
Себестоимость продукции, тыс. руб.	1579,08
из них франко-станция отправления и места потребления:	
Всего, тыс. руб.	1499,75
на 1 м ³ руб.	230,73
в том числе мебельные щиты на экспорт, всего млн. руб.	672,63
на 1 м ³ руб.	336,32
из них франко-станция отправления, всего млн. руб.	593,30
на 1 м ³ , руб.	296,65
мебельные щиты для внутреннего потребления, всего млн. руб.	889,94
на 1 м ³ , руб.	296,65
Сырье для плитного производства, всего млн. руб.	16,51
на 1 м ³ , руб.	11,01
Прибыль:	
• балансовая, тыс. руб.	858,98
• чистая, тыс. руб.	569,81
Затраты на 1 тыс. руб. товарной продукции, руб.	650
Рентабельность как отношение прибыли к себестоимости, %	
• балансовой прибыли	54,4
• чистой прибыли	36,1
Рентабельность как отношение прибыли к основным фондам, %	
• балансовой прибыли	12,3
• чистой прибыли	8,2
Срок окупаемости капиталовложений за счет чистой прибыли, лет	12,3
в том числе импортное оборудование и конструкции	12,0

Примечание: Стоимость товарной продукции по мебельным щитам на экспорт рассчитана, исходя из мировой цены на клееные деревянные щиты в размере 1 тыс. нем. марок или 629,84 руб. за 1 м³ товарной продукции и составляет:

• мебельные щиты на экспорт, тыс. руб.	1259,68
• мебельные щиты для внутреннего потребления, тыс. руб.	1156,92
• сырье для плитного производства, тыс. руб.	21,46
Всего товарная продукция, тыс. руб.	2438,06
Чистая прибыль определена как разница между балансовой прибылью и налогом на прибыль:	
• сумма налога, тыс. руб.	289,17;
• чистая прибыль, тыс. руб.	569,81.

Приведенные данные свидетельствуют о следующем.

1. При условии сбыта мебельных щитов на экспорт по цене 1 тыс. нем. марок за 1 м³, а остальной продукции по цене, превышающей себестоимость продукции на 30%, капиталовложения окупятся за 12 лет, т.е. за предельный срок окупаемости оборудования.

2. При использовании амортизационных отчислений для погашения средств, потраченных на приобретение импортного оборудования, и отнесения их к доходам, срок окупаемости сократится на 6,5 лет.

3. С целью сближения мировых цен на мебельные щиты и цен внутреннего потребления рентабельность производства должна быть не менее 50%. В этом случае балансовая прибыль составит 1040,28 тыс. руб., чистая прибыль - 751,21 тыс. руб., срок окупаемости - 10,1 года, а с учетом использования амортизационных отчислений по импортному оборудованию - 5,7 лет.

4. В связи с тем что производство мебельных щитов организуется на дорогом импортном оборудовании, необходимо сближение мировых и внутренних цен, т.е. рентабельность производства должна быть не менее 50%, а стоимость 1 куб. м щитов, направленных на изготовление мебели, не менее 445 руб.

В настоящее время почти вся мелкосортная древесина накапливается на складах из-за отсутствия покупателей, так как тарифы за железнодорожные перевозки не позволяют им приобретать это сырье. В связи с этим перспективным планом предусматривается также строительство цеха по производству древесно-волоконистых плит мощностью 100 тыс. куб. м в год. В качестве основного оборудования данного цеха предполагается установка непрерывного прессования "Контирол" западногерманской фирмы "Зимпелькамп" стоимостью 67 тыс. марок.

Ориентировочная сметная стоимость этого проекта, включая проектно-сметную документацию, составляет около 150 млн. руб. При стабильном финансировании данного строительства продолжительность выполнения работ - не более 4 лет. Учитывая огромный спрос как у нас в стране, так и за рубежом на продукцию предприятий по выпуску мебели, достаточно низкие цены на готовую продукцию, рентабельность этого производства предполагается высокая, а срок окупаемости вложенных средств не более 7 лет.

В целом инвестиционная программа рассчитана на 10 лет.

*Ориентировочные капиталовложения по всей программе
(млн. руб.)*

1. Цех по производству окон и дверей	4,015.
2. Цех по производству мебели	0,560.
3. Цех срубов	0,540.
4. Цех по производству мебели из массивной древесины	5,247.

5. Цех по производству шитов	6,980.
6. Цех по производству плит из массивной древесины	150,000.
Итого	167,342.

11. Перспективы развития лесозаготовок

В связи с введением новых региональных правил рубок, которые существенно ограничивают площади для технологических и бытовых нужд в лесосеках главного пользования (было 40%, допускается 25%), теперь применяется многооперационная агрегатная техника ЛП-19, ЛТ-154, ЛП-33, ЛП-19 по погрузке, лесовозы КРАЗ-255А - на вывозке. Существующая технология разработки лесосек не позволяет выдерживать региональные правила рубки с сохранением подраста в лесосеках до 75%. Также ограничены размеры лесосек главного пользования до 50 га (было до 200 га). Изменены и сроки примыкания лесосек.

Введение региональных правил рубок и работа с соблюдением их требует существенных материальных затрат на ведение дорожного строительства, выполнение лесохозяйственных работ и техническое перевооружение лесозаготовительного производства. В частности, целесообразно переходить на сортиментную заготовку леса с применением финских многооперационных машин харвестеров и фарвадеров ФМТ Тимбержек".

На объем годовой заготовки 400 тыс. м³ потребуются 10 комплектов по цене 60 тыс. долл. США и 20 сортиментовозов "Сису" по цене 300 тыс. долл. США.

Таблица 10. Расчет потребности на техническое перевооружение лесозаготовительного производства, переход на сортиментную заготовку и вывозку леса

Наименование	Количество	Цена за единицу, тыс. руб.	Стоимость затрат, млн руб.
Харвестер ФМТ "Тимбержек" (Финляндия)	10	600	6,0
Фарвадер ФМТ "Тимбержек" (Финляндия)	10	600	6,0
Автопоезд "Сису" (Финляндия)	20	600	12,0
Итого			24,0

Таблица 11. Расчет потребности средств на дорожное строительство на 10 лет (1996-2006 гг.) для освоения лесосырьевой базы, тыс. руб.

	Ед. изм.	Потребность в год	Стоимость строительства 1 км	Стоимость строительства в год	Стоимость строительства на 10 лет
Подрядным способом					
Строительство железобетонной магистрали	км	6	240	1440	14400
Реконструкция железобетонной магистрали		6	160	960	9600
Хозспособом					
Строительство лежневых веток	км	10	60	600	6000
Строительство грунтовых веток	км	10	40	400	4000
Строительство лежневых усов		15	40	600	6000
Строительство грунтовых усов летнего действия		10	20	200	2000
Строительство зимних сезонных дорог		20	10	200	2000
Итого				4400	44000

Таблица 12. Проект плана производства

	Единицы измерения	1996 г.	1997 г.
1	2	3	4
Заготовка	тыс. м ³	380	450
Вывозка	тыс. м ³	380	450
Разделка	тыс. м ³	380	450
Деловая	тыс. м ³	328	403
Выход круглых	%	78	81
Круглые	тыс. м ³	296	363
Пиловочник круглый	тыс. м ³	157	180
Пиловочник лиственный	тыс. м ³	10	13
Руддолготье	тыс. м ³	40	34
Стройлес хвойный	тыс. м ³	10	12
Балансы, всего	тыс. м ³	45	56
в том числе лиственные	тыс. м ³	15	-
Шпальник	тыс. м ³	34	40
Дрова технологические	тыс. м ³	32	40
Дрова топливные	тыс. м ³	52	47

	Единицы измерения	1996 г.	1997 г.
1	2	3	4
Шпалы	тыс. шт.	150	180
Вырез	тыс. м ³	2	
Горбыль	тыс. м ³	5	
Пиломатериал	тыс. м ³	62	62
в том числе обрезной	тыс. м ³	31,5	27,5
необрезной	тыс. м ³	16,5	16,5
черноморка	тыс. м ³	7	9
Половая доска	тыс. м ³	5	5
Технологическая щепа	тыс. м ³	30	30
Опил	тыс. м ³	10	10
Живица	т	200	
Древесный уголь	т	300	

5.5. Производство пиломатериалов

1. Описание предприятия

- Учредителями общества «Вестан» являются граждане РФ.
- Целью создания общества является реальное повышение качества услуг в строительной сфере, ускорение формирования товарного рынка, извлечение прибыли от хозяйственной деятельности.

Предметом деятельности Общества является:

- производство строительных и отделочных материалов из древесины.

- Уставный капитал Общества составляет 300 000 рублей.
- Учредители общества вносят 100% Уставного капитала в размере 300 000 рублей. На момент регистрации 50% Уставного капитала было оплачено денежными средствами.

2. Анализ рынка

В данном регионе расположены как промышленные, так и зоны отдыха москвичей и жителей области, широко использующих строительные и отделочные материалы для возведения дачных домов, строений и коттеджей.

В условиях экономического кризиса граждане России стремятся выгодно и надежно вложить свои денежные средства в приобрете-

ние недвижимости, что благоприятно отразилось на денежной политике ООО «ВЕСТА» обеспечив увеличение объемов продаж и объемов получения прибыли.

Таким образом существует 2 рынка сбыта продукции ООО «ВЕСТА»:

- фирмы по производству коттеджей;
- розничная и оптовая торговля строительными и отделочными материалами.

На первом рынке реализация рыночной стратегии предприятия строится на взаимовыгодном сотрудничестве с фирмами «Потенциал», «Building company», «Ваш дом», «Содружество», специализирующимися на проектировании и строительстве коттеджей, что дает стабильный рынок сбыта продукции в соответствии с имеющимся портфелем заказов и заключенными контрактами.

ООО «ВЕСТА» поставляет для этих фирм высококачественные материалы для строительства коттеджей и отделки (как внешней, так и внутренней). Взаимодействие с этими фирмами является источником стабильных денежных поступлений и позволяет ООО «ВЕСТА» четко планировать свою деятельность.

На втором рынке реализация продукции осуществляется на договорной основе с промышленными и торговыми предприятиями района и области для собственных нужд предприятий (ремонт и т.д.) и продажи через свои торговые точки, а также сети магазинов и рынков данной продукции. Кроме того, ООО «ВЕСТА» занимается выполнением услуг разовому заказчику и частным лицам.

В качестве дополнительного рынка сбыта готовой продукции ООО «ВЕСТА» следует рассматривать сотрудничество со следующими фирмами Германии: «Фермер» и «Шпехт», использующими данную продукцию для дальнейшей переработки.

Конкуренты. Например, фирма ООО «Стройиндустрия», находящаяся в этом регионе, занимается производством аналогичной продукции. Однако качество товаров несколько ниже при более высоких ценах из-за больших накладных расходов. Продукция фирмы «Wood» соответствует продукции ООО «ВЕСТА» по качественным и ценовым показателям, но из-за отсутствия склада готовой продукции фирма «Wood» вынуждена производить указанный вид товара только под конкретный заказ. В связи с этим, в целях экономии времени, заказчику более выгодно обращаться на фирму ООО «Веста», где на складе готовой продукции имеются изделия в достаточном количестве.

3. Описание товара, продукции, услуг

Фирма ООО «ВЕСТА» специализируется на переработке древесины (круглого леса) хвойных и лиственных пород, изготовлении пиломатериалов и готовых изделий длиной 4 и 6 м. Следующей номенклатуры:

- брус: 100x100 мм 150 x 150 мм 200 x 200 мм

• лафет: В = 100 мм В = 120 мм В = 150 мм

В = 200 мм

• доска не обрезная, толщиной: 25; 30; 40; 50; 60 мм

• доска обрезная	25 x 100 мм	40 x 150 мм
	25x 150мм	50x100мм
	30x100 мм	50 x 150 мм
	30 x 150 мм	60 x100 мм
	40x100 мм	60 x 150 мм

За счет использования прогрессивного технологического оборудования номенклатура данного вида изделий может быть существенно расширена:

• доска половая: 40x100 мм 40 x 150 мм;

• доска обшивочная (выборка в четверть - «вагонка»)
20x100 мм 20 x 150 мм;

• плинтуса, раскладки, наличники и т.д. по имеющейся конструкторской документации.

Дополнительная и перспективная номенклатура - услуги в виде столярных изделий под конкретного заказчика:

- рамы и блоки оконные;
- коробки и двери;
- срубы бань, саун и домов и т.д.;
- мебель для дома и дачных участков;
- товары народных промыслов.

Данная номенклатура выбрана на основе проведения маркетинговых исследований имеющегося рынка изделий региона.

Повышенным спросом пользуются пиломатериалы и отделочные материалы, т.к. они универсальны, достаточно дешевы и предназначены для выполнения практически любого строительного проекта на производственном объекте или в частном строительстве. Спрос на данную продукцию постоянен, хотя и меняется по типоразмерам в зависимости от конкретного заказа. На объемы продаж оказывает влияние и время года: в весенне-летний период при активизации работ на данных участках происходит настоящий бум и в реализации изделий нашей фирмы.

В то же время, как отмечалось ранее, большое значение уделяется развитию новых перспективных видов продукции - готовых изделий, разрабатываемых в соответствии с требованиями существующих стандартов по качеству и эстетическим показателям. Все это осуществляется на основании учета мнения потребителей.

Что касается экспортных поставок отдельных видов продукции, то для их реализации необходимо выполнение дополнительных требований по качеству, маркировке и упаковке.

Так, например, влажность поставляемого материала не должна превышать 18%, что требует дополнительной сушки изделий в сушильной камере и упаковки готовой продукции полиэтиленовой пленкой и т.д.

4. Производственный процесс

Производственный процесс носит тип массового производства, что характеризуется небольшой номенклатурой изделий с небольшим объемом выпуска продукции одного наименования (мелкосерийное производство). Он осуществляется на высокопроизводительном оборудовании с применением минимальной доли ручного труда.

Производственный процесс изготовления столярных изделий состоит из 3-х стадий: подготовительной, обрабатывающей, заключительной.

Подготовительная стадия механизирована и включает в себе следующие операции:

- складирование круглого леса на эстакаде;
- подача бревен в приемный лоток пилорамы.

На обрабатывающей стадии производственного процесса изделие приобретает законченную форму путем выполнения следующих операций:

- распиловка бревен на лафет или необрезные доски;
- распиловка лафета или необрезанных досок на брус или обрезную доску;
- изготовление половой доски, вагонки, плинтусов, реек, накладок и т.д.

Причем, брус или обрезная доска так же являются готовыми изделиями, а половая доска или вагонка могут дополнительно подвергаться сушке в сушильной камере.

Производственный процесс изготовления пиломатериалов характеризуется небольшими затратами времени на получение готовой продукции.

Заключительная стадия производственного процесса подразумевает штабелирование готовой продукции по типоразмерам и увязка его отправки потребителю.

Производственный процесс экологически чистый, что вызвано применением в технологическом процессе электроэнергии, экологически чистого сырья. В результате применения современного оборудования в технологии изготовления столярных изделий никаких вредных выбросов ни в атмосферу, ни в виде промышленных стоков не производится. Отходы производства - опилки и стружка - за счет вытяжной вентиляции подаются в наружные бункеры, откуда реализуются на мебельный комбинат для изготовления ДСП или продаются населению. Горбыль перерабатывается для изготовления реек, накладок и т.д. или реализуется населению.

Производственный процесс требует также наличие относительно значительных площадей для складирования и предъявляет требования к высоте помещения до 4-х метров, что вызвано применением автопогрузчиков.

Исходя из данного производственного процесса и требований, предъявляемых к размещению промышленного предприятия, производственный участок ООО «ВЕСТА» по выпуску пиломатериалов размещается в металлическом утепленном ангаре, размерами 20 х 72 м (1440 м²).

Офис фирмы расположен в административном здании ОАО «Горлицинский машиностроительный завод». Под офис арендуются 4-е комнаты 2-го этажа, общей площадью 240 м² включая мебель.

Арендная плата за офис (с коммунальными платежами) составляет 2400 руб в месяц.

Арендная плата за производственный участок устанавливается руководителем «Машиностроительного завода» и составляет 13 018 руб. в месяц из расчета:

А п. п. = $3\text{min} \times K_{\text{пр}} \times K_{\text{разм}} \times K_{\text{бл}} \times K_{\text{тер}} \times П$, где:

3min - минуровень зар. платы = 105 руб.;

Kпр. - коэффициент приведения = 0,041;

Kразм. - коэффициент (этажности) размещения = 1,5;

K бл. - коэффициент благоустройства = 1,4;

Kтер. - коэффициент территориальности расположенного района = 1;

П - количество арендуемой площади = 1440.

Ап.п. = $105 \times 0,041 \times 1,5 \times 1,4 \times 1440 = 13018$.

Таблица 1. Стоимость основных производственных фондов

№ п/п	Наименование	Кол-во	Цена ед, руб.	Всего, руб.
1	Строительно-монтажные работы		19 000	19 000
2	Кран козловой КК-600		22000	22000
3	Ленточная пилограмма ЛП-60		32000	32000
4	4-х сторонний строгальный станок С 26-24		18000	18000
5	Сушилка НЦ-12		8250	8250
6	Автопогрузчик		16000	16000
7	Бункеры хранения опилок, стружки	2	32000	6400
	ВСЕГО:			121 650

Исходя из стратегии маркетинга (мелкосерийное производство) все оборудование носит универсальный характер. Все это отечественное оборудование приобретено на заводах изготовителях «Продмаш», «НИИТМ», ОАО «АСК».

Для успешной работы необходимы основные производственные фонды на сумму 121 650 руб. Стоимость оборудования составляет приблизительно 84,4% от стоимости основных фондов. Потребность в используемом оборудовании определяется исходя из его производительности и нужд технологического процесса.

Таблица 2. Производительность оборудования

№ п/п	Наименование	Кол-во шт.	Производительность единицы в час	Год. фонд эффективного рабочего времени	Годовая мощность производства
		п	Пр	Фэф.	П · Пр · Фэф
1.	Кран козловой, КК, Т	1	80т	4640	371200
2.	Ленточная пила ЛП-60, м (3м/ч)	1	0,5м	4640	2320
3.	4-х сторонний строгальный станок С26-2И (2м/ч)	1	0,5	4640	2320
4.	Сушилка НЦ-12	1	1,0	4640	4640

$\Phi_{\text{эф}} = \Phi_{\text{ном}} - \Phi_{\text{рем}}$, где:

$\Phi_{\text{эф}}$. - эффективный фонд рабочего времени, машино-час;

$\Phi_{\text{ном}}$. - номинальный фонд рабочего времени, машино-час;

$\Phi_{\text{рем}}$. - время, отводимое, на ремонт оборудования в год, машино-час.

$$\Phi_{\text{рем}} = \frac{5\% \times \Phi_{\text{ном}}}{100\%}, \text{ где:}$$

$\Phi_{\text{ном}} = \text{Мдн} - \text{Вдн} - \text{Пдн}$, где:

Мдн - количество дней за год;

Вдн - количество воскресных выходных дней за год;

Пдн - количество праздничных дней за год.

Тогда:

$$\Phi_{\text{ном}} = 365 - 52 - 8 = 305 \text{ дней.}$$

Отсюда:

$$\Phi_{\text{рем}} = \frac{5\% \times 305}{100\%}$$

При установленной на фирме 5-ти дневной рабочей недели, 2-х сменном рабочем дне, найдем Фэф:

$$\text{Фэф (в часах)} = 8 \text{ час.} \times 2 \text{ смены} \times 290 \text{ дней} = 4640 \text{ час.}$$

$$\text{Фэф за месяц: } 4640 \cdot * 12 = 487 \text{ час.}$$

Определим мощность производства за 1 год и за 1 месяц:

$$M = n_i \times n_{pi} \times \text{Фэф, где:}$$

M - мощность предприятия за период;

n_i - количество единиц i - той группы применяемого оборудования, штук;

n_{pi} - производительность i - той единицы оборудования;

Фэф - эффективный фонд рабочего времени за период, час

$$M \text{ 1 год} = 1 \times 0,5 \times 4640 + 1 \times 0,5 \times 4640 = 4640 \text{ м}^3/\text{год}$$

$$M2 \text{ мес.} = \frac{4640}{12} = 386 \text{ м}^3 / \text{мес.}$$

Избыточная мощность оборудования фирмы объясняется тем, что размер партии заказа, типоразмеры и вес изделий зависят от заказчика, поэтому необходимо иметь известный резерв мощности оборудования.

В соответствии с заключенными договорами в ноябре месяце будет выпущено продукции на 176 000 руб.

Таблица 3. План производства за ноябрь 1998 г.

№ п/п	Наименование изделий, длиной	Кол-во	Цена за	Стоим, продук.	Кол-во материала		
					6	7	8
1	6 м	куб. м	ед.	руб.	выход готов, материал, %	необход, сырье куб м	стоим. сырья, руб.*
1.	брус:						
	100x100	22	850	18700	70	28,6	350
	150x150	33	900	29700	70	42,9	350
	60x150	24	850	20400	70	31,2	350

*1 куб. м круглого леса стоит 350 рублей в соответствии с заключенным договором со Смоленским лесхозом.

№ п/п	Наименование изделий, длиной	Кол-во	Цена за	Стоим, продук.	Кол-во материала		
					6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
2.	доска обрезная:						
	25x150	11	850	9350	70	14,3	350
	40x150	11	850	9350	70	14,3	350
	50x150	20	850	9350	70 26	26	350
3.	доска половая:						
	35x150	22	1300	28600	70	" 28	350
4.	вагонка						
	20x100	11	1300	14300	70	14,3	350
	20 x 150	22	1300	28600	70	28	350
	Итого:	176		176 000		228	

Стоимость сырья - круглого леса хвойных пород:
 $228 \text{ м}^3 \times 350 \text{ р} = 79\,800 \text{ руб.}$

Расчет потребного количества сырья

Для изготовления бруса 100 x 100 мм и 150 x 150 мм потребуется круглый лес диаметром не менее 140 мм, т.к.

$$D1=C = \sqrt{a^2 + Va^2} = \sqrt{100^2 + 100^2} = \sqrt{20000} = 141 \text{ мм}$$

$$S_{\text{кв } 1} = a^2 = 100^2 = 10\,000 \text{ м}^2$$

$$S_{\text{кр } 1} = \pi R^2 = 3,14 \times 70^2 = 15386 \text{ мм}^2$$

Тогда процент использования древесины составит:

$$K_1 = \frac{S_{\text{кв } 1}}{S_{\text{кр } 1}}$$

$$K_1 = \frac{10000}{15386} \times 100\% = 65\%$$

Аналогично для изготовления бруса 150 x 150 мм потребуется лес диаметром 212 мм с выходом готовой продукции, на основании проведенных расчетов. В случае поступления леса более 0 250 мм выход готовой продукции будет 7-75 мм.

Принимаем в среднем выход готовой продукции 70% (30% - деловой отход), тогда общая потребность в материалах за месяц будет:

$$8 \text{ м}^3 \times 22 \text{ дня} \times 1,3 = 228 \text{ м}^3,$$

а его стоимость: $176 \times 350 \times 1,3 = 79\ 800$ руб.

С учетом производительности пилорамы $0,5 \text{ м}^3$ в час (8-часовой рабочий день, 2-х сменный режим работы) дневная выработка составит 8 м^3 в день, что и подтверждается заявками.

Поставщиком круглого леса является Смоленский лесхоз № 2, т.к. там идет заготовка качественного круглого леса с незначительным разбросом по диаметру (от 250 до 350 мм) и наименьшей стоимостью. Шк, например, Истринский или Звенигородский лесхоз поставляют аналогичную продукцию по стоимости до 420 руб. за 1 м^3 леса.

Доставка леса осуществляется автотранспортом изготовителя (автомобиль Камаз с прицепом - 15 м^3) и стоимость доставки включена в стоимость материала.

Численность производственного персонала определяется исходя из функциональной целесообразности и численности работников аналогичных производств.

Система оплаты труда построена на использовании повременно - премиальной формы. В дальнейшем предусматривается переход на бальную систему организации оплаты труда, более гибко учитывающую количество и качество затраченного труда.

Оплата труда руководителей и других категорий работников зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

Таблица 4. Численность производственного персонала и уровень предполагаемой зарплаты в ноябре 1998 г.

№ п/п	Специальность	Число работников	Тарифная ставка, р/час	Фонд рабочего времени, час	Всего, руб.
1.	Станочник пилормы	4	6,25	176	4400
2.	Станочник строгальщик	2	6,25	176	2200
3.	Рабочий сушильной камеры	1	4,50	176	800
4.	Крановщик-водитель погрузчика	2	5,80	172	2000
5.	Грузчик-стропальщик	2	4,60	172	1600
6.	Итого:	11			11 000

Таблица 5. Численность руководителей и других категорий работников и их предполагаемый уровень заработной платы в ноябре 1998 г.

№ п/п	Занимаемая должность	Численность	Часовая ставка, руб.	Фактич отработ. время, час	Всего, руб
1.	Генеральный директор		14,20	176	2500
2.	Коммерческий директор		11,36	176	2000
3.	Главный инженер		12,78	176	2250
4.	Главный бухгалтер		11,36	176	2000
5.	Зав. складом		4,50	176	800
6.	Мастер уч.		8,52	176	1500
7.	Подсобный рабочий		3,45	176	600
8.	Сторож	2	3,41	176	1200
9.	Итого:	9			10 850

Рассчитаем экономические элементы затрат на производство продукции.

Затраты на энергию для технологических целей:

$$\text{Эст} = Q \times T, \text{ где:}$$

Эст - стоимость потребленной оборудованием электроэнергии;

Q - количество потребленной оборудованием электроэнергии, кВт - час;

T = 360 - тарифная ставка за 1 кВт-час электроэнергии для регулирования групп потребителей, руб.

$$Q = 7\text{кВт} + 12\text{кВт} + 5,5\text{кВт} + 15\text{кВт} + 3\text{кВт} = 42,5\text{кВт}$$

$$\text{Эст} = 42,5 \times 0,36 = 15,3 \text{ (в год) руб.}$$

В месяц: $15,3 \times 176 = 2692,8$ руб.

Затраты на отопление:

$$\text{Зот} = N \times Ц \times Q, \text{ где:}$$

Зот - стоимость затрат на отопление, руб.;

N - отапливаемый период, месяцев;

Ц - цена 1 Гкал тепловой энергии, равна 78,5 руб.;

Q - количество потребленной тепловой энергии, Гкал.

Отсюда:

$$\text{Зот} = 1 \times 78,5 \times 4,82 = 378,4 \text{ руб.}$$

Затраты на освещение:

$$960 \text{ (мощность всех светильников)} \times 0,36 = 345,6$$

Затрат на солярку:

$$Эс = Пд \times Д \times Нр \times Ц, \text{ где:}$$

Эс – затраты на солярку, руб.;

Пд – средне-дневной пробег автомобиля;

Д – количество дней эксплуатации;

Нр – норма расхода солярки на 1 км пути;

Ц – цена 1 л солярки

$$Эс = 8 \text{ км} \times 22 \times 0,15 \times 1,20 = 31,68 \text{ руб.}$$

Затраты на оплату труда по предприятию за месяц составят 21850 руб.

Отчисления на социальные нужды складываются из отчислений в пенсионный фонд (28%), соцстрах (5,4%), медстрахование (3,6%), отчисления в фонд занятости (2%), транспортный налог (1%) и составляют всего 40% от фонда оплаты труда за весь период.

$$Ос = \frac{\Phi \times 40}{100}, \text{ где:}$$

Ос – отчисления на соцнужды, руб.

Φ – фонд оплаты труда предприятия за период, руб.

Тогда:

$$Ос = \frac{21850 \times 40}{100} = 8740.$$

Ускоренная амортизация, разрешаемая для малых предприятий, определяет амортизационный период длиной в 5 лет.

$$А = \Phi_c \times \frac{На}{100}, \text{ где:}$$

Φс – среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;

На – норма отчисления на полное обновление, %.

$$\Phi_c = \frac{На}{Т_a}$$

Т_а – амортизационный период, лет

$$На = \frac{\Phi_n \times 100\%}{\Phi_n \times Т_a}, \text{ где:}$$

Φ_п – первоначальная стоимость основных фондов, руб.

$$На = \frac{121650 \times 100\%}{12650 \times 5} = 20\%$$

$$A = 24330 \times \frac{20}{100} = 4866 \text{ в год}$$

Страховые отчисления строятся с учетом того, что при страховании реального имущества в страховой фирме «ЭНИ», годовой процент на сумму свыше 40 тыс. руб. составляет 0,5

$$\text{Остр} = \frac{0,5 \times \text{Сим} \times K}{100 \times N}, \text{ где:}$$

Остр – страховые отчисления за период, руб.;

Сим – стоимость застрахованного имущества, руб.;

K – количество месяцев в периоде;

N – количество месяцев, в течение которых выплачивается оговоренная сумма.

Отсюда:

$$\text{Остр} = \frac{0,5 \times 102650 \times 1}{100 \times 10} = 51,3$$

Арендные платежи составят:

$$2400 + 13018 \text{ руб.}$$

В себестоимость продукции включается также налог на пользователей автомобильных дорог в размере 1,5% от объема реализации, что составит:

$$\frac{176000 \times 1,5}{100} = 2640 \text{ руб.}$$

Налог на владельцев транспортных средств (0,6% от минимальной заработной платы \times количество л.с.)

$$\frac{0,6\% \times 100 \times 103}{100} = 61,8 \text{ руб.}$$

Всего по этой статье – 2702 руб.

Удельный вес условно-постоянных затрат в полной себестоимости:

$$\text{Уп} = \frac{\text{Зп}}{\text{Спр}} \times 100\%$$

Зп – стоимость условно-постоянных затрат, руб.;

С пр – полная себестоимость продукции, руб.

$$\text{Уп} = \frac{47362,5}{130265,3} \times 100\% = 36,4\%$$

$$\text{Упер.} = \frac{\text{Зпер}}{\text{Спр}} \times 100\%, \text{ где:}$$

У пер – удельный вес условно-переменных затрат в полной себестоимости продукции, %

З пер – стоимость условно-переменных затрат, руб.

$$\text{Упер.} = \frac{82902,8}{13026563} = 63,4\%$$

Таблица 6. Себестоимость первой партии пиломатериалов (за месяц)

№ п/п	Наименование элементов затрат	Всего, руб.
1.	Сырье и основные материалы	79 800
2.	Топливо автотранспорта	31,68
3.	Электроэнергия	2692,8
4.	Коммунальные услуги	
	• отопление помещений	378,4
	• освещение помещений	345,6
	Всего материальных затрат	83 248,5
5.	Зарплата производственного персонала	11 000
6.	Зарплата руководителей и других категорий работников	10 850
	Всего затрат на оплату труда	21 850
	Всего затрат на отчисления на соц. нужды	8740
	Затраты на амортизацию основных фондов	405,5
7.	Арендная плата	15418
8.	Страховые взносы	51,3
9.	Прочие расходы (канцтовары, реклама)	327
10.	Налог на пользователей автодорогами	225
	Всего прочих затрат	16021,3
	Итого полная себестоимость продукции	130265,3

Определим валовую прибыль предприятия:

$$\text{П вал} = \text{П рпр} + \text{Двн оп}, \text{ где:}$$

П вал - валовая прибыль предприятия, руб.;

Пр. Пр - прибыль (убыток) от реализации продукции, руб.;

Двн. Оп - доход от внереализационных операций, руб. = 6100 (гор-быль, опилки).

Пр. Пр = Рп - Спр, где

Рп - стоимость реализованной продукции, руб.;

Спр - полная себестоимость реализованной продукции, руб.

$$\text{Пр пр.} = 149\,600 \text{ руб.} - 130\,265,3 = 19\,335 \text{ руб.}$$

$$\text{Пвал.} = 19\,335 + 6\,100 = 25\,435$$

Рентабельность продукции:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Пвал}}{\text{Спр}} \times 100\%$$

Пвал - валовая прибыль от реализации продукции, руб.

$$R_{\text{пр}} = \frac{25\,435}{130\,265} \times 100\% = 19,5$$

В случае изготовления половой доски и вагонки в объемах до 50% от всего пиломатериала

$$\text{Пр пр} = 88 \text{ куб. м} \times 850 \text{ руб.} + 88 \text{ куб. м} \times 1300 = 189\,200 \text{ руб.}$$

$$\text{Пвал} = 189\,200 - 130\,265 = 58\,935 \text{ руб.}$$

$$R_{\text{пр}} = \frac{58\,935}{130\,265} \times 100\% = 45,2\%$$

Рентабельность производства:

$$R_0 = \frac{\text{Пвал}}{\text{Фосн} + \text{Фоб}}$$

Ф осн. И Фоб - стоимость основных производственных фондов нормируемых оборотных средств соответственно, руб.

$$R_{\text{о min.}} = \frac{25\,435}{102\,650 + 4\,200} \times 100\% = 23,8\%$$

$$R_{\text{о средн.}} = \frac{58\,935}{106\,850} \times 100\% = 55,2$$

Фондоотдача:

$$\Phi_0 = \frac{\text{Пр}}{\text{Фосн}}$$

$$\Phi_0 \text{ min} = \frac{19335}{102650} = 0,18$$

$$\Phi_0 \text{ ср.} = \frac{189200}{102650} = 1,84$$

Тогда фондоемкость составит:

$$\Phi_{e1} = \frac{1}{\Phi_0}$$

$$\Phi_{e1} = \frac{1}{0,18} = 5,5$$

$$\Phi_{e2} = \frac{1}{1,84} = 0,54$$

В случае изготовления только пиломатериала на 1 руб. продукции затрачено 5,5 руб. основных фондов, а в случае изготовления 50% половой доски и вагонки 0,54 руб. основных фондов.

5. План маркетинга

1. Основная цель и стратегия маркетинга

Цель маркетинга - проведение товара на рынок и получение прибыли от его реализации.

При реализации плана маркетинга ООО «ВЕСТА» основывается на следующих принципах:

1) Принцип «Понимания Потребителя», основанный на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребителя и его потребностей.

2) Принцип «борьбы за потребителя (клиента)». Этот принцип реализуется воздействием на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качество товара, реклама, сервис, цена и т.д.). Суть этого принципа - борьба за потребителя, а не сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае - это лишь средство для достижения цели, а не сама цель.

3) Принцип «Максимального приспособления» производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, что вся деятельность фирмы основывается на знании потребительского спро-

са и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в функциональную зависимость от запросов рынка и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

Для выполнения этих целей фирма ООО «ВЕСТА» придерживается следующей стратегии маркетинга:

- Совершенствование производства («Производственная», утверждающая, что товары и услуги фирмы найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по цене. Руководство фирмы уделяет особое внимание совершенствованию производства (снижению производственных издержек) и повышению эффективности функционирования каналов распределения.

- Интенсификация коммерческих усилий («Сбытовая»), утверждающая, что товары и услуги найдут сбыт на рынке, если фирма затратит значительные усилия на сферу сбыта и стимулирования продаж.

В комплекс мероприятий фирмы ООО «ВЕСТА» по маркетингу входят:

- изучение потребителей товаров (услуг) фирмы и их поведения на рынке;
- оценка выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, перспектив их развития;
- анализ используемых форм и каналов сбыта;
- оценка используемых фирмой методов ценообразования;
- исследование мероприятий по продвижению товаров (услуг) на рынок;
- изучение конкурентов;
- выбор «ниши» (наиболее благоприятного сегмента) рынка.

2. Ценообразование

Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара фирмы и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтоб цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы.

В ООО «ВЕСТА» используются плавающие цены с учетом сезонности продажи товара. Однако есть нижний и верхний предел цен, рассчитываемый с учетом:

- себестоимость продукции;
- цены конкурентов на аналогичный товар или товары - заменители;
- цены, определяемые спросом на данный товар.

Так, минимально возможная цена - цена товара, соответствующая минимальным издержкам производства, составляет 750 руб./м

обрезного пиломатериала (летний период : легкость обработки, активность конкурентов на рынке, проникновение на новый рынок и т.д) и максимальная 950 руб./м (осенне-зимний период: отсутствие основных конкурентов, дополнительные затраты на производство и т.д.)

За счет уменьшения цены в летний период достигается наибольший объем производства и за счет этого в итоге возрастает прибыль, быстро возмещающая первоначальные затраты на производство.

3. Реклама и стимулирование сбыта

Продвижение товара на рынок невозможно без принятия схемы каналов сбыта продукции от предприятия к потребителю и организации рекламы деятельности фирмы и производимых товаров.

Сбыт товаров осуществляется отделом сбыта как оптом, так и в розницу, (см. «Анализ рынка»)

Однако для успешного решения этого вопроса фирма широко использует информативную рекламу в печатных изданиях районного значения:

- газеты «Все Одинцово», «Новые рубежи»;
- в периодических изданиях «Стройка», «Промышленный оптовик», «Снабженец», «Партнер» и т.д.;
- используются практически все работники фирмы для осуществления так называемых «персональных продаж» - когда работник сам привлекает покупателя - юридические или физические лица;
- используется региональные дилеры, имеющие право составления проекта договоров от имени фирмы потребителями в других регионах.

Реализация продукции ООО «ВЕСТА» посредством «персональных продаж» и дилерской сети стимулируется руководством фирмы путем выплат премиальных вознаграждений по гибкой системе в зависимости от объемов реализованной продукции (от 2 до 5%), либо предоставления продукции на реализацию по более низким ценам на указанный процент или выделение для собственных нужд бесплатно части продукции в ограниченном количестве.

4. Формирование общественного мнения

Формирование общественного мнения включает систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения. С этой целью поддерживается связь с представителями массовой информации посредством помещения статей в газетах и журналах, участия в организации выставок и т.д.

6. Организационный план

1. Структура органов управления



2. Подбор рабочих, не связанных с управлением

Для выполнения необходимого технического процесса нужны рабочие по следующим специальностям:

- станочники по деревообработке - высококвалифицированные рабочие 2-3 разрядов;
- машинист козлового крана - допуск на выполнение погрузочных работ, свидетельство об аттестации;
- водитель автопогрузчика - водитель 3-го класса с допуском работы на автопогрузчике;
- стропальщики-разнорабочие с обучением выполнения разгрузочно-погрузочных работ;
- сторожа-рабочие без специальной квалификации.

Все рабочие приняты на постоянную работу и в зависимости от квалификации рабочих, с ними заключены соответствующие контракты и установлен уровень заработной платы (таблица 7).

Для более плодотворной работы специалистов и рабочих на предприятии существуют следующие материальные льготы:

- гибкая премиальная система, нацеленная на выполнение конечного результата;
- медицинское страхование за счет фирмы;
- доплата за использование личного транспорта в производственных целях для руководящих работников;
- бесплатное питание;

- материальная помощь на период очередного отпуска.

Такие льготы существенно привлекают работников оставаться на фирме ООО «ВЕСТА» по сравнению с другими предприятиями аналогичного профиля, хотя и на фирме используется интенсивный труд работников и ненормативный рабочий день для ИГР, так как фирма работает в 2 смены.

Таблица 7. Профессиональный состав работников фирмы

№ п/п	Профессия	Кол-во	Описание выполнения работы	Форма привлеч.	Уровень квалифик.	Средн. з/п руб.
1.	Станочник пилорам	4	Распиловка круглого леса на пиломатериалы	Контракт	3 разряд	1100
2.	Строгальщик	2	Обработка пиломатериалов на строгальном станке	Контракт	2 разряд 3 разряд	1100
3.	Машинист козлового крана	1	Выполнение разгрузочно-погрузочных работ на козловом кране	Контракт	3 разряд (взаимозамена с водителем, автопогруз.)	1000
4.	Водитель автопогрузчика	1	Выполнение разгрузочно-погрузочных работ на автопогрузчике	Контракт	3 класс (взаимозамена с крановщиком)	1000
5.	Грузчик-стропальщик	2	Помощь крановщику и водителю автопогрузчика	Контракт	Инструктаж поТБ	800
6.	Сторож	2	Охрана территории и помещения ООО	Контракт	Инструктаж поТБ	60

7. Финансовый план

Финансовая деятельность ООО «ВЕСТЫ» контролируется в различные периоды работы, посредством составления:

- оперативного (рабочего) плана;
- отчета о доходах и расходах;
- отчета о движении денежных средств;
- балансового отчета фирмы.

В указанных документах отражаются планируемые и фактически полученные величины показателей за отчетный период.

1. Оперативный рабочий план отражает за соответствующий период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по

каждому виду товара и каждому рынку. Например, данные приведенные в таблице 8, дают представление руководству о той доле рынка, которая завоевана ООО «ВЕСТОЙ» по изготовлению пиломатериалов и которую предстоит завоевать в будущем.

Таблица 8. Показатели по пиломатериалам

Наименование	1 кв		2 кв		3 кв		4 кв		Всего 1998 г.	
	п*	ф*	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф
1. Рыночный потенциал ООО по брусу 100х100 куб. м	60	30	60	60	100	120	30	28	230	240
2. Цена товара руб./куб. м	850	850	850	850	800	800	800	900	825	850
3. Объем продаж тыс. куб. м	51	25,5	51	51	80	96	24	25,2	190	204
4. Доля фирмы в отраслевом рынке «Жаворонки», %	35	30	35	35	35	40	35	30	35	34
5. Кол-во товара, произведенного фирмой, куб м	60	70	60	80	100	100	30	30	250	280
6. Запас товара на складе готовой продукции, куб. м		10		30		10		10		10

п* - план

ф* - факт

Аналогично составляются планы по каждой номенклатуре изделий и каждому рынку сбыта. Затем они систематизируются и суммируются. На основании полученных результатов составляется прогноз объемов реализации на следующий год по всей номенклатуре изделий:

Таблица 9. Прогноз сводных показателей

Наименование	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Всего за 1999 г.
1	2	3	4	5	6
1. Цена товара, руб./куб. м.	900	920	920	950	923
2. Объем продаж, тыс. руб.	360	414	515	447	1736

Наименование	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Всего за 1999 г.
1	2	3	4	5	6
3. Кол-во товара, произведенного фирмой куб. м	450	480	500	450	1880
4. Запас товара на складе куб. м	50	80	20	-	-

2. Отчет о доходах и расходах по производству товаров показывает, получает ли фирма прибыль от продажи каждого товара. Отчет составляется экономической службой по каждому виду товара. Например, доходность изготовления пиломатериалов и доски «вагонки» отражена в табл. 10.

Таблица 10. Доходность изготовления пиломатериалов

Показатели	1 кв		2 кв		3 кв		4 кв		Всего 1998 г.	
	п	Ф	п	Ф	п	Ф	п	Ф	п	Ф
Выручка от продажи:* - пиломатериала тыс. руб.	377	350	413	390	420	352	350	350	1560	1442
- вагонки	-	58	-	92	-	118	-	-	-	268
Итого:	377	408	413	482	420	470	350	350	1560	1710
Общепроизводственные издержки по статьям тыс. руб. **	320	337	350	368	335	382	290	285	1295	1373
Налоги и отчисления тыс. руб	27	27,2	28	29	29,5	29,8	27	27	112	113
Чистая прибыль тыс. руб.	30	43,5	35	85,4	55,5	58	33	38	154	225

Пояснения к таблице:

- Выручка от продажи пиломатериалов (1 квартал 1998 г факт)
- пиломатериалы: 388,9 куб. м x 900 руб./куб. м « 350 000 руб.
- доска вагонка: 44,6 куб м x 1300 руб./куб. м = 58 000 руб.

** Общепроизводственные издержки по статьям за 1 квартал 1998 г (факт) составили:

- электроэнергия 9279 руб.
- освещение 1235 руб.
- отопление 4239 руб.

- дизельное топливо 196 руб.
- оплата труда 65550 руб.
- арендная плата 54585 руб.
- амортизация оборудования 2815 руб.
- прочие расходы 1981 руб.
- сырье и материалы:

$$S = (V_{\text{пил.}} + V_{\text{ваг.}}) K_{\text{вых}} \times Ц, \text{ где:}$$

S - стоимость пиломатериалов;

V пил. - объем готовых пиломатериалов;

V ваг. - объем готовой вагонки;

K - коэффициент выхода готовой продукции (30%);

Ц - цена круглого леса.

$$S = (389 + 45) \times 1,3 \times 350 \text{ руб.} = 197470 \text{ руб.}$$

ИТОГО: 337 350 руб.

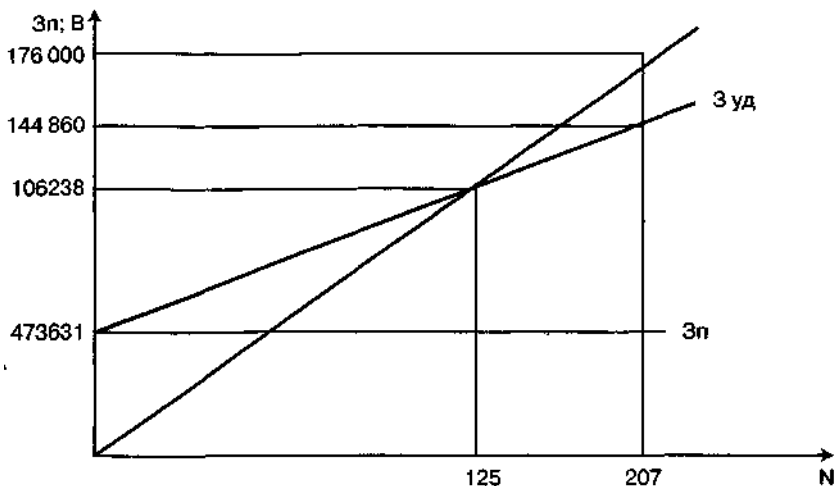
Значительное повышение выручки от продаж объясняется тем, что вместо запланированных 100% изготовления бруса и обрезной доски фирма выпускала дополнительную доску вагонку, для фирмы «Ваш дом», реализуемую на 65% дороже, чем обрезной материал. Следовательно это более выгодно, несмотря на незначительные дополнительные издержки производства.

Аналогичные отчеты составляются по всем видам товаров, сравниваются и анализируются. Суммирование показателей по всей продукции дает полную картину всей номенклатуры ООО «ВЕСТА». По этим данным принимается решение о целесообразности их дальнейшего производства.

Таблица 11. План доходов и расходов на 1999 год

Показатели	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Всего за 1999 г.
1. Объем продаж, тыс. руб.	360	414	515,2	446,5	1735,7
2. Общепроизводственные расходы и налоги тыс. руб.	316,8	364,3	453,4	392,9	1527,4
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	43,2	49,7	61,8	53,6	208,3

Найдем точку безубыточности работы предприятия.
Для этого построим график достижения безубыточности



В – выручка руб./мес.	– 176 000 руб.
N – объем продаж	
Зп – постоянные затраты	– 47363 руб.
З уд – удельные переменные затраты	= 471 руб.
Ц – цена ед. продукции	– 850 руб.

$$B = C \times N, \text{ откуда } N = \frac{176000}{850} = 207$$

Строим график выручки от 0 до 176 000 руб. При 207 продажах.

Построим график постоянных и переменных затрат из точки 47363 при условии что $Z_{п} + Z_{пер}$. При $N = 207 = 47363 + (471 + 207) = 144 860$ руб.

Точка пересечения графиков В $Z_{п} + Z_{пер}$. Дает точку достижения безубыточности ≈ 125 .

Расчет:

$$K_{т} = \frac{Z_{п}}{C - Z_{уд}} = \frac{47363}{850 - 470} = 125.$$

Безубыточность производства достигается после выпуска 125 куб. м. пиломатериалов, что соответствует выручке 106 238 руб.

8. Заключение

Организация производства из круглого леса экономически целесообразна, так как уже при изготовлении 125 куб. м пиломатериалов достигается безубыточность производства.

Ежемесячная прибыль, начиная с начала получения доходов будет составлять не менее 30 000 руб.

В то же время, с учетом нарастающего влияния на рынок конкурентов, необходимо обратить внимание:

- на дальнейшее совершенствование технологического процесса с целью снижения трудозатрат на получение готовой продукции;
- проведение дополнительной рекламной компании для расширения рынка сбыта;
- расширение номенклатуры выпуска перспективных товаров, начиная с первой половины 2000 г.

5.6. Создание торгово-складского комплекса

1. Резюме

Объектом инвестиций является создание на базе существующей складской базы «Марьинский парк» современного торгово-складского комплекса для материально-технического обеспечения гостинично-туристского комплекса г. Москвы и обеспечения населения Юго-Восточного округа широким ассортиментом промышленных товаров и рядом услуг.

Проект предусматривает проведение следующих работ:

- модернизацию существующего в настоящее время по адресу Поречная ул., дом 24, склада, осуществляющего оптовые поставки товаров и материалов предприятиям гостинично-туристского комплекса;

- строительство торгово-офисного здания для продажи непродовольственных товаров населению и сдачи части площадей в аренду.

Внимание вопросам улучшения обслуживания гостиниц города и расширения обеспечения населения Юго-Восточного округа товарами народного потребления, а также высокая окупаемость и быстрая возвратность средств в сфере торговой деятельности создаст реальные предпосылки для успешного осуществления предлагаемого инвестиционного проекта.

Проект предусматривает следующие сроки проведения работ:

Модернизация склада:

1. Разработка проектной документации - 30 дней.
2. Приобретение оборудования - 30 дней.
3. Строительно-монтажные работы (СМР) - 180 дней.

Приобретение оборудования и начало СМР совпадают. Таким образом, длительность работ по модернизации склада составляет 210 дней (7 месяцев).

Строительство торгово-офисного здания:

1. Разработка проектной документации на строительство здания - 45 дней.
2. Разработка проектной документации на перенос ЛЭП - 30 дней.
3. Перенос опор ЛЭП - 90 дней.
4. Проведение строительно-монтажных работ - 540 дней.

Поскольку часть этапов перекрывается, длительность работ составит 585 дней (19,5 месяца).

В случае предоставления кредита в конце февраля 1999 г. завершение работ по модернизации склада планируется 15.09.99 г., а завершение работ по строительству торгово-офисного здания планируется 30.09.00 г. При этом предполагается, что в процессе проведения работ по модернизации склада его работа по снабжению гостиниц не приостанавливается.

Для реализации проекта необходимы инвестиции в сумме 6601 тыс. долл. США, из которых:

- 1028 тыс. долл. США составят собственные средства, в том числе 448 тыс. долл. США за счет реинвестиции собственной прибыли;
- 410 тыс. долл. США - предоставленные льготные кредиты.

Дефицит средств составляет 5163 тыс. долл. США. Его покрытие предполагается путем получения кредита.

Для реализации предлагаемого проекта помимо выделенных средств необходима кредитная линия общей суммой 5.500.000 долл. США, предоставляемая следующими траншами:

№ п/п	Месяц представления транша	Величина транша, тыс. долл. США
1	01.03.98	800
2	01.04.98	2600
3	01.09.98	900
4	01.03.99	600
5	01.09.99	600
Итого		5500

Кредит представляется исходя из 17% годовых с ежемесячной выплатой процентов.

Начало погашения кредита после ввода торгово-складского комплекса, т.е. с 20-го месяца после получения кредита.

Порядок погашения - равными долями, помесечно.

Финансово-экономические показатели проекта рассчитаны по общепринятой методике. Срок окупаемости проекта 34 месяца с момента получения кредита или 15 месяцев с момента полного ввода торгово-складского комплекса в эксплуатацию.

В проекте заложены определенные резервы, такие как включение в расчет непредвиденных расходов в размере 10% от инвестиционных издержек, размер займа принят несколько выше рассчитанного минимума, преднамеренно не учтено в расчетах предусмотренное законодательством сокращение налогооблагаемой базы по налогу на прибыль при реинвестировании прибыли.

По уровню риска проекта относится к проектам с невысокой степенью риска. Проводился также анализ чувствительности проекта к изменению сроков строительства, к задержке платежей, к изменению объемов реализации.

Анализ возможных рисков и чувствительности проекта к изменениям внешних факторов, а также заложенные в проекте резервы позволяют считать проект достаточно устойчивым к возможным изменениям как экономической ситуации в целом, так и показателей, заложенных в проекте.

Объектом инвестиций является создание современного снабженческо-торгового комплекса для обслуживания предприятий гостинично-туристского комплекса г. Москвы и представления населению округа широкого ассортимента промышленных товаров и ряда услуг.

Комплекс включает в состав:

- склад по оптовой продаже товаров хозяйственного назначения для гостиниц г. Москвы;
- торгово-офисное здание.

В настоящее время на территории предполагаемого комплекса размещен склад, находящийся в хозяйственном ведении ГАО «Марьино» и осуществляющий снабжение гостиниц г. Москвы. Склад представляет собой кирпичное одноэтажное здание с подвалом. Общая площадь территории составляет 0,6 га.

Для строительства торгово-офисного здания предусматривается увеличение площади, занимаемой комплексом до 0,8 га.

Основные задачи и цели проекта

Основными задачами проекта являются:

- реконструкция, переоснащение и ведение в эксплуатацию автоматизированного комплекса на базе существующего склада;
 - проектирование и строительство торгово-офисного комплекса.
- Целью проекта является:

- повышение качества и оперативности обслуживания, а также более полное удовлетворение возрастающих потребностей предприятий гостинично-туристского комплекса г. Москвы путем расширения

пропускной способности существующих складских помещений за счет внедрения передовых технологий, механизации и автоматизации складских операций, более эффективного использования объемов помещений;

- улучшение обеспечения населения прилегающих микрорайонов Юго-Восточного административного округа промышленными товарами широкого ассортимента;

- создание комплекса розничной торговли непродовольственными товарами.

Это позволит обеспечить:

- снабжение гостиниц товарами как единичного, так и массового спроса, а также расширить количество оказываемых услуг и повысить их качество;

- оказание услуг по поиску, приобретению и доставке в гостиницы необходимых товаров различного назначения;

- предоставление населению округа ряда услуг и широкого ассортимента промышленных товаров.

Основанием для создания комплекса является Программа развития гостинично-туристского комплекса г. Москвы, утвержденная Постановлением Правительства г. Москвы и Распоряжением Мэра г. Москвы.

2. Маркетинговый анализ

2.1. Анализ оптового рынка товаров, приобретаемых гостиницами

В своей работе гостиницы ежедневно нуждаются в большом количестве различного рода товаров хозяйственно-бытового назначения. Это - различные моющие и чистящие средства, салфетки, туалетная бумага, полотенца, посуда и тому подобные расходные материалы. Кроме того, гостиницами приобретаются товары сложной бытовой техники, используемые как в обычном быту, так и предназначенные специально для гостиниц и учреждений (холодильники, мини-бары, пылесосы, телевизоры и т.п.). Этот рынок в г. Москве является достаточно емким.

В г. Москве по данным Мосгоркомстата в 1998 г. насчитывалось 157 гостиниц (без учета ведомственных гостиниц и общежитий) с общим количеством номеров 38225.

Как показывает практика, гостиницами приобретается в расчете на один номер в год товаров хозяйственно-бытового назначения на сумму около 1 тыс. руб. Таким образом, общий объем приобретаемых гостиницами товаров в настоящее время составляет около 40 млн руб.

В дальнейшем следует ожидать увеличения объема покупаемых товаров гостиницами г. Москвы. Это связано с возрастающими

требованиями к уровню обслуживания клиентов гостиниц, приближающегося к мировому уровню (ежедневная смена постельного белья, уборка помещений и т.п.).

Так, например, стоимость расходных материалов для четырехзвездных гостиниц в расчете на один номер составляет около 4000 долл. США в год.

Таким образом, потенциально, при приближении качества обслуживания в московских гостиницах к мировому уровню, их потребность в различных товарах можно оценить в объеме около 160 млн. долл. США. Это свидетельствует о возможности эффективного функционирования склада оптовой торговли.

На складе планируется развитие системы торговли по образцам и заказам, что позволит расширить круг оптовых покупателей.

2.2. Анализ розничного рынка

В соответствии с ежегодным демографическим отчетом ООН за 1996 год г. Москва с населением 8,7 млн. человек является наиболее крупным городом Европы.

В пределах г. Москвы самой большой категорией покупателей, обладающих высокой покупательной способностью, является население в возрасте от 25 до 44 лет, составляющее 31% от общей численности населения. Более зрелая в финансовом отношении часть населения в возрасте от 45 до 69 лет составляет 30% населения, а более молодое население в возрасте от 15 до 24 лет составляет 13%.

Среднемесячный доход жителя г. Москвы составлял 1943,800 руб. в декабре 1998 г. текущий средний доход оценивается в 250 долл. США ежемесячно, или 3000 долл. США ежегодно.

Оценка структуры розничной торговли г. Москвы показывает, что при закупке продовольственных товаров 49% занимают магазины и киоски, расположенные в микрорайонах, специализированные продовольственные магазины занимают 17%, оптовые рынки - 16%, местные рынки/киоски/ - 3% и центр г. Москвы - 16%.

По непродовольственным товарам магазины в микрорайонах используют 13% покупателей, специализированные магазины - 39%, а оптовые рынки - 16%. На центр города приходится 33% всех затрат на непродовольственные товары.

Таким образом, основная часть товарооборота (67%) осуществляется за пределами центральной части города.

Анализ показывает, что в настоящее время г. Москва за пределами центра слабо обеспечена современными торговыми площадями и магазинами рассчитанными на среднего покупателя (приблизительно на 60% от требуемого уровня). Многие покупатели предпочитают пользоваться вещевыми рынками, хотя предпочли бы пользоваться современными магазинами при условии достаточно умеренных цен.

Исходя из вышесказанного, создание современных крупных магазинов за пределами центральной части города и торгующих по доступным для среднего покупателя ценам, является актуальной задачей, а коммерческая эффективность работы таких магазинов может быть высокой.

2.3. Анализ рынка офисных помещений г. Москвы

Обзор различных источников показывает, что в г. Москве в настоящее время имеется около 280 тыс. кв. метров площадей, отвечающих требованиям западных стандартов. В 1998 г. ожидается ввод около 135 тыс. кв. метров офисных помещений.

Спрос на офисные помещения формируется в основном международными организациями, иностранными компаниями, отечественными банками, промышленными торговыми компаниями.

Оценка потребностей в офисных помещениях на 1998 г. составляет 440 тыс. кв. метров, в то время как предложение составляет только 278 тыс. кв. метров. Следовательно, дефицит на конец 1998 г. можно оценивать равным 162 тыс. кв. метров.

Состояние рынка аренды офисных помещений характеризуется высоким уровнем неудовлетворенного спроса. Стоимость аренды помещений в зависимости от его месторасположения представлена в таблице 1.

Таблица 1. Стоимость аренды офисных помещений в Москве (кв. м в год в долл. США)

№ п/п	Тип помещения	В центре	За пределами центра
1	Большие офисы еврокласса в специализированных бизнес-центрах	900-1000	600-900
2	Средние офисы еврокласса	600-900	400-600
3	Маленькие офисы еврокласса	450-900	400-600
4	Для финансовых структур	600-900	450-600
5	Большие офисы с отечественным ремонтом	400-600	250-500
6	Средние офисы с отечественным ремонтом	300-500	250-500

Сектор офисов среднего класса с отделкой соответствующей среднему западному уровню в основном арендуется крупными и средними российскими коммерческими структурами (банками, страховыми компаниями, аудиторскими и торговыми фирмами). Типичные условия аренды офисов такого рода представлены в таблице 2.

Таблица 2. Условия аренды офисов

№ п/п	Местоположение офиса	Характеристика	Арендная плата долл. США за кв. м
1	м. Китай-город	особняк, евроремонт	1000
2	м. Алексеевская	административное здание, евроремонт	800
3	м. Белорусская	административное здание, отечественный ремонт	700
4	м. Тушинская	административное здание, отечественный ремонт	600
5	м. Войковская	административное здание, отечественный ремонт	600
6	м. Сокол	административное здание, евроремонт	800

Прогноз изменения стоимости арендной платы на 2000 год показывает, что ее величина будет иметь стойкую тенденцию медленного снижения и ее средняя величина составит 850 долл. США за кв. метр в год.

2.4. Оценка объемов продаж торгово-складского комплекса

Складской комплекс «Марьинский парк» уже сейчас осуществляет снабжение гостиниц г. Москвы товарами хозяйственного назначения (моющие и чистящие средства, салфетки, полотенца, посуда и т.п. расходными материалами), а в последнее время товарами сложной бытовой техники (холодильники, пылесосы, мини-бары и т.п.).

Существующий комплекс является единственным в г. Москве, осуществляющим специализированное обслуживание гостиниц. В настоящее время комплекс осуществляет обслуживание 30 гостиниц г. Москвы. Некоторые из них обслуживаются полностью через складской комплекс, а другие частично.

Помимо гостиниц, комплекс осуществляет мелкооптовые поставки для других покупателей.

В настоящее время нет информации по товарообороту оптовых складов, занимающихся торговлей товарами хозяйственного назначения. Поэтому для оценки товарооборота склада воспользуемся характеристиками товарооборота магазинов, торгующих хозяйственно-бытовыми товарами. По данным английской компании «Management Horizons Europe», среднегодовой оборот торговли товарами хозяйственного назначения на 1 кв. метр общей торговой площади составляет 12000 долл. США. Исходя из приведенной цифры товарооборот складского комплекса можно оценить ориентировочно в 48 млн долл. США в год. Физический товарооборот оптового магазина превосходит физический товарооборот розничного мага-

зина, однако, торговая надбавка оптовой торговли значительно меньше, чем при розничной торговле, что частично компенсирует ошибку оценки.

Исходя из вышеизложенного, предусматривается постепенное увеличение товарооборота начиная с июля с доведением его в октябре 1998 г. (после окончания модернизации склада) до проектного уровня 1,2 млн долл. США в месяц или 14-15 млн за год. Это планируется достигнуть как за счет увеличения количества обслуживаемых предприятий, так и значительного расширения номенклатуры товаров с тем, чтобы торгово-складской комплекс после модернизации мог обеспечить гостинично-туристский комплекс всем необходимым ассортиментом товаров хозяйственно-бытового назначения, а другими промышленными товарами, в том числе технико-сложной продукцией.

Помимо снабженческого комплекса, осуществляющего оптовую продажу товаров гостиницам и другим покупателям, непосредственно рядом с ним предполагается построить торгово-офисный комплекс, обеспечивающий представление населению округа услуг и продажу широкого ассортимента промышленных товаров.

Этот торговый комплекс должен решить задачу снабжения жителей округа и других близлежащих районов непродовольственными товарами по доступным ценам.

Предполагается, что в результате удастся создать торговый центр, представляющий покупателям удобства современного магазина, одновременно обеспечивающий продажу товаров по вполне доступным ценам для широкого круга покупателей. Этот комплекс рассчитан на наиболее массового покупателя со средним уровнем доходов.

Для оценки возможного товарооборота будем использовать вышеприведенные данные, полученные компанией «Management Horizons Europe», в ходе исследования в области торговли г. Москвы. Опираясь на эти данные, ожидаемый товарооборот торгового центра составит величину 50-55 млн долл. США в год (при расчете предполагалось, что из 3000 кв. метров 300 кв. метров будут представляться в аренду под офис, а торговая площадь составит 2700 кв. метров).

Организация розничной торговли планируется после сдачи торгово-офисного здания. Объем розничного товарооборота будет нарастать с 0,6 млн долл. США в октябре 1999 г. до проектного уровня 4,5 млн долл. США в месяц, который можно достичь в апреле 2000 г.

Предполагается, что из 3000 кв. метров торгово-офисного здания 300 кв. метров будут сдаваться в аренду банку. Стоимость сдачи указанных площадей в аренду можно оценить в 600 долл. США за

кв. метр в год. Таким образом, выручка от сдачи помещений в аренду составит 180 000 долл. США в год. Сдача площадей в аренду планируется с октября 1999 г.

Таким образом, в расчетах приняты 3 вида продукта (услуги):

Наименование продукта (услуги)	Ед. изм.	Цена, \$ US
Оптовая торговля		100 000
Розничная торговля		100 000
Сдача в аренду	кв. м	600

3. Оценка численности персонала

Определен ожидаемый рост численности персонала, исходя из увеличения объема услуг. При этом не предусматривается рост численности персонала, связанного с оптовой торговлей. Это обусловлено проводимыми работами по механизации и автоматизации складских работ. Увеличение численности персонала, связанного с розничной торговлей распределено на несколько этапов: общие подготовительные работы; подготовка к началу торговли; первоначальный этап торговли; этап торговли при достижении проектного уровня товарооборота.

Таблица 3. Численность персонала фирмы

	Зарплата в \$	Численность и ФОТ персонала по периодам					
		Янв. 98-фев. 98	март 98-июнь 99	июль 99-авг. 99	сен. 99-нояб.99	дек.99-фев. 2000	март 2000 до конца
Управление	\	1	3	19	21	24	27
Служащий	300	9	12	20	27	32	37
Заведующий	500	1	1	1	1	1	1
Руководитель	700.		1	1	1	1	1
Руководитель	500			2	2	2	2
Фонд оплаты труда (ФОТ) управления		3200	4800	8200	10300	11800	13300
Производство							
Рабочие	200	30	30	30	30	30	30
Сотрудник	250				75	100	125
ФОТ производства		6000	6000	6000	24750	31000	37250
Маркетинг							
Сотрудник	300	1	1	4	4	4	4
ФОТ маркетинга		300	300	1200	1200	1200	1200
ФОТ, всего		9500	11100	15400	36250	44000	51750

4. Оценка производственных издержек

Прямые издержки рассчитывались отдельно по видам услуг. В них включены затраты на закупку товара и его транспортировку. Включены также таможенные сборы из расчета 50% поставки товаров по импорту. Кроме того включена стоимость упаковочных и других расходных материалов.

Постоянные издержки включают фонд оплаты труда всего персонала (это обусловлено отсутствием сдельной оплаты труда и прямой зависимости численности от объемов реализации), налоги и сборы на зарплату, расходы на электроэнергию, тепло, связь, рекламу, а также ряд затрат на управление (командировочные и транспортные расходы, юридические услуги, канцелярские и расходные материалы и т.д.).

Постоянные издержки рассчитаны отдельно по 3-м группам:

- оперативные затраты, связанные непосредственно с производством;
- административные издержки, связанные с управлением;
- торговые издержки - включают затраты на рекламу и маркетинг.

5. Оценка стоимости создания торгово-складского комплекса

Расчет стоимости проектирования и строительства проводился в соответствии с «Порядком определения стоимости проектных работ для строительства в г. Москве и ЛПЗП (2-я редакция)» МРР - 3.2.06-96, «Рекомендациями по определению укрупненных показателей стоимости строительства, изыскательских и проектных работ (базовые цены) для составления титульных списков ПИР по объектам, расположенным в Москве и Лесопарковом защитном поясе и финансируемым за счет средств городского (муниципального) бюджета» МРР - 3.1.03-93, справочником «Marshall & Swift», широко используемого в Канаде, США и ряде стран Западной Европы фирмы, занимающимися инвестированием капитального строительства и реконструкции объектов гражданского строительства, с поправочными коэффициентами, обеспечивающими приведение величины базовых ставок дохода к экономическим условиям Российской Федерации и назначению площадей, а также в соответствии с действующими строительными нормами и правилами.

5.1. Прединвестиционные исследования

В состав прединвестиционных исследований включены работы по подготовке и получению исходно-разрешительной документации, а также разработка бизнес-плана и архитектурно-планировочного решения.

Исходно-разрешительная документация

1. Основной распорядительный документ Решение, распоряжение Правительства г. Москвы о предоставлении права проектирования и строительства.

2. Акт резервирования земельного участка для проведения проектно-изыскательских работ.

3. Разрешение об изменении трассы ЛЭП.

4. Градостроительное задание - ГЗ, в том числе эскиз № 1 и эскиз № 2, включая архитектурно-планировочное заключение по обследованию территории.

5. Заключение Московского городского центра государственного санитарно-эпидемиологического надзора.

6. Финансовые показатели экологии.

7. Заключение Мослесопарка по обеспечению зеленых насаждений на участке.

8. Заключение Москомприроды.

9. Технические условия на присоединение данного объекта строительства к городским сетям.

10. Технические условия на переделку существующих сетей.

11. Геоподоснова участка с учетом существующих коммуникаций.

12. Инженерно-геологические изыскания.

13. Данные о состоянии улично-дорожной и транспортной сети, организация дорожного движения.

14. Разрешение на строительство (паспорт).

Общая стоимость получения исходно-разрешительной документации составит 100 000 долл. США.

Разработка бизнес-плана - 37 000 долл. США, в т.ч. архитектурно-планировочного решения - 16 360 долл. США.

Таким образом, стоимость прединвестиционных исследований составляет 137 000 долл. США.

5.2. Разработка проектной документации

Стоимость проектной документации на реконструкцию и переоснащение складского комплекса площадью 4000 кв. м с учетом технического обследования фундаментов составит 60000 долл. США.

Стоимость проектных работ на строительство торгово-офисного здания общей площадью 3000 кв. м составит 363000 долл. США. В стоимости проектных работ учтены также:

- разработка проекта перекладываемых внеплощадных инженерных сетей за пределами отведенного участка;
- разработка проекта устройств охранной сигнализации спецпожаротушения, противопожарной вентиляции, систем связи;
- согласование с городскими организациями.

Стоимость проектной документации на изменение трассы ЛЭП составит 18200 долл. США.

Стоимость основных проектных работ определена для создания проектной продукции на качественном уровне, отвечающем современным требованиям.

5.3. Реконструкция и переоснащение существующего складского комплекса

Оценка стоимости складского комплекса произведена с учетом функциональной организации помещений.

Площадь переоснащения склада - 4000 кв. м (ориентировочно).

Внутренняя отделка - из высококачественных материалов.

Оборудование - импортное, стеллажи с европоддонами, два лифтовых подъемника.

В стоимости учтены следующие виды работ:

- усиление фундамента по данным технического обследования;
- капитальный ремонт с заменой перекрытия с сохранением основных высотных параметров здания;
- восстановление ограждения, дорожного покрытия;
- установка импортного оборудования;
- установка пожаро-охранной сигнализации.

Стоимость освещения территории, телефонизация, замена инженерных коммуникаций учтены в стоимости строительства торгово-офисного здания.

Стоимость оборудования и инвентаря принята, исходя из свободных оптовых цен, сформировавшихся в порядке, установленном Госкомцен для продукции производственно-технического назначения. При этом в стоимости оборудования учтены затраты на его приобретение, транспортные, заготовительно-складские и другие расходы.

Стоимость импортного оборудования принята с учетом всех расходов по закупке и доставке с добавлением таможенных пошлин и налога на импорт.

Стоимость реконструкции и переоснащения складского комплекса составит 1091000 долл. США, в том числе стоимость оборудования - 791000 долл. США.

5.4. Строительство торгово-офисного здания

расчет производится из следующих условий:

- площадь застройки - 1500 кв. метров;
- общая площадь здания (ориентировочно) - 3000 кв. метров;
- строительный объем здания - 10640 куб. м;
- этажность - 2 этажа.

Строительство предполагается вести из быстровозводимых современных конструкций. Наружная и внутренняя отделка - из высококачественных материалов. Фундамент предусмотрен из моно-

литного железобетона с учетом инженерно-геологического заключения. Перекладка и подключение к городским сетям выполняется в соответствии с техническими условиями.

В стоимости строительства здания учтены:

- затраты по освоению строительной площадки, включая внутриплощадочные сети;
- присоединение к магистральным сетям;
- внутренние сети - для телефонной связи городской и местной проводного вещания, пожарной сигнализации, охранной сигнализации, вещательного телевидения;
- прямые строительные затраты;
- накладные расходы;
- плановые накопления.

Стоимость строительства торгово-офисного здания составит 3234000 долл. США.

Стоимость перекладки трассы ЛЭП составит 110 000 долл. США.

Таблица 4. Основные этапы создания торгово-складского комплекса

Наименование этапа	Стоимость этапа*, \$ тыс.
Преинвестиционные исследования и оформление кредита	137,0
Проектная документация на строительство здания	363,0
Проектная документация на модернизацию склада	60,0
Проектная документация на перенос опор ЛЭП	18,2
Приобретение оборудования для склада	791,0
Переоборудования склада	300,0
Перенос опор ЛЭП	110,0
Строительство торгово-офисного здания	3234,0

* Стоимость этапов указана без учета непредвиденных издержек

6. Риски проекта

Под риском понимается степень оправданности ожиданий получения будущих доходов.

Для прогнозирования чистого дохода риск может рассматриваться как вероятность или степень осуществления прогнозных оценок, иными словами, как риск реализации проекта.

Оценка рисков проводится по стадиям проекта: подготовительный, строительства и функционирования (таблицы 5, 6, 7).

Таблица 5. Подготовительная стадия

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль	Вероятность события
Удаленность от инженерных сетей	Рост стоимости строительства	0,0
Отказ в разрешении на перенос ЛЭП	Рост стоимости строительства	0,25

Таблица 6. Строительная стадия

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль	Вероятность события
Непредвиденные затраты, в т.ч. из-за инфляции	Увеличение объема заемных средств	0,75
Недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, затяжка с вводом мощностей	0,75
Недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства	0,25

Таблица 7. Стадия функционирования: финансово-экономические и социальные риски

Вид риска	Отрицательное влияние на прибыль	Вероятность события
Неустойчивость спроса	Падение спроса	0,0
Рост налогов	Уменьшение прибыли	0,25
Рост цен на перевозки	Снижение спроса из-за роста цен	0,25
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов	0,25
Трудности с набором квалифицированных кадров	Увеличение затрат на комплектование	0,0
Квалификация кадров	Снижение объема продаж	0,0
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований	0,0

В 3-й графе каждой таблицы приведены усредненные цифры оценки вероятности наступления каждого из событий усредненные

по оценке 3-х экспертов. При этом эксперты руководствовались следующей системой оценок: 0 - риск рассматривается как несущественный; 0,25 - риск скорее всего не реализуется; 0,5 - о наступлении события ничего определенного сказать нельзя; 0,75 - риск скорее всего проявится; 1 - риск наверняка реализуется.

Расчет, проведенный по указанной методике, показал, что общий риск проекта составляет 0,229, что относит его к проектам невысокой степенью риска.

Выводы

Проведенный анализ экономических, финансовых показателей и исследования рынка дают основание полагать, что проект может быть реализован с высокой эффективностью.

Анализ возможных рисков и чувствительности проекта к изменениям внешних факторов, а также заложенные в проекте резервы позволяют считать проект достаточно устойчивым к возможным изменениям как экономической ситуации в целом, так и показателей, заложенных в проекте.

Маркетинговый анализ показывает, что по услугам, заложенным в проекте имеется устойчивый рынок и тенденции к его расширению.

Глава 6. ОБРАЗЦЫ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ

6.1. Консультационное агентство

1. Резюме

Идея: создание консультативного агентства по изучению рынка пищевых продуктов.

1. Основная цель предприятия - сбор данных о рынке пищевых продуктов, создание базы данных с целью предоставления клиентам информационных и консультационных услуг.

2. Товары и услуги, которые будет производить предприятие - проведение маркетинговых исследований рынка и предоставление информации по следующим проблемам:

- возможность позиционирования конкретного товара или группы товаров на рынке;
- группа потенциальных потребителей данного товара (группы товаров];
- потребительские ожидания;
- основные конкуренты, исследование конкурентных преимуществ;
- потенциальная емкость рынка;
- возможная стратегия действий на рынке;
- оценка эффективности деятельности предприятия;

3. Особенности наших услуг, позволяющие превзойти подобные услуги конкурентов:

- надежность сведений;
- качественная информация (высокая степень полноты и точности);
- консультирование по сути предмета;
- быстрота предоставления информации;
- выработка оптимальных решений.

Дело обещает быть прибыльным, так как информация подобного рода необходима как начинающим фирмам, так и предприятиям, занявшим определенное место на рынке, но желающих увеличить объем реализуемой продукции уже имеющегося товара или вывести на рынок новый товар.

4. Основные сегменты клиентов: на первоначальном этапе работы агентства основными клиентами будут мелкие и средние предприятия, производящие уже имеющиеся товары и услуги.

5. Основные требования:

- *помещение*: хорошее техническое состояние, респектабельный внешний вид, доступное местонахождение;

- *материалы и оборудование*; компьютерная техника и комплектующие изделия высокого качества;

- *персонал*: специалисты-маркетологи высокой квалификации, имеющие опыт работы в данной области не менее 4-5 лет. Бухгалтер со специальным образованием, опыт работы не менее 2-3 лет.

Генеральный директор - его обязанности исполняет владелец предприятия.

6. Роль кредита: на первоначальном этапе кредит необходим, так как организация данного производства потребует не менее 30000-45000 долларов и необходимы расходы на рекламу.

2. Оперативный план деятельности

1. Описание товара

1.1. Товар (услуга). Консалтинговое агентство предоставляет клиенту информацию по интересующим его вопросам о рынке пищевых продуктов:

- анализ реальной и потенциальной позиции конкретного товара на рынке;
- выделение групп потенциальных потребителей;
- анализ потребительских ожиданий;
- основные конкуренты и специфические особенности их продукции;
- стратегические альтернативы действий конкретного предприятия на данном рынке;
- консультации с учетом и анализом полученной информации.

1.2. Данный товар удовлетворяет потребности клиентов в получении необходимой, качественной, максимально полной информации, обладающей высокой степенью достоверности.

1.3. Отличительные особенности данного товара:

- высокое качество;
- достоверность выдаваемой информации;
- быстрота получения клиентом необходимой ему информации;
- достаточная полнота информации;

1.4. Уникальность данного товара существует в отношении скорости сбора информации, возможности глубокого профессионального анализа полученной информации, разработки краткой и долгосрочной маркетинговой стратегии.

Эти качества нашей услуги и будут привлекать потребителя.

1.5. Жизненный цикл такой отрасли как услуги по предоставлению информации и последующих консультаций имеет 4 этапа:

- 1 - зарождение;
- 2 - рост;
- 3 - зрелость;
- 4 - спад.

На российском рынке консультационные услуги находятся в начале второго этапа (рост). Спрос на них еще не удовлетворен полностью. Поэтому в данной отрасли пока нет необходимости снижения цен, но нужна активная реклама для привлечения клиентов. Нашему агентству необходимо выделить первоначальный сегмент клиентов, тщательно проанализировать свои возможности и определить первоначальную «нишу» своих услуг на рынке.

2. Инновационный план деятельности

2.1. Инновационные элементы вносятся в:

- *рынок* - в России уже существует рынок консультационных услуг, но время его существования относительно небольшое, хотя и «новым» его считать нельзя;
- *товар* - новые черты нашего товара (услуги) применение многих методов маркетингового исследования, услуги по изучению рынка конкретного товара, разработка стратегий позиционирования и продвижения товара, в коротком и длительном периодах;
- *технология* - сочетание маркетинговых и статистических методов, а именно:
 - а) панельные исследования потребительских предпочтений, т.е. создание собственной стратегической панели;
 - б) математические методы расчета вероятности и т.д.
- *сырье* - инновационных элементов нет.
- *организацию дела* - привлечение временных сотрудников для организации опросов и последующей оценки результатов.

2.2. Влияние изменений в 7 областях по 1 Друкеру:

- *неожиданное событие*: может повлиять на рост или снижение спроса на данную услугу;
- *несоответствие*: предприниматели хотят иметь надежную полную информацию о каком-либо явлении или процессе в максимально-короткие сроки и по умеренной цене. Реальная информация часто бывает устаревшей, недостаточно полной или труднодоступной. Наше консультационное агентство имеет возможность предоставить максимально полную информацию о рынке конкретного товара, выполнить ее качественный анализ благодаря сочетанию маркетинговых и статистических методов исследования;
- *внешняя потребность*: все более растущая потребность в информации приведет к росту спроса на данные услуги, возможно, возникнет необходимость создания отдела рекламы, собственного отдела социологических исследований, увеличения численности персонала;
- *внешнее давление*: рост числа конкурентов подтолкнет к завоеванию новых рынков (например, по географическому или товарному принципам), разработке дополнительных услуг (например, реклама), использованию в технологии новых методов:

- *демографическая ситуация*: тенденция к снижению рождаемости - люди могут больше времени уделять работе и потребность в информации возрастет;

- *культура*: сейчас в России ярко выраженная тенденция - быть преуспевающим, иметь свое дело - для предпринимателей неизбежен выход на рынок, значит необходима подробная, качественная информация о рынке конкретного товара, конкурентах, ценах, рекламных средствах и т.д. Кроме того, сейчас наблюдается стремление к новому образу жизни, в том числе и деловой жизни, а это подразумевает использование современных методов в работе, маркетинговых, консультационных услуг;

- *наука*: использование научных достижений может помочь увеличить скорость получения и обработки информации, создать комплексный метод, позволяющий исследовать конкретную проблему всесторонне и найти новые источники информации.

3. Клиенты

3.1. Сегментирование клиентов на рынке.

Сегментирование происходит в зависимости от:

а) размера предприятий:

- малые;
- средние;
- крупные;

б) наличие товара на данном рынке:

- новый;
- устоявшийся.

Предприятие	Товар	Новый	Устоявшийся
малые			
средние			
крупные			

3.2. Наибольший спрос обеспечат средние предприятия (60-70% всех клиентов).

3.3. Потребительские свойства, привлекающие клиентов (потребителей) к нашему товару (услуге):

- надежность;
- высокое качество;
- высокая степень полноты и точности информации;
- достаточно умеренная, доступная цена;
- консультирование по результатам исследования.

3.4. Круг клиентов будет расширяться за счет:

- рекламы;

- личных встреч с представителями других предприятий на выставках, деловых семинарах и т.д

3.5. Потенциальная доля рынка: для нашей фирмы она составляет около 10% от потенциальной емкости рынка информационных и консалтинговых услуг.

3.6. Необходимо разработать товарный знак и символику фирмы, которые будут привлекать внимание клиентов, т.е. продумать создание фирменного стиля.

4. Конкуренты

4.1. Конкурентная таблица

^ ^ Ф и р м а Критерии^»	«Аспарагус»	Основные конкуренты			
		№1	№2	№3	№4
Соответствие запросам потребителей	полное соответствие	частичное соответствие	полное соответствие	частичное соответствие	частичное соответствие
Надежность	высокая степень	высокая степень	высокая степень	средняя степень	средняя степень
Качество	очень высокое	высокое	высокое	хорошее	удовлетворительное
Цена	высокая	средняя	высокая	средняя	ниже средней
Быстрота обслуживания	очень быстро	быстро	достаточно быстро	средне	средне
Круг охватываемых проблем	широкий	широкий	средний	достаточно узкий	узкий
Послепродажное обслуживание	консультационная поддержка, систематический анализ эффективности	консультационная поддержка			
Время работы	9.00-18.00	10.00 - 17.00	10.00-18.00	9.00 - 17.00	9.00- 17.00
Репутация фирмы	новое предприятие, новые услуги	надежная	надежная, постоянные клиенты	ненадежная, постоянных клиентов нет	сомнительная

4.2. Расчет конкурентоспособности

Факторы	весомость факторов	"Аспарагус"		Основные конкуренты							
				№ 1		№ 2		№ 3		№ 4	
	p	a	ap	a	ap	a	ap	a	ap	a	ap
Соответствие запросам потребителя	0,15	0,95	0,143	0,7	0,105	0,95	0,143	0,7	0,105	0,65	0,096
Надежность	0,10	0,9	0,09	0,9	0,09	0,9	0,09	0,6	0,06	0,6	0,06
Качество	0,20	1,0	0,2	0,8	0,16	0,8	0,16	0,7	0,14	0,7	0,12
Цена	0,05	0,7	0,035	0,8	0,04	0,7	0,035	0,8	0,04	0,9	0,045
Быстрота	0,20	1,0	0,2	0,9	0,18	0,8	0,16	0,7	0,14	0,65	0,13
Круг охватываемых проблем	0,18	0,8	0,144	0,8	0,144	0,6	0,108	0,5	0,09	0,4	0,072
Послепродажное обслуживание	0,04	0,8	0,032	0,7	0,028	0	0	0	0	0	0
Время работы	0,02	0,7	0,014	0,6	0,012	0,65	0,013	0,65	0,013	0,65	0,013
Репутация	0,06	0	0	0,8	0,048	0,9	0,054	0,6	0,036	0,4	0,024
Сумма ap	1,0	0,858		0,807		0,763		0,624		0,550	

В процентном выражении коэффициенты конкурентоспособности (суммы ap) отражают действительное положение фирмы на рынке. Преимущества нашего агентства «Аспарагус» выше, чем аналогичные преимущества конкурента № 4 на 30,8%, конкурента № 3 - на 24%. Эти конкуренты не очень опасны, наше положение на рынке относительно них устойчивое.

Однако нашему агентству следует обратить особое внимание на конкурента № 2, которого мы превосходим лишь на 9,5%, и на конкурента № 1 (5,1%). Эти фирмы имеют сложившуюся, прочную репутацию, пользуются уважением клиентов.

«Аспарагусу» следует предпринять меры по улучшению качества услуг, чтобы завоевать симпатии клиентов. Наш самый большой плюс – быстрота и надежность информации. Это позволит привлечь значительное количество потребителей наших услуг и обеспечит место на рынке фирме.

5. Потребность в ресурсах

Этапы технологического процесса:

- постановка проблемы;
- определение круга источников информации;
- сбор необходимой информации;
- анализ;
- расчет результатов;
- выработка необходимых стратегий;
- контроль за воплощением на практике;
- информационная поддержка.

Для успешного выполнения этого плана нам необходимы:

- компьютер хорошего качества (минимальная конфигурация: процессор 486 и ОЗУ 4 Мв);
- принтер хорошего качества;
- набор компьютерных программ:
 - справочно-правовые;
 - бухгалтерские;
 - программы финансового и маркетингового планирования;
 - программы оценки эффективности деятельности;
- специализированные издания;
- помещение;
- автомобиль «Жигули».

6. Организационный план

6.1. Организационно-правовая форма (ОПФ) нашего предприятия – ЗАО.

Владельцы: генеральный директор и маркетологи.

Уставной капитал общества состоит из вкладов учредителей и составляет в целом:

- квартира (генеральный директор): 50000\$;
- денежные средства (маркетологи): 20000\$;

В случае банкротства и по заключенным договорам каждый учредитель отвечает в размере своего вклада, а предприятие всем своим имуществом.

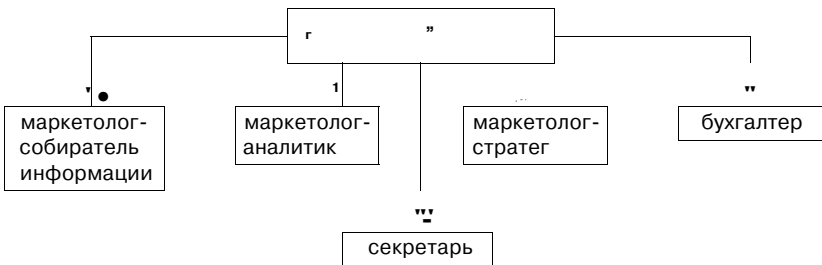
Обоснование ОПФ.

1. Для создания успешной работы общества необходим значительный капитал. Уставной фонд ЗАО образован из вкладов четырех человек, т.е. ООО как компания одного лица не подходит.

2. Стабильный по составу характер участников также обеспечивает успешную работу общества.

3. Область работы нашего агентства - достаточно рисковая, так как информация изменяется и устаревает чрезвычайно быстро. Поэтому оптимальная ответственность - в пределах только своего вклада, а не всем своим имуществом как в товариществе.

6.2. Схема управления:



6.3. Обязанности работников и требования к ним.

- *Генеральный директор* - женщина 23 лет с дипломом магистра об окончании ВУЗа по специальности «Экономика» - занимается заключением сделок, ведет переговоры с клиентами, посещает выставки и конференции, ведет подбор кадров, отвечает за поставку оборудования.

- *Маркетолог-собиратель информации* - женщина 27 лет с дипломом магистра об окончании ВУЗа по специальности «Информационные технологии» - занимается поиском и отбором необходимой информации, отвечает за своевременное приобретение специализированных изданий, обеспечивает агентству современное программное обеспечение. Опыт работы в данной сфере не менее 4-х лет.

- *Маркетолог-аналитик* - мужчина 30 лет с дипломом магистра об окончании ВУЗа по специальности «Маркетинг и анализ современных рыночных отношений» с опытом работы - не менее 6 лет - анализирует информацию, собранную его коллегой, производит расчеты, делает выводы, предоставляет свои результаты для работы маркетолога, занимающегося разработкой стратегии.

- *Маркетолог-стратег* - мужчина 30 лет с дипломом магистра об окончании ВУЗа по специальности «Маркетинг и анализ современных рыночных отношений» - на основе полученного анализа разрабатывает варианты стратегии в соответствии с целями и задачами, определенным клиентом. При необходимости вместе с маркетологом-аналитиком периодически оценивает эффективность деятельности предприятия при использовании предложенной стратегии.

• *Бухгалтер*- женщина 26 лет с дипломом бакалавра об окончании ВУЗа по специальности «Бухучет и анализ финансовой деятельности», с опытом работы - не менее 4-х лет - ведет всю финансовую деятельность фирмы: расчет доходов, начисление и уплата налогов, распределение прибыли, начисление амортизации, расчет и выдачу зарплаты.

• Секретарь-привлекательная, коммуникабельная женщина 24 лет, с сертификатом об окончании годичных курсов секретарей-референтов, с опытом работы не менее двух лет - отвечает за организацию делопроизводства, дает справки по телефону, встречает клиентов, выполняет деловые поручения руководителя, подготавливает образцы документов и т.д.

Качества, необходимые нашим работникам:

- добросовестность;
- ответственность;
- дисциплинированность;
- порядочность;
- честность;
- вежливость;
- коммуникабельность;
- серьезность;
- высокий профессионализм.

7. Производственный план

7.1. Расчет издержек на 1 месяц.

№ п/п	Постоянные издержки	Сумма (усл. ед.)	№ п/п	Переменные издержки	Сумма (усл. ед.)
1	2	3	4	5	6
1.	Аренда помещения	600	1.	Консультация юриста	100
2.	Коммунальные платежи	100	2.	Оформление документов	100
3.	Зарплата	5500	3.	Регистрация	100
	- генеральный директор	1500	4.	Страховка	500
	- маркетолог по работе с информацией	1000	5.	Счет в банке	100
	- маркетолог-аналитик		6.	Прочие налоги	2000
	- маркетолог-стратег	1000	7.	Подключение к сетям	200
	- бухгалтер	600	8.	Информационное обслуживание	100
	- секретарь	400	9.	Аренда автомобиля	200
4.	Налоги на зарплату	2227,5	10.	Бензин	20
	- пенсионный фонд	1540	11.	Подписка	200
	- фонд социального страхования	297	12.	Материалы	200
	- фонд медицинского страхования	198		- бумага	100
	- фонд занятости	82,5		- канцелярские товары	50
	- образовательный фонд	55		- дискеты	50
	- транспортный налог	55			

№ п/п	Постоянные издержки	Сумма (усл. ед.)	№ п/п	Переменные издержки	Сумма (усл. ед.)
1	2	3	4	5	6
5.	Амортизация ОФ: - компьютеры - принтеры - телефоны - программное обеспечение - офисное оборудование	695 335 70 150 100	13.	Непредвиденные расходы	3000
6.	Реклама	3000			
	Итого:	12122,5			
	Общая сумма расходов:	18942,5			

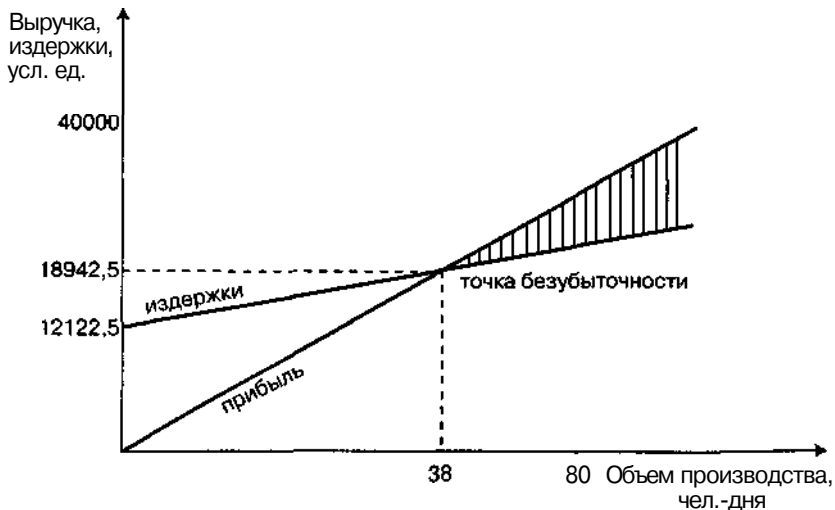
7.2. Расчет точки безубыточности:

Общая сумма расходов: 18942,5.

Цена за 1 человеко-день: 500.

Минимальное количество человеко-дней: 38.

7.3. График точки безубыточности



7.4. Расчет производственной мощности:

Цена за 1 человеко-день: 500

Желаемый уровень дохода: 40000

Мощность производства: 80

8. Финансовый план (за 1 месяц)

8.1. Форма Ф-1.

Оперативный план-отчет:

Показатели	Сумма (усл. ед)	
	плановая	фактическая
1. Потенциальная емкость рынка	400000	
2. Рыночный потенциал предприятия	10%	
3. Цена товара (услуги) за 1 человек-день	500	
4. Количество товара 80 в человеко-день		
5. Объем продаж	40000	

8.2. Форма Ф-2.

План-отчет о доходах и продажах:

Показатели	Сумма (усл. ед)	
	плановая	фактическая
1. Объем продаж	40000	
2. Постоянные издержки	12122,5	
3. Переменные издержки	6820	
4. Валовая прибыль	21057,5	
5. Налоги	6439	
6. Чистая прибыль	14618,5	
7. Инвестиции	5156,5	

8.3. Форма Ф-3.

План-отчет движения наличных средств:

Показатели	Сумма (усл. ед)	
	плановая	фактическая
1. Объем продаж	40000	
2. Постоянные издержки	12122,5	
3. Переменные издержки	6820	
4. % банку (120% годовых)	4167	
5. Поступления наличности	16890,5	
6. Остаток на расчете	43473	
7. Конечное сальдо	60363,5	

8.4. Форма Ф-4.
Балансовый отчет

Актив	Сумма (усл. ед.)	Пассив	Сумма (усл. ед.)
1. Аренда основных средств	700	1. Уставной капитал	20000
2. Основные фонды	7140	2. Краткосрочный кредит	50000
3. Прочие материальные активы	1200	3. Расчеты с бюджетом	2227,5
4. Доходы от реализации услуг	40000	4. Заработная плата	5500
5. Расчетный счет	43473	5. Амортизация	695
		6. Производство	200
		7. Налоги	
		- НДС	4211,5
		- прочие	2105
		8. % банку	4167
		9. Использование прибыли	3407
	92513		92513

8.5. Форма Ф-5
Текущие активы

Показатели	Сумма
Текущие активы	
1. Наличие средства на расчетном счете	43473
2. Производственные фонды	8340
3. Реализация услуг	40000
ИТОГО:	91813
Текущие долги	
1. Краткосрочный кредит в банке	50000
2. Расчеты с бюджетом	2227,5
3. Заработная плата	5500
4. Налоги на прибыль	6316,5
5. % банку	4167
ИТОГО:	68211
Чистые текущие активы:	23602

8.6. Форма Ф-6
Резервный фонд

Резервный фонд	Сумма
	8462

9. Оценка возможных рисков

- 1) Риск потери времени: 0,1.
- 2) Риск имущественный: 0,5.
- 3) Риск денежный: 0,5.
- 4) Риск трудовой: 0,2.
- 5) Риск нанесения вреда окружающей среде: 0,05.
- 6) риск связанный с собственным здоровьем 0,3.
- 7) Риск престижа, «потери лица»: 0,4.
- 8) Политические риски: 0,4.
- 9) Риск форс-мажорных обстоятельств: 0,2.

Возможные источники возникновения рисков:

- недостаточная информация о спросе на данный товар/услугу;
- недостаточный анализ рынка;
- недооценка конкурентов;
- падение спроса на данный товар/услугу.

Действие перечисленных рисков может быть ограничено:

- а) регулярным анализом рыночной ситуации;
- б) разработкой эффективной рекламы и других средств привлечения клиентов;
- в) своевременной разработкой и введением новых услуг;
- г) анализом действий конкурентов;
- д) разумным распределением рабочего времени;
- е) строгим контролем движения денежных и иных активов;
- ж) распылением рисков: страхование, вложение части средств в государственные ценные бумаги.

10. Обоснование и цели кредита

Схема возврата кредита (сумма - 30000 у.е.,/10,0% годовых)

	Кредит (тыс. руб.)	10%	Погашение	ИТОГО
1	300000	3000,0	25000	28000,0
2	275000	2750,0	25000	2775,0
3	250000	2500,0	25000	27500,0
4	225000	2250,0	25000	27250,0
5	200000	2000,0	25000	27000,0
6	175000	1750,0	25000	26750,0
7	150000	1500,0	25000	26500,0
8	125000	1250,0	25000	26250,0
9	100000	1000,0	25000	2600,0
10	75000	750,0	25000	25750,0
11	50000	500,0	25000	25500,0
12	25000	250,0	25000	49500,0
	Всего	19500,0	30000,0	

На первом этапе кредит необходим, так как начальный этап потребует значительно больше денежных средств, чем имеют учредители. В качестве обеспечения кредита мы предоставим квартиру, принадлежащую генеральному директору.

Кредит предполагается использовать следующим образом:

Приобретение необходимого оборудования	8340
Заработная плата	5500
Платные услуги	1120
Реклама	3000
Аренда	700
Страховка	500
% за кредит	4167
Прочие расходы	200
Итого: 23527	
Непредвиденные расходы	3000
Всего	26527
Остаток	23473

11. Товарная политика

11.1. Основные принципы, которых мы придерживаемся:

- обеспечение стабильного положения на рынке;
- активизация покупательского спроса;
- соблюдение государственных правовых актов.

11.2. *Наши цели:*

- достижение максимальной прибыли;
- удержание покупателей и расширение круга своих клиентов;
- оттеснение конкурентов;
- завоевание устойчивого положения на рынке.

11.3. Ценовая политика. В качестве метода определения базовой цены мы выбрали метод маржинальных издержек, имеющий следующие преимущества:

- обеспечивает полное покрытие затрат и максимизацию прибыли
- лучше подходит к нашей сфере деятельности и применим практически везде.

У нашего товара высокая цена и качество, поэтому наилучшей будет стратегия премиальных наценок, так как:

- наблюдается достаточно высокий уровень текущего спроса со стороны многих покупателей;
- выгодно производить даже небольшой объем товара;
- высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

12. Маркетинг

Основные методы привлечения покупателей:

- 1) реклама. Мы выбрали следующие средства распространения:
- пресса (газеты, журналы);

- печатная реклама (каталоги, проспекты, визитные карточки);
- реклама на транспорте.

Нам необходимо тщательно продумать текст обращения, сделать подходящее оформление, привлекающее внимание и подчеркивающее наши хорошие деловые качества;

2) участие в выставках, ярмарках, посещение деловых семинаров и т.д. Внимание потребителей будет привлекаться с помощью личных контактов. Возможно, эта мера окажется не менее эффективной, чем реклама.

Каждый месяц мы будем сравнивать количество потребителей привлеченных каждым из этих способов, и в зависимости от результата распределять денежные средства: сколько тратить на рекламу, сколько на проспекты и каталоги.

С помощью маркетинговой политики мы планируем обеспечить оптимальный спрос на наши товары.

13. План инноваций

В течение первых трех лет работы мы должны:

- освоить рынок нового товара (например, рынок одежды);
- создать собственную панель для проведения статистических исследований;
- создать собственный отдел статистических исследований;
- создать свой отдел рекламы;
- начать применение новых технологий (зет-счет, модель идеального предпринимательства).

14. Стратегический план деятельности

4 недели: разработка рекламы, начало создания базы данных о рынке пищевых продуктов в России, подключение к Интернет, начало работы по заказам клиентов.

8 недель: активизация рекламы в печатных изданиях, посещение выставок, выполнение заказов, продолжение создания базы данных.

12 недель: работа по заказам клиентов, начало работы по созданию собственной панели (определение первоначального объема вы-эорки).

24 недели: заказы, начало формирования панели.

1 год: расширение фирмы, привлечение 2-8 новых специалистов, начало исследования новых рынков, внедрение новых методов анализа эффективности деятельности.

3 года: охват какого-либо нового рынка (например, рынка одежды), полностью сформирована собственная панель, начата работа зад созданием собственного отдела статистических исследований, начинают поступать заказы и от крупных клиентов.

5-7 летт основные клиенты - крупные фирмы, значительное расширение агентства, прием на работу новых специалистов, возможно создание одного - двух филиалов.

6.2. Рекламная компания

1. Резюме

Рекламное агентство «Пинг Вин промоушен Групп» создается с целью предоставления своим Клиентам (заказчикам) профессиональной помощи в разработке, организации и проведении всевозможных рекламных акций:

- тщательную разработку и создание предлагаемого товара или услуги;
- оригинальный творческий подход к решению рекламных задач Клиента;
- планирование рекламных компаний, оптимально соответствующих бюджету Клиента;
- организацию пресс-конференций, презентаций и других мероприятий «паблик рилейшнз»;
- изготовления любого рекламного оборудования для проведения проектов;
- участие высококвалифицированного персонала на каждом этапе рекламной компании.

В настоящее время лишь немногие рекламные агентства в России отвечают требованиям Заказчика и потребителя рекламируемых товаров. Эффективна только профессионально выполненная реклама. Она не должна быть навязчивой, монотонной. Мы даем Заказчику рекомендации, как лучше представить рекламный материал, чтобы более полно отразить в нем положительные свойства рекламируемого товара, применяя психологические знания для наилучшего рекламного воздействия на человека.

Рекламируя товар, мы пытаемся создать диалог, который начинает производитель, а потребитель поддерживает, покупая или не покупая товары на рынке.

Цель нашего проекта - обеспечить потребителей товаров и рекламодателей качественной рекламой; показать, какой же должна быть настоящая реклама.

Ежемесячная выручка должна составить 172 000 руб.

2. Средства и возможности для осуществления проекта

Для осуществления проекта мы арендуем помещение на ул. Расплетина у м. Октябрьское поле». Это очень удобно для нас, так как

в этом районе сосредоточено большое количество рекламных агентств - производителей полиграфической, сувенирной продукции - наших потенциальных партнеров. Мы имеем квалифицированных работников и руководителей.

2.1. Описание вида деятельности

Мы будем заниматься планированием и проведением рекламных компаний, оптимально соответствующих бюджету Клиента. Наши заказчики - отечественные и иностранные производители, считающие необходимым продвижение своего товара на российском рынке. Наше агентство многопрофильное. Мы в состоянии удовлетворить потребности масштабного характера. У нас нет собственной производственной базы, но мы располагаем широкой базой рекламных агентств - производителей полиграфической, сувенирной и другой продукции, необходимой для проведения рекламной компании. С некоторыми из них мы уже установили тесные деловые связи.

Наша фирма была зарегистрирована в мае 1998 года как общество с ограниченной ответственностью.

Наши учредители - коммерческий директор и исполнительный директор - внесли в уставной капитал по 4,5 тыс. руб. В случае банкротства они отвечают размерами своих вкладов. Оба квалифицированные специалисты в своей области, закончили высшие учебные заведения. У нас есть бухгалтер и два менеджера, каждый из которых отвечает за свой проект, психологи, художник-дизайнер. Мы можем привлекать по мере необходимости сценариста и водителя. Считаем, что уже за один год работы наше рекламное агентство приобретет хорошую репутацию.

Название «Ping Promotion Group» (в переводе с англ. «клич победы») дано не случайно: оно отражает наше желание быть лучше всех.

2.2. Описание услуги

Наше рекламное агентство занимается тщательной разработкой и проведением рекламной компании какого-либо продукта. При выполнении своей работы мы учитываем особенности товара и пожелания Заказчика, создавая особый образ продукции. На основе полученных выводов мы изготавливаем макет будущей рекламы, предоставляем Заказчику для ознакомления (сюда относятся сценарий рекламной акции, тексты объявлений, количество привлеченных промоутеров, перечень необходимого рекламного оборудования). Масштаб рекламной компании рассчитывается в зависимости от бюджетного планирования Клиента. После одобрения заказчиком эскизов наше агентство изготовит окончательные исходные материалы. В процессе всей работы мы будем консультироваться с представителями Заказчика и проводить при необходимости дополнительные исследования.

Основные места проведения рекламных компаний - рестораны, кафе, ночные клубы, магазины. Для осуществления акции по желанию Клиента могут быть привлечены девушки-модели и молодые люди от 18 до 28 лет, артистическая труппа, танцевальная труппа, музыканты. Мы располагаем обширным списком промоутеров, необходимых для проведения рекламной компании.

На сегодняшний момент в Москве нет рекламных агентств, которые используют принципы работы, похожие на наши.

2.3. Оценка рынка сбыта

Сегодня в России на рекламу тратятся значительные финансовые средства. Экономические обороты рекламного бизнеса в нашей стране практически сравнялись с оборотами в сфере торговли нефтью. Однако сейчас в России рекламная деятельность переживает острый кризис. Для достоверности приведем данные анкетирования, проведенного американским Фондом Сороса в 1996 году, чтобы выяснить, на что ориентируются покупатели, приобретая товары, от чего зависит их выбор. В одном из вопросов анкеты корреспондентов просили охарактеризовать современную российскую рекламу. Большинство опрошенных отметили, что российская реклама «навязчива» (84 чел.), «примитивна» (72), «субъективна» (47), «самодовольна» (34).

Вы не можете отделаться от навязчивой и однообразной рекламы. Нельзя не сказать о недостоверности рекламной информации. Очень часто реклама совершенно не соответствует содержанию того, что рекламируется. До недавнего времени никто в России не наказывал за неточности в рекламе, никто не следил за достоверностью предлагаемой информации. В настоящее время на защиту своих прав встали как отдельные покупатели, так объединения - общества покупателей.

В 1996 году принят закон «О естественных монополиях», новая редакция закона «О защите прав потребителей» и закон «О рекламе».

Таким образом, в России цивилизованный рынок предлагаемых реальных услуг находится на стадии формирования. В перспективе он будет расти, так как число фирм товаропроизводителей, предпочитающих качественную рекламу, неуклонно увеличивается.

Основными клиентами нашего рекламного агентства будут преимущественно крупные фирмы, уделяющие особое внимание качеству рекламы. Это, в первую очередь, иностранные компании, считающие необходимым продвижение своего товара на российском рынке. По нашим прогнозам они составят 50% от общего числа наших клиентов. Во-вторых, это российские товаропроизводители, ищущие новые рынки сбыта для своей продукции или выпускающие товар-новинку. Их доля - 30% от общего числа клиентов. Наконец,

это рестораны, клубы, отели в Москве, желающие привлечь новых посетителей, либо укрепить свой имидж - 20%. Всех наших заказчиков мы готовы обеспечить мощной, хорошо продуманной и неповторимой рекламой, включающей широкий диапазон каналов и методов воздействия.

3. Конкуренция

В тройку наших ближайших конкурентов входят рекламное агентство «Mccann-Erickson», рекламное агентство «Such & Such», рекламное агентство «Coral Promotion».

В порядке убывающей значимости можно выделить определяющие факторы конкурентоспособности и рассчитать ее количественные параметры (табл. 1 и табл. 2).

В процентном выражении коэффициенты конкурентоспособности - сумма a^*p - отражают действительное положение фирмы на рынке. Преимущества нашего рекламного агентства выше по сравнению с конкурентом 1 на 6%, с конкурентом 2 - на 22%, с конкурентом 3 - на 31%.

Конкурент 1 имеет и сложившуюся репутацию и постоянных клиентов. Нашей фирме необходимо завоевать хорошую репутацию среди потенциальных клиентов, приложить все усилия для удовлетворения потребностей уже существующих клиентов. Немаловажно, что это не повлияет на цену рекламы. Для постоянных заказчиков мы будем предоставлять скидки в размере 3%.

Наш неординарный, творческий подход к исполнению своих обязательств несомненно завоеует симпатии рекламодателей.

Интерес рекламодателя к услугам нашего агентства мы рассчитываем привлечь за счет:

- творческого, неординарного подхода индивидуально к каждому Заказчику;
- качественной работы высококвалифицированных специалистов;
- многопрофильноеTM нашего агентства и широкого диапазона предоставляемых услуг.

4. Маркетинг

Рекламное агентство располагается на ул. Расплетина у м. «Октябрьское поле», где сконцентрировано огромное количество компаний-изготовителей печатной, сувенирной и др. рекламной продукции, имеющих собственную производственную базу. Они, как правило, являются узкоспециализированными и сосредотачивают

Таблица 1. Факторы кокурентоспособности

Критерий	Пинг Вин Промоушен Групп	Основные конкуренты		
		1	2	3
Качество	Высокое исполнение работы	Высокое исполнение работы	Высокое исполнение работы не всегда	Чистое неисполнение своих обязательств
Индивидуальный подход	Творческий, нестандартный подход	Выполнение работ с определенной долей творчества	Выполнение работ стандартно	Использование некорректных способов рекламы
Уровень цены	Выше средней	Выше средней	Выше средней	Выше средней
Местонахождение	Близко расположены РА с собственными производственными базами	Расположение неудобное	В центре город	В центре города
Исключительность услуги	Услуга-новинка	Услуга-новинка	Услуга-новинка	Услуга-новинка
Репутация фирмы	Новое рекламное агентство	Ненадежная репутация	Ненадежная репутация	Сомнительная репутация

Таблица 2. Расчет конкурентоспособности

Параметры	Весомость параметров а	Наше рекламное агентство		1		2		3	
		р	а*р	р	ар	р	ар	р	ар
Качество	0,2	0,9	0,18	0,9	0,18	0,5	0,1	0,3	0,06
Индивидуальный подход	0,15	1	0,15	0,6	0,09	0,3	0,045	0,1	0,015
Уровень цены	0,2	0,7	0,14	0,7	0,14	0,7	0,14	0,7	0,14
Местонахождение	0,15	0,8	0,12	0,4	0,06	0,9	0,135	0,9	0,135
Исключительность услуги	0,2	1	0,2	1	0,2	0,5	0,1	0,5	0,1
Репутация фирмы	0,1	0	0	0,6	0,06	0,5	0,05	0,3	0,03
Сум. ар (коэф. конкурентоспособности)	E=1,00		0,79		0,73		0,57		0,48

свои действия на определенном виде рекламной продукции. С некоторыми из них нас связывают тесные деловые отношения. В связи с узкопрофильной деятельностью наших партнеров зачастую их клиенты становятся нашими. Самое трудное - привлечь рекламодателей и сделать так, чтобы они приходили вновь и вновь. Поэтому мы приложим все усилия для удовлетворения потребностей клиента. Тем самым надеемся распространить хорошую репутацию о себе в среде рекламодателей.

Мы ориентируемся на широкую всестороннюю рекламу нашего агентства. На первом этапе мы планируем разослать факсимильные сообщения крупным корпорациям, нашим потенциальным клиентам. Мы намереваемся дать рекламу о предоставляемых нами услугах в печатной специализированной продукции, например, в *Moskou Business Guide*. По мере получения дохода и увеличения оборотного капитала руководство нашего агентства намеревается участвовать в широкомасштабных рекламных выставках. Это дает преимущества в получении информации о своих конкурентах и об их новых услугах, а также возможность найти новых Заказчиков и заключить с ними предварительное соглашение. В дальнейшем мы планируем использовать компьютерную сеть в качестве носителя рекламы и считаем, что общая эффективность ее будет значительно превосходить другие средства массовой информации (СМИ). Аудитория у компьютерных сетей значительно уже (крупные корпорации, рекламные агентства, банки), а процент потенциальных клиентов выше. Все перечисленные СМИ будут использоваться в течение долгого времени и по мере необходимости будут подключаться новые, на наш взгляд, весьма эффективные средства рекламы.

Ценообразование

В мировой практике установлены расценки на услуги рекламного агентства - это 15% от общего рекламного бюджета Заказчика. Мы считаем правильным придерживаться именно этой концепции оценки наших услуг. Постоянным клиентам и клиентам с большим рекламным бюджетом будут предоставляться скидки в размере 3%.

5. План производства

На основе полученных данных мы разрабатываем предварительный сценарий рекламной акции.

Сюда относится:

местопроведение - клуб, ресторан, магазин, школа, - выбор зависит от рекламируемого товара и целевой группы;

промоутеры, способствующие продвижению товара. Их задача - приложить всевозможные усилия для привлечения внимания к товару.

Это могут быть улыбочивые девушки-модели, галантные юноши, профессиональные танцоры, артисты, музыканты.

Как правило, мы предлагаем нашим клиентам использовать один из способов рекламы - сувенирную продукцию с логотипом рекламируемого товара. Людям, пришедшим на презентацию, нравится получать маленькие подарки. В эскиз разрабатываемой акции включается необходимая бутафория. Вся творческая деятельность агентства предопределяет, что создаваемая рекламная компания должна обязательно зафиксироваться в сознании целевой группы. От этого зависит эффективность рекламы. Поэтому мы стараемся, чтобы каждая акция представляла из себя неповторимое шоу, связанное с рекламируемым товаром.

Эскиз представляется на рассмотрение Заказчику и после его одобрения либо неодобрения наше агентство вносит по мере необходимости коррективы и готовит основные материалы. После этого менеджер, ответственный за проект, определяет затраты, связанные с ведением проекта, представляет клиенту для подписания.

Сюда же входят 20% НДС и 15% агентских. Все дальнейшие действия - заказ сувенирной продукции и бутафории в производственных рекламных агентствах, проведении тренинга с персоналом, договоренность с администрацией места проведения - координирует менеджер под руководством исполнительного директора вплоть до проведения акций.

6. Организационный план

В качестве правового статуса мы выбрали общество с ограниченной ответственностью. Это форма проста в осуществлении и удобна для нас по своей структуре. Общество с ограниченной ответственностью имеет Уставный капитал 9 тыс. руб. Он образуется в результате вложения денег (по 4,5 тыс. руб.) генерального директора и исполнительного директора. В случае банкротства, а также по заключенным договорам каждый учредитель ответственен в размере своего вклада.

По форме собственности наше общество с ограниченной ответственностью имеет частную форму. Владельцы - генеральный директор и исполнительный директор.

Обязанности работников предприятия

Директор занимается кадрами, заключает договоры с рекламодателями и производственными рекламными агентствами, которые поставляют нам сувенирную, печатную и другую рекламную продукцию, посещает выставки и конференции по обмену опытом.

Бухгалтер ведет всю финансовую деятельность фирмы (начисление и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача заработной платы).

Исполнительный директор контролирует деятельность менеджеров, художника-дизайнера, психолога, водителя.

Психолог определяет целевую группу на рынке, потребляющую рекламируемый товар, их потребности и делает выводы о том, как рекламируемый товар удовлетворяет эти потребности.

Художник-дизайнер на основе данных полученных психологом, разрабатывает сценарий рекламной компании. Учитывая интересы потребителей.

Менеджер, ответственный за проект, контролирует деятельность психолога и художника-дизайнера, связывается с производственными рекламными агентствами, промоутерами, администрацией заведения, где проводятся презентации. Менеджер ответственен за обеспечение акций всем необходимым рекламным материалом, проводит тренинги с промоутерами, координирует их деятельность до окончания рекламной компании. Менеджер при необходимости может вести параллельно максимум два проекта.

Для удовлетворения запросов всех клиентов мы берем на должность менеджера двух людей.

Водитель ответственен за транспортное обеспечение проекта.

Курьер возит необходимые документы от Заказчика к исполнителю и наоборот.

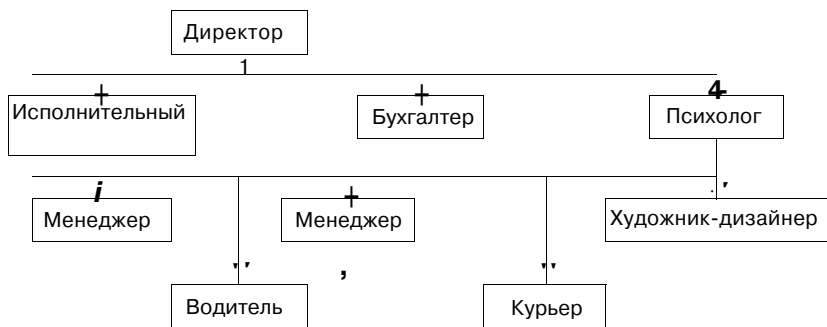
Как правило, бюджет, выделенный Заказчиком на рекламу товара, составляет не менее 50 000\$. Наши агентские в соответствии с мировой практикой составляют 7,5 тыс. \$.

Зарплата менеджеров, художника-дизайнера и психолога составляет 200\$ + 5% с каждого проекта.

Зарплата водителя составляет 400\$, курьера - 250\$.

Зарплата администрации - 800\$.

Организационная схема управления рекламным агентством



Заработная плата наших сотрудников может ежедневно увеличиваться; все зависит от качества их работы.

Сотрудниками нашей фирмы будут в основном молодые энергичные люди в возрасте от 18 до 30 лет. Для нас в человеке обязательны:

- добросовестность;
- чистоплотность;
- ответственность;
- трудолюбие;
- порядочность;
- творческий подход.

Сотрудники нашего агентства должны работать качественно, добросовестно, «болеть душой за фирму», относиться к ней, как к своему второму дому. Нам необходимо высокая квалификация, особенно менеджеров, поэтому на эту должность мы пригласили молодых людей, недавно окончивших высшие заведения. ?

Директор - женщина 26 лет с дипломом магистра об окончании высшего учебного заведения по специальности «бухучет и анализ финансовой деятельности», имеющая опыт работы в банке 5 лет.

7. Анализ рисков .

Возможные риски:

- риск, связанный с неоплатой услуг рекламодателям;
- риск, связанный с перевозкой рекламного оборудования.

Политические риски:

- риск, связанный с забастовками.

Источники возникновения рисков:

- недостаточная информация о спросе на данный товар;
- недостаточный анализ рынка;
- недооценка своих конкурентов;
- падение спроса на данный товар.

Меры по сокращению и минимизации рисков.

Действия перечисленных рисков можно ограничить с помощью тщательной проверки финансового положения и репутации Клиента. Мы будем работать по 100%-ной предоплате. С рекламными агентствами, имеющими собственную производственную базу, мы будем устанавливать тесные деловые отношения на длительный срок.

8. Финансовый план

8.1. Стратегия финансирования

Для осуществление проекта необходимо 300000 руб. Источником получения этих средств будет коммерческий банк «Мост-банк», в котором находится наш расчетный счет. Он предоставит нам кредит в размере 300000 рублей под 42% годовых с погашением в течение года (равными долями ежемесячно).

Возврат кредита будет происходить по следующей схеме:

Кредит (в руб.)	3,5% (ежемес.)	Погашение кредита	Итого	Месяцы
300 000	10 500	25 000	35 500	1
275 000	10 500	25 000	35 500	2
250 000	10 500	25 000	35 500	3
225 000	10 500	25 000	35 500	4
200 000	10 500	25 000	35 500	5
175 000	10 500	25 000	35 500	6
150 000	10 500	25 000	35 500	7
125 000	10 500	25 000	35 500	8
100 000	10 500	25 000	35 500	9
75 000	10 500	25 000	35 500	10
50 000	10 500	25 000	35 500	11
25 000	10 500	25 000	35 500	12
Всего		300 000	426 000	

8.2. Калькуляция себестоимости

8.2.1. Определение статей расходов на месяц

Статья расходов	Сумма в руб.
1	2
1. Постоянные расходы	
1. Арендная плата	1700,5
2. Погашение банковского кредита	35,500
3. Заработная плата работникам	27 300
4. Отчисления на заработную плату	11056,5
5. Плата за телефон	40
6. Расходы на электроэнергию	10 000
7. Амортизационные отчисления:	
оборудование	1250
здание	1837,5
транспорт	200

Статья расходов	Сумма в руб.
1	2
2. Переменные расходы (на первый месяц)	
1. Расходы на канцелярские принадлежности	3000
2. Расходы на рекламу	8000
3. Оплата бензина	10 000
4. Прочие неучтенные расходы	3000
5. НДС	9000
6. Налог на прибыль	15190,6
3. Первоначальные единовременные выплаты	
1. Первоначальный взнос за аренду	3000
2. Стоимость компьютера	60 000

1. Постоянные расходы

1) Арендная плата

По данному договору мы обязаны выплатить сумму 3000 руб. сразу, а впоследствии - по 1 700,5 руб. ежемесячно.

2) Заработная плата работникам, рублей

Генеральный директор	- 5 000
Главный бухгалтер	- 4 000
Коммерческий директор	- 4 800
Менеджер	- 2 400
Менеджер	- 2 400
Психолог	- 2 400
Художник-дизайнер	- 2 400
Водитель	- 2 400
Курьер	- 1 500
Итого	27 300

4) Отчисления от заработной платы

За 1997 год взносы составили:

- в пенсионный фонд - 28%
- в фонд социального страхования - 5,4%
- в фонд занятости - 1,5%
- на нужды образовательных учреждений - 1%
- транспортный налог - 1%

ИТОГО:

40,5%

40,5% от 27 300 руб. = 11 056,5 руб.

7) Амортизационные отчисления

• износ оборудования составляет 10% от балансовой стоимости оборудования в год, поэтому 10% от 150 000 руб. Составляет 15 000 руб., а в месяц - 1 250 руб.;

- износ здания 3,5% от балансовой стоимости в год, следовательно, 3,5% от 630 000 руб. - 22 050 руб., а в месяц - 1837,5 руб.;
- износ транспорта 8% от балансовой стоимости транспорта в год, поскольку в распоряжении компании находится 1 машина стоимостью 30 000 руб., то 8% от 30 000 руб., а в месяц - 200 руб.

2. Переменные расходы (рассчитываем на первый месяц)

Налог на прибыль.

Налог на прибыль равен 35%, налогооблагаемой базой является прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) без НДС, т.е. балансовая прибыль.

Выручка от реализации услуг составит 15% от общей суммы рекламного бюджета стоимостью 300 000 руб., т.е. 45 000 руб. Мы считаем, что таких проектов у нас будет в месяц минимум четыре. Поэтому за первый месяц выручка = 172 000 рублей, а затраты = 112 884 руб., т.е. балансовая прибыль = 172 000 - 112 884 = 59 116, а 35% от 59 116 руб. = 15 190,6 руб.

8.2.2. Калькуляция себестоимости одной услуги для рекламодача.

Общая сумма расходов = постоянные затраты + переменные затраты.

88 884,5 + 101 190,6 = 190 075,1 руб. - это общие затраты на весь объем выпускаемой продукции за 1 месяц, а так как мы намерены оказывать услуги для четырех Заказчиков за месяц, то себестоимость одной услуги равна 38 510 рублей.

8.2.3. Определение месячной выручки.

Наша услуга будет оцениваться в 15% от суммы рекламного бюджета, т.е. в размере 45 000-50 000 руб.

9. Расчет точки безубыточности

Точка безубыточности позволит определить, когда наш проект перестанет быть убыточным.

$$\text{очка безубыточности продукции} = \frac{\text{постоянные издержки (в т.ч. первоначальные единовременные выплаты)}}{\text{цена - перем. издержки на 1 ед.}}$$

$$\frac{88884,5 + 63000}{45000 - 48190,6} = 4,5$$

Величина точки безубыточности равна 4,5 услуги, т.е. нам необходимо осуществлять 4,5 рекламных акции в месяц, после этого предприятие станет получать прибыль. До этого весь проект считается убыточным.

6.3. Спортивно-развлекательный клуб

1. Резюме

Москва - один из крупнейших городов, который хранит в себе огромные возможности для людей, способных преобразить его, превратить не только в красивейший, но и преуспевающий город мира.

В последние два года стали необычайно популярны ночные клубы, предлагающие клиентам блюда различных кухонь, спиртные напитки, музыкальные программы и некоторые другие развлечения. Наряду с клубами вечером молодежь может посетить дорогостоящие, но популярные дискотеки.

В дневное время все большее число успешно работающих людей стало уделять свое внимание спорту, поддержанию хорошей физической формы, посещая при этом теннисные корты, бассейны, тренажерные залы. Можно сказать, что ведение здорового образа жизни становится привычным.

На фоне постоянно растущего числа людей, способных оплачивать свои развлечения и загруженности уже существующих мест отдыха привлекательно выглядит создание места, в котором сочетались бы, как спортивные, так и развлекательные услуги, способные удовлетворить клиентов.

Таким образом, целями представленного инвестиционного проекта являются:

- разработка и описание путей создания организации, предоставляющей спортивные и развлекательные услуги, определение ее организационно-правовой формы;
- определение предполагаемого места положения создаваемой организации на рынке (рыночной ниши);
- описание услуг, которые организация будет предоставлять потребителям;
- анализ целесообразности создания подобной организации с точки зрения рентабельности и прибыльности;
- выбор оптимальных путей решения поставленных в бизнес-плане задач;
- разработка конкретных мероприятий, связанных с реализацией бизнес-плана.

Такой фирмой может стать спортивно-развлекательный клуб, предлагающий своим клиентам различные спортивные игры, отличную кухню и приятную музыку.

Совокупная стоимость предлагаемого настоящим бизнес-планом проекта составляет 750 000 руб.

2. Описание фирмы и предоставляемых ею услуг

Местом, сочетающим в себе атрибуты спортивно-развлекательного отдыха, может являться клуб, находящийся в удобном месте, предлагающий следующие виды услуг.

1. Мини-гольф (представляет собой сочетание нескольких специальных дорожек с лунками для мячиков длиной до 3 метров, которые необходимо пройти с минимальным количеством ударов клюшкой по мячу).

2. Бильярд или американский пул.

3. Дартс.

4. Различные спортивные развлекательные автоматы.

5. Бар.

6. Ресторанная кухня.

7. Дансинг.

Для занятий всеми этими спортивными играми клиенту совершенно не нужна специальная спортивная одежда, а объем получаемых удовольствий сравним с настоящими занятиями спорта.

В клубе должна присутствовать высококачественная кухня, предлагающая небольшой, но только ей свойственный ассортимент блюд. Клиенты смогут воспользоваться и услугами бара, в котором будут подаваться большое количество безалкогольных напитков и коктейлей, а из спиртных напитков будут представлены разнообразные сорта вина и пива. Более крепкое спиртное в баре будет продаваться по высоким ценам, что позволит создать спрос среди клиентов на легкие напитки.

Необходимым атрибутом клуба должна быть музыка, которая будет служить фоном. Она должна создавать настроение и не «давить на слух». Клиент, приходя в этот клуб, получает целый комплекс услуг, которые в данный момент предлагаются частично не многими местами отдыха, а такая услуга как мини-гольф является новой на рынке развлечений.

Клуб должен быть оформлен на высоком уровне и предлагать услуги отличного качества, то есть поставлять на рынок конкурентноспособную услугу.

Так как спрос на спортивные развлечения и питание является постоянным и мало зависит от сезонности, то вопрос занятия клу-

бом части сегмента рынка развлечений в Москве является лишь вопросом создания преимуществ перед другими конкурентами уже находящимися на этом рынке.

Таблица 1. Оценка преимуществ и недостатков создаваемого клуба

Преимущества	Недостатки	Меры по их преодолению
<p>Введение нетрадиционных видов развлечений (минигольф)</p> <p>Удобство парковки автомобиля, близость к метро</p> <p>Высокое качество кухни</p> <p>Оригинальность интерьера</p>	<p>Отсутствие некоторых видов развлечений (кегельбан и др.)</p>	<p>Дальнейшее развитие и расширение клуба</p>

Создание такого рода клуба предполагает учреждение общества с ограниченной ответственностью «Игра» (в дальнейшем Общество) с минимальным уставным капиталом, составляющим 8590 рублей. Учредителями указанной фирмы выступают:

ЗАО «Глафира»,
 ООО «Капитель»,
 гражданка РФ Жукова М.С.

Доли учредителей в уставном капитале Общества распределяются следующим образом:

ЗАО «Глафира» - 2.000 рублей - 26,35%,
 ООО «Капитель» - 3.590 рублей - 47,30%,
 гражданка РФ Жукова М.С. - 2.000 рублей - 26,35%

В процессе реализации представляемого проекта планируется увеличение уставного капитала за счет внесения учредителями Общества следующих средств:

ЗАО «Глафира» вносит право аренды помещения, предоставляемому Обществу для работы клуба - 78 000 у.е.

ООО «Капитель» вносит денежные средства - 25 000 у.е. и оборудование для клуба на сумму 45 000 у.е.

Гражданка РФ Жукова М. С. вносит автомобиль, оцениваемый в 8000 у.е.

Таким образом, после реализации представленного проекта уставный капитал Общества составит 787.590 рублей. Доли учредителей в уставном капитале Общества распределяется следующим образом:

ЗАО «Глафира» - 392.000 рублей - 49,77%,
 ООО «Капитель» - 353.590 рублей - 44,90%,
 гражданка РФ Жукова М. С. - 42.000 рублей - 5,33%.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников, которое назначает Генерального директора, руководящего и контролирующего деятельность Общества. Организационная структура Обществ представлена на схеме.

В качестве потенциальных потребителей предоставляемых клубом услуг можно рассматривать все население Москвы в возрасте от 18 до 45 лет, которые имеют доход свыше 500 долларов в месяц. Поскольку предлагаемый комплекс услуг является новым видом услуг на существующем рынке, можно считать, что он будет интересен практически всем группам населения. Так как услуги, предоставляемые клубом, всегда разнообразны, можно предположить, что они заинтересуют людей, предпочитающих активное и комфортное времяпровождение. Анализ рынка представлен в таблице.

3. Характеристика рынка

Таблица 2. Анализ потребительского рынка

	Еда	Развлечения	Спорт
Что покупают	спиртное, еда	бильярд, кегельбан, дартс, музыка, танцы, общение и т.п.	теннис, бассейн, тренажеры, сауна, массаж и прочее
По какой цене	спиртное-3-10\$ еда - 3-25\$	бильярд - 3-6\$/партия, танцы - 0-70\$	мировой класс - 2500\$ 1 год, спорт - 5-25\$ занятие
Кто покупает	служащие, бизнесмены	служащие, бизнесмены	все служащие и бизнесмены, члены их семей
Почему покупают	отдыхают, снимают напряжение после работы	отдыхают, снимают напряжение после работы	одни - следят за своим здоровьем, другие - т.к. это модно
Как покупают	наличные деньги, карты клубов, кредитные карты	наличные деньги, карты клубов, кредитные карты	наличные деньги, кредитные карты, безналичные расчеты
Когда покупают	день - бизнес-обеды, вечер - отдых	с 17.00 до 06.00 отдых	с 10.00 до 22.00

	Цца	Развлечения	Спорт
1	2	3	4
Когда покупают	день - бизнес-обе- ды, вечер - отдых	с 17.00 до 06.00 отдых	с 10.00 до 22.00
Где покупают	рестораны, диско- теки, бары, клубы	рестораны, диско- теки, бары, клубы	крупные спортклубы, небольшие спорт- комплексы

Говоря о конкуренции, необходимо отметить, что целесообразно отнести к числу конкурентов клуба фирмы, предоставляющие услуги, аналогичные услугам клуба. Детальный анализ конкурентов в нашем случае проводится по следующим позициям - месторасположение, время работы, парковка, качество и стиль интерьера, качество музыки, наличие, загруженность и стоимость спортивных игр, цены в баре и ресторане, наличие рекламы и некоторые другие услуги. Данные по некоторым из них приведены в таблице.

Таблица 3. Оценка конкурентов

Факторы	Клуб		"8 чудо света"		"Русская пирамида"	
	1	2	3	4	5	6
Месторасположение	ст. м. Павелецкая	4,5	ст. м. Проспект Мира	4	ст. м. Аэропорт	4
Время работы	12.00-03.00	4,5	12.00-20.00 пт., сб., воск. 23.00-06.00	3	00.00-24.00	5
Парковка	бесплатно, ночная охрана	4	бесплатно, ночная охрана	4	бесплатно, ночная охрана	4
Вход	бесплатно	5	с 23.00-12\$	3,5	4\$	4
Гардероб	бесплатно	5	бесплатно	5	бесплатно	5
Качество и стиль интерьера		4		3,5		3
Фоновая музыка	+	4,5	+	3,5	-	0
Бильярд, цена	3,5\$ партия 11\$ час	4	4\$ партия	3,5	до 24.00 - 3,6\$ час, после 24.00 - 6\$ час	5
Кол-во, загруженность	5 столов 90%	4	5 столов 90%	4	15 столов 80%	5

Факторы	Клуб		"8 чудо света"		"Русская пирамида"	
1	2		3		4	
Дартс, цена	3\$	4	-	0	-	0
Кол-во, загруженность	3шт. 80%	4,5	-	0	-	0
Кегельбан, цена	-	0	4\$ игра	3,5	"	0
Кол-во, загруженность	~	0	10 дорожек 80%	4	~	0
Мини-гольф, цена	15\$ час	5	-	0	-	0
Кол-во, загруженность	10 дорожек 80%	4,5		0		0
Другие развлечения, цена	игровые автоматы	5	разнообразные, от 1\$	5	,	0
Кол-во, загруженность	4 автомата, 80%	4,5	80%	4,5	,	0
Бар, цена пиво	3-5\$	4	3-6\$	4	3\$	4,5
Спиртное безалкогольное	5-15\$ 1-5\$	4	1,5-6\$ 2\$	4,5	2-10\$	4,5
Кухня, цена закуски	3-5\$	4,5	3-7\$	4	-	0
Блюда	5-10\$	4,5	5-10\$	4,5	-	0
Охрана		4		4,5		3
ИТОГО		88		72,5		47

4. Маркетинг-план

Целями и задачами Общества являются:

- создание новой «ниши» на существующем сегменте рынка развлечений Москвы;
- окупаемость капитальных вложений за 1 год;
- получение дохода на вложенные средства не менее 150% в год;

- создание новых рабочих мест.

Целью маркетинга является создание условий для работы фирмы, при которых она может успешно выполнить свои задачи.

В комплекс мероприятий по маркетингу обычно входят следующие мероприятия:

- изучение потребителя услуги фирмы;
- анализ рыночных возможностей фирмы;
- оценка предлагаемой услуги и перспектив развития;
- анализ формы сбыта услуги;
- оценка исследуемых фирмой методов ценообразования;
- исследование мероприятий по продвижению услуги на рынке;
- изучение конкурентов;
- выбор «ниши» (наиболее благоприятный сегмент рынка).

Рыночные возможности фирмы определяются максимальным количеством клиентов, потребности которых фирма может удовлетворить за определенный период времени. Рыночная возможность напрямую зависит от площади помещения, в котором будет располагаться клуб, так как необходимо ограничить его посещаемость максимальным количеством людей, при котором будет сохраняться комфортная обстановка. Точное число будет определено в архитектурном плане. При расчетах берется средняя цифра 50 человек в час.

При анализе ценообразования необходимо учитывать:

- себестоимость услуг;
- цены конкурентов на аналогичские услуги или услуги заменители;
- уникальность данной услуги;
- цену, определяемую спросом на данную услугу.

При создании имиджа престижного (модного клуба) необходимо поддерживать цены на относительно высоком уровне, но на уже существующие услуги типа бильярда, дартса и бара цены не должны быть выше, чем у конкурентов. На новые виды развлечений они могут быть максимально высоки. Ценовая политика фирмы должна строиться на принципе высокое качества - высокая цена. Для максимального использования возможностей фирмы необходимо рассмотреть возможность введения скидок, льготного времени и т.д. Ценовая политика фирмы, таким образом, должна учитывать следующие моменты:

1. Средние валовые издержки для производства (услуги) в час.
(Постоянные затраты + переменные затраты)/кол-во работ, часов.
2. Цены конкурентов.

Бильярд - 4,2 у.е. за партию, 12 у.е. в час.

Кегельбан - 4 у.е. за партию, 8 у.е. за час.

Дартс - от 4 у.е.

3. Цена на мини-гольф, как на новую услугу, может быть выше, чем на остальные услуги.

В итоге имеет смысл на услуги представляемые конкурентами такого же качества, как у нас, устанавливать цены на 5-10% ниже, а на услуги, предоставляемые только нами, цена может быть выше на 10-20% по сравнению с ценами на услуге заменители. Но ценовая политика должна строиться на принципах максимизации загрузки производственных мощностей.

Расчет себестоимости бар-услуги (за смену):

пиво	$1000 \cdot 50 = 50000$ л;
спиртное	$50 \cdot 25 = 1250$ л;
безалкогольное	$300 \cdot 40 = 12000$ л;
закуски	150 порций разн.;
блюда	60 порций.

Количество рабочих рук - 5 человек.

Расход энергии - 150 кВт.

Таблица 4. Пример расчета себестоимости коктейля «Медовый»:

Наименование	Цена	Стоимость на 10 порций, руб.
Мед	1 кг - 40 руб.	400.00
Апельсиновый сок	1 л - 25 руб.	125.00
Лимонный сок	1 л - 25 руб.	125.00
Яйца	1 дес. - 13 руб.	130.00
ИТОГО		780.00

1. Сменный расход на сырье - 130000 руб.

2. Расход электроэнергии - 250 кВт, за смену (15 ч) - 3750 Квтч ($3750 \cdot 0,100 = 375,00$ руб.)

3. Зарплата 1 сотрудника - 1500 руб. в месяц, за смену 10 сотрудников - 625 руб.

4. Начисления на зарплату 40,5% от ФЗП - 253,125 руб.

5. Аренда помещения - 273,97 руб. в сутки.

Затраты составляют $(2 + 3 + 4 + 5) \cdot 0,12 = 1527,098 \cdot 0,12 = 183,25$ руб.

Себестоимость коктейля (в сутки) - 313,25 руб.

При изготовлении 20 порций коктейля себестоимость 1 порции будет - 156,6 руб.

Для успешного продвижения этих услуг на рынке необходимо применять методы стимулирования продаж, которые создают дополнительные преимущества для нашей фирмы перед конкурентами. В качестве некоторых из них можно рассмотреть:

- возможность приобретения услуги по безналичному расчету - возможность для фирм оплачивать отдых своих сотрудников с максимальным удобством для себя. (Рассмотреть возможность отнесения этих платежей на затраты для клиентов);
- скидки для постоянных клиентов (или дополнительные услуги, предлагаемые бесплатно);
- проведение специализированных вечеринок.

Важным фактором стимулирования продаж услуг является стимулирование работы персонала фирмы.

Необходимо отметить, что реклама очень тесно связана с процессом установления имиджа клуба. Для его создания необходимо уделять внимание спортивно-развлекательным возможностям клуба. На здании должен быть установлен интересный световой щит, сообщающий о клубе, который можно было бы хорошо видеть с прилегающих автодорог. Задача рекламной компании - обеспечить посещаемость с первых дней работы клуба.

5. Инвестиционный план

В качестве места для организации клуба можно рассматривать подвал особняка, находящегося по адресу Солнечная набережная, д. 45, стр. 8.

Место расположения клуба очень удачно со следующих позиций:

- удобный подъезд к клубу и въезд на центральные улицы;
- близость к центру города;
- большое количество офисов крупных компаний, находящихся по близости;
- удаленность жилых домов;
- близость к источникам продуктов питания для бара и кухни.

Основные средства, необходимые для организации работы:

1. Здания и сооружения.

- в предлагаемом помещении необходимо сделать ремонт в соответствии с архитектурным планом. Стоимость ремонта до 45000 у.е., в том числе оборудование, не включенное в настоящий бизнес-план;
- кухню, обслуживающую бар, необходимо разместить в пристройке к особняку после ее ремонта.

2. Оборудование, вносимое в уставной капитал учредителями:

- оборудование для мини-гольфа можно приобрести в магазине «Спортчек» г. Мюнхен. Комплект оборудования для десяти дорожек стоит 10000 у.е.;

- оборудование для бильярда предлагают стоимостью от 3000 у.е., гарантия 3 года;
 - установка стоимостью от 2900 у.е., гарантия 1 год; установка магазин «Баярд» стоимость от 2600 у.е., гарантия 1 год; установка 5 бильярдных столов (3 - для пула, 2 - для пирамиды) - 19000 у.е.
3. Оборудование для дартса:
- центр нетрадиционного спорта. Комплект (мишень, дротики) стоит 150 у.е.;
 - три комплекта для дартса - 450 у.е.
4. Различные спортивно-развлекательные автоматы - стоимость - 500 у.е.
5. Оборудование для кухни и бара - электросковорода, плита, фритюрница, мясорубка, картофелечистка, холодильный шкаф, гриль, посудомоечная машина, рабочий стол, кофемашина, пивные краны, аппараты для прохладительных напитков, посуда.
- Стоимость оборудования для кухни и бара - до 20000 у.е.
- В качестве места закупки свежих продуктов может быть использован магазин «Евромаркет», расположенный неподалеку, а так же оптовые магазины и рынки, находящиеся в близлежащих районах.
6. Автомобиль для служебных разъездов (микроавтобус) - 8000 у.е.
7. Оборудование для охраны - 2000 у.е.
8. Оборудование для офиса - 4000 у.е.

6. Организационный план

Организационная структура управления фирмой представлена на схеме.

i



Генеральный директор осуществляет руководство работой клуба, решает все вопросы, связанные с постоянной работой фирмы, а финансовые и организационные вопросы, касающиеся использования части прибыли и направлений развития клуба решаются совместно с учредителями фирмы.

Бухгалтер-кассир ведет бухгалтерский учет, снимает кассу, совместно с главным менеджером подготавливает финансовые отчеты, осуществляет выплату заработной платы.

Главный менеджер выполняет функции директора во время его отсутствия. Осуществляет организацию работы всех сотрудников фирмы, принимает от сотрудников заявки на необходимые составляющие для работы клуба. Выдает распоряжения в отдел закупок на приобретение товаров. Осуществляет связь с клиентами, то есть ведет переговоры при желании клиента стать членом клуба. Принимает заказы на резервирование мест. Осуществляет все необходимые контакты с клиентами, которые не входят в компетенцию простого сотрудника.

Сотрудники в залах занимаются выдачей необходимого инвентаря для занятий играми, осуществляют контроль за временем использования игрового оборудования. Оказывают клиентам помощь в проведении игры, производят продажу жетонов и билетов для игр, следят за чистотой и порядком.

Бармены осуществляют приготовление безалкогольных коктейлей и продажу всех напитков и продуктов, находящихся в ассортименте бара. Принимают в кассу деньги от сотрудников в залах и официантов. Подают заявки главному менеджеру на приобретение определенного количества товаров из ассортимента бара, которые заканчиваются. Моют стаканы в посудомоечной машине.

Официанты принимают заказы от клиентов, передают их на исполнение поварам и барменам и обеспечивают своевременную подачу заказа клиенту, убирают на столах, меняют пепельницы в зале. Рассчитывают клиентов, следят за правильностью расчетов, передают деньги в кассу барменам.

Повара подают заявки в соответствии с меню главному менеджеру, во время работы принимают заявки от официантов и выполняют их.

Уборщицы убирают все залы клуба, выносят грязную посуду и меняют пепельницы в игровых залах. Осуществляют постоянную уборку туалетных помещений, подают заявки на необходимые принадлежности для помещений главному менеджеру.

Гардеробщик осуществляет прием и выдачу верхней одежды клиентов.

Охрана осуществляет пропуск клиентов в клуб. Ограничивает вход в клуб при полной загруженности. Решают вопросы, возникающие в случае некорректного поведения клиентов и недопуске их в клуб *в следующий раз*.

Отдел закупок получает заявки от главного менеджера и осуществляет закупки по указанным ценам в ранее обусловленных местах поставок.

Так как режим работы клуба с **12.00** до **03.00**, то есть составляет 15 ч в сутки, необходимо установить двухсменный режим работы персонала. Все сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, должны иметь опрятный вид. Руководящий персонал и бухгалтер приходят на работу ежедневно. Высокие требования к квалификации предъявляются к главному менеджеру, бухгалтеру, поварам, охране, службе доставки. При приеме на работу сотрудник проходит испытательный срок. Так же необходимо рассмотреть возможность доставки сотрудников в ночное время после работы домой.

Принципы оплаты труда.

Всем сотрудникам выплачивается минимальная заработная плата, в зависимости от занимаемой должности, и процент от прибыли, получаемой клубом. Размер процента определяется в зависимости от выполняемой работы и квалификации.

Обособняк, в котором находится подвал, взят АО «Глафира» в аренду у Москомимущества до 2001 г. С правом пролонгации. Обособняк не является историко-архитектурной ценностью и может использоваться для создания клуба.

7. Финансовый план

Для успешной работы на фирме целесообразно представлять результаты финансово-хозяйственной деятельности в виде системы плано- отчетных документов.

Плановые отчеты готовятся совместно бухгалтером и главным менеджером. Завершающей формой отчета будет являться балансовый отчет, который подготавливается бухгалтером.

Таблица 5. Расчет рентабельности

Показатели (руб.)	Первый год деятельности				
	Квартал				
	1	2	3	4	
1	2	3	4	5	
1. Объем продаж (выручка от реализации) за вычетом налогов	2608576,0	260857,0	260857,0	260857,0	260857,0
2. Основные затраты на производство и реализацию продукции	1492000,0	1492000,0	1492000,0	1492000,0	1492000,0

Показатели (руб.)	Первый год деятельности			
	Квартал			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
3. Прибыль от реализации продукции	1116576,0	1116576,0	1116576,0	1116576,0
4. Общехозяйственные расходы	135000,0	135000,0	135000,0	135000,0
5. Прибыль от основной деятельности	981576,0	981576,0	981576,0	981576,0
6. Доля прибыли в объеме продаж, %	37,6	37,6	37,6	37,6

Таблица 6. Поступления и расходы денежных средств (руб.)

Показатели	Январь	Февраль	Март
1. Наличие денежных средств на начало месяца		71330	100412
2. Поступления (выручка)	1646520	1646520	1646520
3. Всего поступлений	1646520	1717850	1746932
4. Платежи на сторону	1361200	1316200	1271200
в т.ч. покупка сырья	670000	670000	670000
зарботная плата	54000	54000	54000
услуги	35000	35000	35000
ремонт и содержание оборудования	6700	6700	6700
реклама	10000	10000	10000
аренда	45000	45000	45000
плата за телефон	2400	2400	2400
страховые платежи	21100	21100	21100
% по кредиту	350000	350000	260000
прочие	7000	7000	7000
погашение основной суммы кредита	150000	150000	150000
прочие расходы	5000	5000	5000
резервы	5000	5000	5000
5. Наличие денежных средств на конец месяца	285320	401650	475732

8. Анализ риска

Коммерческие риски:

- риск, связанный с реализацией товара;
- риск, связанный с перевозкой грузов (транспортный риск).

Политический риск, связанный с забастовками во время перевозки грузов к покупателю.

Риск отсутствия сбыта. Вероятность его не велика. Объем сбыта зависит от правильной маркетинговой политики фирмы. В городе существует большое количество людей, способных оплатить свой отдых и развлечения в нашем клубе.

Риск потери помещения.

Существует возможность выкупа помещения, если не будет продлен договор аренды, заключенный с Москомимуществом.

Источники возникновения рисков:

- недостаточная информация о спросе на данный товар;
- недостаточный анализ рынка;
- недооценка конкурентов;
- падение спроса на данный товар.

6.4. Салон по пошиву свадебных нарядов

1. Резюме

Бизнес-план разработан для обоснования эффективности организации салона по пошиву свадебных нарядов по индивидуальным заказам с целью привлечения инвесторов (партнеров) для расширения предприятия в будущем.

Салон планирует предоставлять услуги по пошиву свадебных платьев (костюмов) в количестве 30 заказов в среднем в месяц. Методы обработки будут выбираться с учетом требований стандартов прогрессивной технологии и окупаемости отдельных видов оборудования.

Персонал салона: директор, бухгалтер (являются учредителями ООО), художник-модельер, 2 закройщика, 4 швеи, уборщица.

Конкурентоспособность услуг салона обеспечивается высоким качеством, внешним видом, индивидуальностью (на конкретную фигуру заказчицы с учетом особенностей и отклонений), оригинальностью (по направлениям современной моды), сравнительно не высокой стоимостью услуги (975 рублей за единицу условного изделия). При высокой квалификации специалистов и узкой специализации услуг сроки изготовления изделия сокращаются до 1 недели.

Затраты на организацию салона составляют 10000 рублей (стоимость оборудования, расходы на регистрацию юридического лица, реклама)

По результатам расчетов, проведенных в разделах настоящего бизнес-плана, затраты на реализацию проекта окупятся по окончании 4-го месяца от начала работы салона.

2. Описание отрасли предприятия

Город Сыктывкар - столица республики Коми. Город является культурным и промышленным центром республики, самым густонаселенным (250 тыс. чел. С преобладанием женского населения) и большим по масштабам застройки.

Салон свадебных платьев «Гименей» предполагается разместить в арендованном помещении площадью 50 кв. м (3-х комнатная квартира) на первом этаже жилого дома с отдельным входом с улицы. Дом располагается на одной из центральных улиц города - на улице Ленина.

Салон будет заниматься оказанием услуг по пошиву женских свадебных платьев и костюмов по индивидуальным заказам на фигуру заказчицы. Предприятие предполагается зарегистрировать как ООО с двумя учредителями, которые внесут по 25 тыс. руб. Каждый в уставный капитал предприятия согласно учредительному договору. В случае банкротства предприятия они будут отвечать размером своих вкладов по долгам общества.

Состав руководителей: директор - Прокушева М.
бухгалтер - Затерт В.

Состав персонала: художник-модельер, 2 закройщика, 4 швеи, уборщица.

Салон состоит из приемного салона с двумя примерочными кабинами, раскройный и пошивочный цех, кабинет директора, бухгалтерия.

В Сыктывкаре действует один дворец бракосочетания. По статистическим данным в месяц сочетаются законным браком 85 - 90 пар. Каждая из невест является потенциальной клиенткой салона. Возрастной контингент не ограничен (девушки и женщины 18-40 лет), жительницы города и пригородов.

Сегодня доступность широкому потребителю товаров различных по качеству, эстетическим свойствам в конечном итоге ведет к преисщещению и желанию потребителей приобретать товары, одежду, исходя из индивидуальных потребностей, надлежащего качества и свойств. По этому и актуально открытие такого салона именно сейчас.

3. Описание услуги

Салон оказывает услуги по пошиву женских свадебных платьев и костюмов по индивидуальным заказам на конкретную фигуру заказчика с учетом ее индивидуальных особенностей.

Предполагаемый ассортимент услуг:

- пошив свадебного платья - основная услуга;
- пошив жакета;
- пошив жилета;
- пошив юбки.

Содержание услуги:

прием заказа;
снятие мерок, создание эскиза модели изделия;
создание конструкции, изготовление лекал;
раскрой изделия, подготовка к первой примерке;
проведение примерки (уточнение изделия по фигуре, проверка соответствия эскизу модели);
пошив изделия (основных конструктивных швов и деталей);
проведение второй примерки;
дошив изделия;
сдача изделия заказчику, оплата услуги.

Свадебное платье является многослойным комплексным изделием, внешний вид, потребительские и эксплуатационные свойства которого в значительной степени зависят от качества применяемых материалов, соответствия их требованиям, предъявляемых к данному ассортименту изделий и квалификации персонала.

Изделия в салоне изготавливаются из материалов заказчика (основная ткань, подкладочная ткань, клеевая, отделочная), которые выбираются по желанию клиентки или по рекомендации модельера, нитки и фурнитура предлагаются салоном, квалификация рабочих достаточно высока, качество услуг проверяется на каждой операции самими портными (или технологом), на примерках модельером, а иногда и администратором (по желанию заказчика или при усложненной модели).

Методы обработки изделий в салоне выбираются с учетом требований стандартов прогрессивно технологии и окупаемости отдельных видов оборудования (РСТ РСФСР 786-91. Бытовое обслуживание населения. Изделия швейные, изготавливаемые по индивидуальным заказам. Общие технические требования). Предлагается исключить некоторые сметочно-выметочные операции, для сокращения затрат времени на прокладывании отдельных строчек параллельно срезам, настрачивание деталей предлагается исполнить откидную двух рожковую раздвижную линейку.

Среди особенностей нашей услуги можно выделить следующие:

- высокое качество;
- внешний вид;
- индивидуальность и оригинальность.

4. Характеристика возможных конкурентов

Все ателье города, специализирующиеся на изготовлении женской одежды по индивидуальным заказам, и предприниматели, занимающиеся частным изготовлением одежды по заказам на дому, как правило, имеют достаточно высокое качество услуг в следствии высокой квалификации персонала. Но таких предприятий в столице не много и, имея достаточное количество клиентов и широкий ассортимент услуг, срок изготовления изделия увеличивается (до 20 - 25 дней).

Подобные швейные изделия, предлагаемые к продаже на городском центральном рынке и в некоторых магазинах, производства Турции, Китая, Кореи имеют низкое качество и низкие эстетические свойства.

Прокат свадебных платьев и костюмов удобен для тех, кто не имеет достаточных финансовых средств для заказа или покупки нового платья, и для тех, кто сжат сроками предстоящего события.

Возможность приобретать одежду от фирменных производителей Франции, Италии, Англии нет в следствии отдаленности города от центра, а иногда и финансовых возможностей населения.

Для тех же представительниц прекрасного пола человечества, кто хочет превратить предстоящее важное событие в жизни в праздник, предлагаются услуги нашего салона. В следствии узкой специализации услуг и высокой квалификации специалистов салона сокращаются сроки изготовления изделия до одной недели.

5. План маркетинга

5.1. Стратегия проникновения на рынок

Имидж салона, пройдя все этапы организации и проведя все необходимые расходы, будет создаваться после результатов обслуживания первых клиентов, которые могут привлечь в салон своих знакомых, порекомендовать им воспользоваться услугами по пошиву свадебных платьев.

Отдельное место отводится общению с клиентами, так как в этом заключается искусство успешного маркетинга, созданию благоприятной обстановки в салоне. Подбор моделей платья будет вестись с

учетом требований современной моды, по желанию клиентки, в связи с особенностями ее фигуры (выгодно подчеркнуть достоинства; если необходимо, скрыть недостатки и отклонения).

Реклама может производиться в нескольких направлениях:

сотрудничество с Дворцом бракосочетания, помещение там объявления об услугах салона;

рекламное объявление на страницах городских газет «Красное знамя», «Столичные ведомости»;

объявление бегущей строкой в телепередачах «Здоровье», в вечерних телесериалах и тому подобное;

салон будет иметь свой фирменный знак-эмблему, которая отражается при маркировке изделия.

5.2. Стратегия распространения услуги

Главные задачи салона при оказании услуг конкретному заказчику:

- максимум удобств;
- сокращение затрат времени на получение услуг.

Обслуживание заказчиков может производиться непосредственно в приемном салоне, оборудованном примерочными кабинками (по предварительной записи для избежания очереди и сохранения конфиденциальности клиентов), и так же возможен выезд нашего консультанта на дом или в офис клиента (заказчика).

При необходимости может быть выполнен срочный заказ.

Взаимоотношения заказчиков с салоном регулируются правилами ВО населения в РФ, разработанные на основе закона РФ «О защите прав потребителей». Заказы на оказание услуги (пошив платья) оформляется договором-квитанцией с указанием реквизитов сторон (исполнителя и заказчика), даты приема заказа, сроки и начало исполнения.

В случае нарушения сроков исполнения заказа исполнитель уплачивает заказчику неустойку за каждый просроченный день в размере 3% от стоимости услуги или полной стоимости заказа (услуги).

При обнаружении недостатков заказчик вправе потребовать: безвозмездного устранения недостатков, безвозмездного изготовления другого изделия из однородного материала такого же качества.

Услуга оплачивается после выдачи заказчику готового изделия, но возможен и прием авансового платежа в размере 50% стоимости услуги.

5.3. Стратегия роста и расширения салона

В дальнейшем по мере развития салона предполагается продажа сопутствующих аксессуаров к свадебным нарядам, так же возможно создание собственной авторской коллекции свадебных пла-

тьев и вечерних туалетов творческими специалистами салона и рекламный показ (раз в пол года). Так же предполагается закупка ткани и фурнитуры для выполнения заказов.

Возможно, что салон помимо специальных свадебных заказов будет выполнять заказы на пошив всего ассортимента легкой женской одежды и костюмов, в особенности вечерних туалетов.

Предполагается реализация услуг на местном рынке, то есть на территории одного города и пригородов. Этот рынок имеет все характеристики рынка монополистической конкуренции, то есть состоит из множества «покупателей» и «продавцов» услуги, совершающие сделки по ценам с широким диапазоном, так как «продавцы» предлагают «покупателям» разные варианты услуги, товара, отличные друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением.

6.4. Задачи маркетинга

На услуги такого вида, как пошив свадебных платьев и костюмов по индивидуальным заказам возможен нерегулярный спрос с учетом сезонности, так как он напрямую зависит от количества заключений брака и проведения торжеств по этому поводу, а по статистическим данным весной и летом количество пар, желающих вступить в законный брак, увеличивается, а осенью и зимой соответственно уменьшается. В эти периоды возможен прием заказов также на вечерние наряды по поводу других торжественных случаев: юбилеев, календарных праздников и так далее.

6. Производственный план

Салон располагается на площади 50 кв. м первого этажа жилого дома. Арендная плата вносится ежемесячно на счет арендодателя и составляет 600 рублей за 1 кв. м (3000 рублей в месяц).

Для организации производственного процесса салона необходимо следующее оборудование:

1. Универсальная машина 1022 класса «ОЗЛМ», предназначен для всего ассортимента швейных изделий, выполняет однолинейную строчку 2-х ниточного стежка (4 машины в комплекте со столом по 2000 рублей).

2. Специальная машина 51-А класса «ОЗЛМ», предназначенная для обработки срезов тканей обметочным 2-х ниточным стежком. (1 машина в комплекте со столом по 1500 рублей).

3. Утюг «Ровента» производства Франции с паром для внутривещных операций и выполнения окончательной влажно-тепловой обработки (2 утюга по 600 рублей).

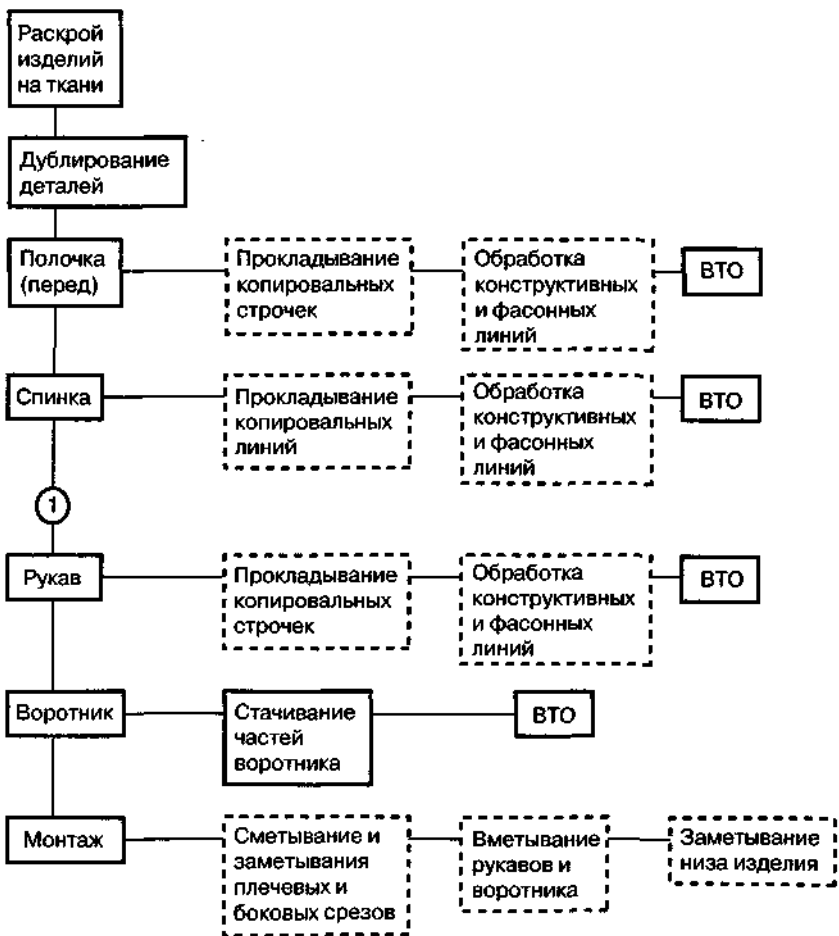
4. Утюжильный стол (2 шт. по 150 рублей).

5. Утожильная колодка (1 шт. по 80 рублей).

6. Манекен (2 шт. по 500 рублей)

Влажно-тепловая обработка является важной частью технологического процесса изготовления одежды. Ее назначение - придание объемно-пространственной формы деталям, обработка различных швов, окончательная отделка изделия, склеивание деталей.

Схема 1. Технологическая схема готовности условного изделия к примерке:



Условные обозначения:

————— постоянные соединения

- - - - - временные соединения

7. Организационный план

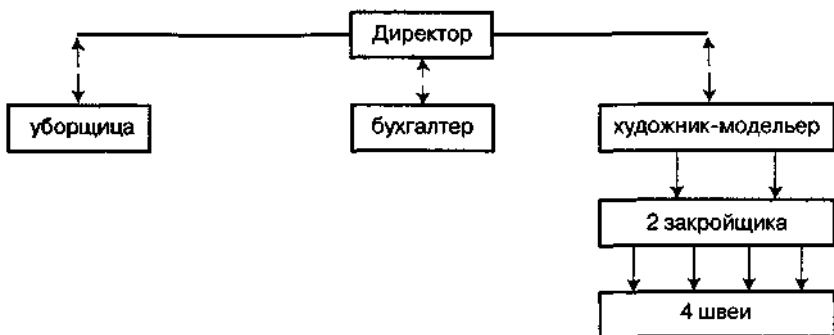
В качестве правового статуса выбрано ООО.

Эта форма собственности проста в осуществлении и удобна.

Общество имеет уставный капитал в размере 50 тысяч рублей.

Владельцами салона будут два человека: директор и бухгалтер.

Схема 2. Организационная схема управления салоном



Поиск персонала возможен через службу занятости и в Сыктывкарском технологическом техникуме, который готовит хороших специалистов в этой области с достаточной производственной практикой. Прием будет вестись на основе собеседования, возможно с испытательным сроком. В основном предполагается набор молодых специалистов с творческим потенциалом.

Для каждого сотрудника обязательны:

- добросовестность;
- дисциплинированность;
- порядочность;
- честность.

Распределение обязанностей:

Директор (администратор) занимается кадрами (приемом, увольнением), координирует работу персонала, при необходимости присутствует при примерках и окончательной сдаче изделия. Так же он совмещает должность **бухгалтера**, т.е. ведет бухгалтерский учет всего предприятия (начисление и уплата налогов, расчет и выдача заработной платы и т.п.)

Художник-модельер приемного салона занимается непосредственно обслуживанием клиентов: прием и оформление заказов, снятие мерок, утверждение эскиза модели, прием и оформление материалов на изготовление заказа, передача условий заказа закройщику, проведение примерки, уточнение по фигуре заказчика, передача изделия заказчика, прием оплаты. На эту должность пред-

полагается молодая женщина - специалист с творческими способностями, энергичная, вежливая и коммуникабельная.

Закройщик создает конструкцию по измерениям фигуры заказчика, изготавливает лекала, производит раскрой ткани и подготовку к примерке, контролирует качество на всех стадиях обработки.

Швея производит соединение всех конструктивных линий изделия, контролирует качество.

Для уборки помещений предполагается пригласить приходящую уборщицу, которая каждое утро перед открытием салона будет приводить производственные цеха, приемный салон и другие помещения в надлежащий вид.

Оплату труда на предприятии рекомендуется осуществлять на основании ЕТС (единой тарифной сетки). Уровень оплаты труда определяется на основании минимального уровня оплаты труда, принятого на предприятии и тарифных коэффициентов + премия 25%.

Северный и районный коэффициент (надбавка) = 1,7%

8. Финансовый план

Калькуляция себестоимости одного условного изделия по статьям расходов, руб.

Основная заработная плата производственных рабочих	4720
Отчисления на социальные нужды (39%)	1840
Общепроизводственные расходы	3935
Общехозяйственные расходы	10718
Производственная себестоимость	21213
Коммерческие расходы	1273
Полная себестоимость	22486
Себестоимость единицы условного изделия	750
Стоимость единицы условного изделия	975

Бюджет по прибыли:

Выручка от реализации	29250
Материальные затраты	22486
НДС (10%)	2925
Валовый доход	3839
Налог на прибыли	1344
Чистая прибыль	2495
Рентабельность	11%

Таким образом, затраты на создание предприятия при всех благоприятных условиях «внешней» и «внутренней среды» окупятся по окончании четвертого месяца от начала работы салона при среднем количестве заказов в месяц 30 единиц.

9. Анализ рисков предприятия

Возможные риски и источники их возникновения

Коммерческие риски:

- риск, связанный с реализацией услуги (возможен отказ от заказа);
- риск, связанный с хранением материалов на складе (пожар, затопление, ограбление).

Источники возникновения рисков:

- недостаточная информированность о спросе на данную услугу;
- падение спроса (перенасыщение рынка подобными услугами, сезонность);
- недооценка конкурентов;
- задержка платежей за оказанную услугу;
- уровень инфляции.

Таблица 2. Анализ рисков или факторы конкурентоспособности

Факторы	Салон «Гименей»	Конкуренты			
		Дом бытовых услуг	Швей на дому	Прокат свадебных нарядов	Городской рынок
Качество	обеспечивается высоким разрядом швей и закройщиков	аналогично	зависит от разряда и способностей	second-hand	среднее и низкое качество, производства Турции, Китая
Местонахождения	центр города	аналогично	не определено	центральная улица	городской рынок, центр города
Уровень цены	средний	выше среднего	средний	ниже среднего	средний, ниже среднего
Дизайн	с учетом всех современных требований моды	аналогично	аналогично	однотипные модели	однотипные модели
Исключительность услуги	необходимость для вступающих в брак	-	-	-	-
Ассортимент	специализация на женских свадебных платьях и костюмах	все швейные изделия	аналогично	свадебные мужские и женские костюмы	все швейные изделия
Время работы	с 10 до 19 обед 14-15	9-18 обед 13-14	свободный график	11-17	свободный график
Репутация фирмы	новое предприятие	надежность, постоянные клиенты	надежность, постоянные клиенты	надежность	сомнительная репутация

Для количественной оценки конкурентоспособности салона по каждому фактору определяем весомость. Проведем ранжирование значений параметров от 1 до 0. Перемножим весомость параметра на ранжированное значение.

Таблица 3. Расчеты конкурентоспособности

Параметры	Весомость параметров	Салон		№ 1		№ 2		№ 3		№ 4	
		pi	ai pi	pi	ai pi	pi	ai pi	pi	ai pi	pi	ai pi
Качество	0,20	1,0	0,2	1,0	0,2	0,9	0,18	0,2	0,04	0,5	0,1
Местонахождение	0,04	1,0	0,04	1,0	0,04	0,2	0,008	1,0	0,04	1,0	0,04
Уровень цен	0,18	0,7	0,13	0,6	0,108	0,7	0,13	1,0	0,18	0,9	0,162
Дизайн	0,15	1,0	0,15	1,0	0,15	0,9	0,12	0,2	0,03	0,2	0,03
Исключительность товара	0,15	1,0	0,15	-	-	-	-	-	-	-	-
Ассортимент	0,05	0,5	0,025	1,0	0,05	1,0	0,05	0,2	0,001	0,8	0,004
Время работы	0,05	0,9	0,045	0,8	0,04	1,0	0,05	0,7	0,035	1,0	0,05
Репутация	0,08	0,0	0,0	0,9	0,072	0,7	0,064	0,9	0,072	0,2	0,016
$\Sigma ai pi$	$\Sigma=1,00$	$\Sigma=0,740$		$\Sigma=0,660$		$\Sigma=0,612$		$\Sigma=0,398$		$\Sigma=0,302$	

Выводы

Процесс оказания услуг наиболее прост, чем процесс производства продукции или товаров. При организации фирмы по оказанию услуг не требуется такого большого вложения капитала, о чем можно сделать выводы по результатам бизнес-плана.

Для начинающего предпринимателя это хорошая практика для ведения предпринимательской деятельности с целью получения прибыли и расширения предприятия.

6.5. Услуги сети интернет

1. Резюме

Фирма «Интер Плюс» создается с целью организации и развития, услуг, связанных с доступом в глобальную сеть Интернет.

Сеть Интернет на сегодняшний момент является оперативным источником информации и средством общения между людьми. Для этой глобальной сети не существует границ, с помощью сети почта доходит за несколько часов в любую точку земного шара, люди получают возможность визуально общаться друг с другом не выходя из дома. Новости в Интернете на несколько часов опережают телевидение, радиовещание, газеты.

Фирма «Интер Плюс» будет осуществлять доступ к сети в различных формах, которые зависят от потребностей абонентов: это может быть коммутируемый доступ по телефонным линиям или постоянный доступ 24 часа в сутки. Оплата варьируется от состояния рынка, так как на данный момент на рынке присутствует около 30 компаний предоставляющих доступ к Интернету, соответственно цены не могут быть сильно завышены или занижены. Примерная оценка стоимости доступа будет составлять примерно 45-50\$ США в месяц за неограниченный доступ и при повременной оплате, зависящей от времени дня будет составлять 1.0-1.5\$/днем и 0.5-0.7 \$/ночью. Дневное время будет определяться с 9.00 утра до 12.00, ночи, ночное время будет соответственно с 12.00 ночи до 9.00 утра. За предоставление электронного почтового ящика и доступа к серверу новостей плата не взимается, также бесплатно будет предоставлено 2МБ дискового пространства для нужд пользователя. Использование места на диске свыше 2 МБ будет оплачиваться отдельно. Также параллельно предоставлению доступа в Интернет будут создаваться сайты для коммерческих организаций и частных лиц. Оплата данной услуги не имеет фиксированного прейскуранта и устанавливается индивидуально для каждого заказчика. Для пользователей будет организована круглосуточная телефонная служба технической поддержки. Учитывая состояние телефонных линий в Москве, не все желающие смогут получить ту скорость соединения, которую они хотели бы, но в целом это не должно отразиться на общем числе пользователей.

Суть проекта состоит в том, чтобы обеспечить доступом в Интернет как можно больше абонентов. Предлагаемое число абонентов - 1450, а годовая выручка составит 72500\$.

2. Описание предприятия и отрасли

Фирма «Интер Плюс» является единоличным предприятием без образования юридического лица, расположенная по адресу 119034, Москва, Коробейников пер., д.4/2, строение 6, Тел. 332-62-89, тел/факс 348-78-48. Владелец фирмы - Сакина, одновременно являющаяся ее директором. Остальной требующийся персонал будет наниматься директором.

Услуги, предоставляемые фирмой, ориентированны как на частного пользователя, так и на организации. Рынок сбыта будет довольно популярен, так как мы предоставляем возможность выбора между ежемесячной и почасовой оплатой, в некоторых фирмах такого выбора нет. Регистрация пользователей в базе данных будет бесплатна, в то время как некоторые провайдеры взимают за это единовременную плату в размере 20-40\$ США. Для организаций фирма предоставляет выделенный канал ISDN, при ежемесячной оплате 300-400\$ США. Данный вид доступа необходим компаниям, которым необходим оперативный доступ к информации и оперативная связь со своими партнерами по всему миру. Также будет спрос на сайты различных компаний, так как при всех прочих условиях реклама в Интернете намного дешевле и к тому же на своем сайте можно разместить несоизмеримо больше информации, чем в любом печатном издании.

Учитывая большое количество конкурентов и неослабевающий интерес к Интернету, можно сказать, что в ближайшие несколько лет рынок возрастет в несколько раз. Фирмы, предоставляющие доступ для пользователей, дают в своей основе, идентичный пакет услуг, который незначительно изменяется в зависимости от каждой фирмы. Цены на рынке незначительно колеблются в зависимости от спроса. Несмотря на обилие фирм, предлагающих данную услугу спрос на провайдерские услуги держится примерно на одном уровне. На рынке можно выделить 2-3 крупнейших компании: «Россия он-лайн», «Демос», «Релком», в которых цены несколько выше, чем в среднем по Москве. Но в данных компаниях несколько шире спектр услуг и качество сервиса.

Спросом у частных лиц пользуются аккаунты более мелких фирм, у которых также существует ежемесячная оплата без учета времени. Качество связи напрямую зависит от качества АТС пользователя и провайдера, так что у каждого провайдера постепенно формируется свой круг постоянных пользователей. Исследования мнения потребителей будут производиться, учитывая звонки в службу технической поддержки и мнения пользователей, высказанные на специальных конференциях. Из этих конференций также можно почерпнуть информацию о своих конкурентах, а так как эти конференции не контролируются никем из провайдеров, следовательно это источник довольно объективной информации о состоянии рынка провайдера услуг.

Рынком сбыта доступно в Интернет будет Москва и возможно некоторые города Подмосковья, например Люберцы, при условии наличия московского номера и устойчивой связи с приемлемой скоростью соединения.

3. Конкуренция

Сейчас на рынке существует несколько основных фирм, обеспечивающих доступ в сеть, и у которых сложился определенный круг пользователей, будут составлять основную конкуренцию. Ниже приведены цены на представляемые ими аккаунты.

Таблица 1. Конкуренты

Название компании	Цена на неограниченный доступ	Повременная оплата
1. Cityline	36.6\$	15\$ за 15 часов работы
2. Mr. Postman	20\$ (в ночное время с 2 до 10)	60\$ за 40 часов + неограниченный доступ ночью 1,8\$ в час с 8 до 3 ночи 0,9\$ в час с 3 до 8 утра
3. Demos (регистрация 20\$)	нет	С 9 до 24 часов 2,4\$ в час (по рабочим дням) С 9 до 24 часов 1,8\$ в час (по выходным дням) С 24 до 9 часов 1,2\$ в час
4. Com2com	нет	30\$ за 60 часов работы при превышении 60 часов почасовая оплата из расчета 1,8\$ в час

В данной таблице находятся представители всех ценовых категорий. Учитывая, что данные компании находятся на рынке достаточно давно, то о них сложилось уже устойчивое мнение потребителей. Поскольку наша компания будет ориентироваться на потребителя со средним достатком, то компании типа Demos не будут составлять нам конкуренцию, так как мы изначально сможем выйти на уровень предоставления услуг. Основную конкуренцию мы будем наблюдать со стороны небольших провайдерских фирм, предоставляющих доступ по системе неограниченного доступа. На данный момент на рынке по такой системе реально работают достаточно небольшое количество фирм. Из них 2-3 находятся на рынке больше года, остальные достаточно недавно были созданы и мы будем находиться с ними в одинаковых условиях. У новых компаний нет еще сложившегося круга пользователей, также как и единого мнения пользователей о качестве предоставляемых услуг.

Рекламу своих услуг фирмы размещают в основном в специализированных изданиях, что связано с тем, что Интернет не получил еще всестороннего применения в России. Но реклама размещается в компьютерной прессе достаточно регулярно, что свидетельствует о регулярном спросе на аккаунты в Москве. В мире коммуникаций

на данный момент есть технологии, позволяющие повысить скорость передачи данных по телефонным линиям. Некоторые компании для привлечения пользователей начинают вводить на своих модемных пулах (телефонный номер на котором установлены модемы) эти технологии, но в некоторых случаях это себя не оправдывает, так как для получения высокой скорости соединения 57600 бит/сек. (средняя скорость соединения 28800-33600 бит/сек) необходимо иметь высококачественные кабели и цифровую АТС. Большинство же пользователей не имеют ни того, ни другого и наличие или отсутствие у фирмы данного оборудования никак не затрагивает их интересы.

Следующий аспект в выборе фирмы лежит в области оплаты услуг. Для удобства пользователей некоторые фирмы предоставляют своим клиентам возможность оплаты своих услуг через банк или при помощи кредитной карточки. Это существенно упрощает взаимоотношение с клиентом и позволяет снять дополнительную нагрузку с офиса.

4. План маркетинга

Распространение аккаунтов предполагается не только через прямую (фирма-клиент), а еще через магазины и фирмы торгующие компьютерной техникой. По предварительному договору с магазином (компанией) аккаунт фирмы будет прилагаться в комплексе с модемом или вместе с компьютером оснащенный модемом. Также для рекламы можно будет распространять аккаунты в виде небольших бесплатных пакетов содержащих 2-3 часа работы в Интернет. Такой вид рекламы приобретает в последнее время все большую популярность, распространяются данные аккаунты через компьютерные журналы или на компьютерных выставках. Для новых пользователей будет представлена возможность проверки связи, так называемый тестовый логин, на 0,5-1 час работы, перед заключением договора на подключение.

Организованная для клиентов служба технической поддержки будет работать круглосуточно и без выходных, это делается для оперативного устранения неполадок и, чтобы клиент всегда мог получить квалифицированную помощь при возникновении проблем.

Мнение о качестве связи и работе узла подключения будут получены напрямую от наших клиентов или из специальных групп новостей доступных для общего пользования. В этих же группах можно находить новых клиентов самим, а не ждать пока они придут сами.

Одним из основных продвижения услуг нашей фирмы - реклама в средствах массовой информации и распространения листовок в разных районах города Москвы. За несколько дней до открытия офиса нашей фирмы необходимо начинать распространения информации

об услугах, предоставляемых фирмой, среди потенциальных клиентов. В первый месяц работы предполагается наиболее широко рекламировать фирму. В следующей таблице приведены расходы на рекламу в средствах массовой информации.

Таблица 2. Расходы на рекламу в средствах массовой информации

Название издания	1999 год			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Мир компьютеров	1000 · 2 объяв. = = 2000\$	1000 · 2 объяв. = 2000\$	1 объяв. 1000\$	1 объяв. 1000\$
7 дней	200 · объяв. = = 1200\$	200 · 4 объяв. = = 800\$	200 · 2 объяв. = = 400\$	200 · 2 объяв. = = 400\$
Листовки (10 тыс. шт/кварт.)	125\$	125\$	125\$	125\$
Всего:	3325\$	2925\$	1525\$	1525\$
Итого:	9300\$			

4.1. Ценообразование

Стратегия маркетинга фирмы «Интер Плюс» в области цен является ценовая конкуренция: политика фирмы строится на принципах установления цен реализации некоторых услуг ниже на 10-15% или предоставление их бесплатно (например, регистрация абонента). Фирма «Интер Плюс» планирует установить следующие цены на предоставление своих услуг.

Таблица 3. Цены на предоставление услуги

Наименование услуги	Цена \$/месяц	Описание
1. Неограниченный доступ • в дневное время • в ночное время • круглосуточно	32 30 50	электронная почта 2МБ, дискового пространства 5МБ
2. Экономичный (15 часов) • каждый допол. час	15 1	электронная почта, 1 МБ
3. Канал ISDN (для организаций)	400	круглосуточный доступ, электронная почта, 10МБ

5. Производственный план

Для создания Интернет-узла необходимо небольшое помещение для размещения компьютеров и коммуникационного оборудования, также необходимо наличие в помещении телефонных линий. Для нормальной работы необходимы 2-3 компьютера объединенные в локальную сеть, 20-30 модемов объединенных в одну стойку и подключенных к телефонной линии через специальный разветвитель. Все оборудование: компьютеры, модемы и прочее будет закупаться на внутреннем рынке, так как при прямом заказе у производителей возможны задержки при получении товара на таможне. Телефонные линии будут закупаться у МГТС, вероятно будет закуплена сразу целая серия из 10-15 номеров для обеспечения полного функционирования офиса. Также необходимо приобрести лицензию на предоставление коммуникационных услуг в Минсвязи России.

После налаживания стабильной работы узла, возможно будет сокращен или временно приостановлен набор новых пользователей желающих подключиться по системе неограниченного пользования, что связано с высокой популярностью данной системы оплаты. Но взамен пользователям будут предложены варианты оплаты за определенное количество часов, например 30\$ за 30 часов (что составляет 1\$ в час), а при превышении этого лимита оплата будет производиться по базовой тарифной ставке. Необходимо будет ввести нескольких таких пакетов с количеством часов, например от 10 до 80, это должно удовлетворить пользователей различного уровня и предоставить им свободу выбора. В таблице № 3 приведены примерные расходы для обустройств Интернет-узла.

Таблица 4. Затраты на организацию Интернет-узла

Расходы	Единовременные	Постоянные
1. Лицензия Минсвязи России	250\$	
2. Компьютер (2 шт.)	2000\$	
3. Модемная стойка (2 шт.)	3000\$	
4. Сервер	1000\$	
5. Мелкое оборудование	800\$	
6. Аренда канала	2500\$	400\$/мес.
7. Подключение 15 номеров, включая прокладку кабеля	2000\$	300\$/мес.
Общая сумма	9550\$.	700\$/мес.

Таблица 5. Расчет себестоимости за год

Издержки	Сумма
1. Постоянные	
• Зарплата	1700\$ - 12 мес. = 20400
• Начисление на з/п (41%)	8364\$
• Аренда помещения (50 м)	50 • 200\$ = 10000
• Плата за телефон	300\$ - 12мес. = 3600\$
• Аренда канала	400\$ - 12мес. = 4800\$
• Амортизация (14%)	1350
1. Переменные	
• Реклама	9300\$
• Электроэнергия	50\$
Итого:	57860\$

в. Организационный план

Фирма «Интер Плюс» является единоличным предприятием. Директор - владелец фирмы, который получает весь доход и несет весь риск от бизнеса.

Малый бизнес по сравнению с другими видами предпринимательской деятельности имеет ряд преимуществ:

- небольшая капиталоемкость и обусловленная этим широкая доступность населению;
- оперативность, позволяющая эффективно следить за рынком услуг;
- простота в организации дела;
- самостоятельность и свобода действий предпринимателя. При принятии тактических и стратегических решений действия предпринимателя не связаны мнениями партнеров или органов аппарата управления фирмы;
- высокая степень заинтересованности в результате труда. Соединение в одном лице собственника и труженика стимулирует хорошую работу предпринимателя, принятие продуманных, осторожных решений с минимальной степенью риска, стремление к сохранению и упрочнению дела;
- быстрая ликвидность фирмы. В случае неудачи или изменения стратегии предпринимателя дело можно легко и выгодно продать;
- хороший социально-психологический климат в фирме и отсутствие бюрократизма в управлении.

В данной таблице сведены сотрудники необходимые для нормального функционирования фирмы и примерная заработная плата для каждого сотрудника.

Таблица 6. План персонала

Должность сотрудника	Обязанности сотрудника	Зарботная плата
1. Директор	Владелец фирмы. Координирует работу всей фирмы	600\$
2. Системный администратор	Поддерживает функционирование сервера и программного обеспечения	300\$
3. Бухгалтер	Ведет финансовую деятельность	200\$
4. Менеджер по рекламе	Предлагает услуги фирмы на рынке	200\$
5. Начальник	Обеспечивает работу узла доступа в течение рабочего дня	400\$
6. Служба технической поддержки (2 человека)	Обеспечивает информационную и техническую поддержку пользователей по телефону	200\$
7. Курьер	Выполняет различные поручения	По договоренности
ОБЩАЯ СУММА		1900\$

На начальном этапе развития компании возможно совмещение некоторых должностей, например начальник и вебмастер находящиеся в офисе в дневное время могут давать консультации пользователям по возникшим вопросам. Зарботная плата соответственно у них при совмещении будет повышена.

7. Финансовый план и стратегия финансирования

В следующей таблице приводятся данные о расходах и доходах на первый год работы, в течении которого предполагается окупить вложенные в дело средства.

Таблица 7. Предполагаемые доходы и расходы

Расходы и доходы	1999 год				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
1. Приток абонентов	300	350	400	400	1450
2. Доход от продаж	15000\$	17500\$	20000\$	20000\$	72500\$
3. Издержки	14470\$	14470\$	14470\$	14470\$	57860\$
4. Прибыль	530\$	3030\$	5530\$	5530\$	14640\$

Для расчета годового дохода от продажи услуг была взята средняя цена на услуги (50\$) без учета НДС, потому, что налоговая ставка очень часто меняется, поэтому все расчеты приведены без учета НДС.

Из данной таблицы видно, что теоретически первая возможная прибыль может появиться во 2-м квартале, но в 3-м она все равно уйдет на какие-нибудь дополнительные затраты и в общей сумме к 3-му кварталу фирма себя еще не окупит. На окупаемость реально выйти не раньше 4-го квартала или позже. Средства на финансирование данного проекта принадлежит владельцу фирмы «Интер Плюс». Прибыль фирмы не облагается налогом на прибыль, так как фирма является единоличным предприятием без образования юридического лица. Налог будет братья с доходов владельца фирмы в качестве подоходного.

8. Расчет точки безубыточности

Расчет точки безубыточности позволяет увидеть до какого уровня может упасть выручка, когда прибыль станет нулевой. Для расчетов необходимо знать:

выручку от продаж	72500\$
постоянные издержки	48514\$
переменные издержки	9345\$
прибыль	14640\$

Точку безубыточности определяем по формуле:

$$R = FC/K,$$

где R" - пороговая выручка, FC - постоянные издержки, K - коэффициент покрытия.

Последовательность расчетов для нахождения пороговой выручки (выручки, соответствующей точке безубыточности) будет следующей:

1. Найдем сумму покрытия:

$$72500 - 9345 = 63155\$$$

2. Вычислим коэффициент покрытия:

$$63155/72500 = 0,87$$

3. Пороговая выручка

$$R = 48514/0,87 = 55763$$

Фактическая выручка фирмы выше пороговой. Чтобы рценить насколько фактическая выручка от продажи превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, рассчитывается запас прочности - процентное отклонение фактической выручки от пороговой:

$$St = (R - R^*)/R - 100\%,$$

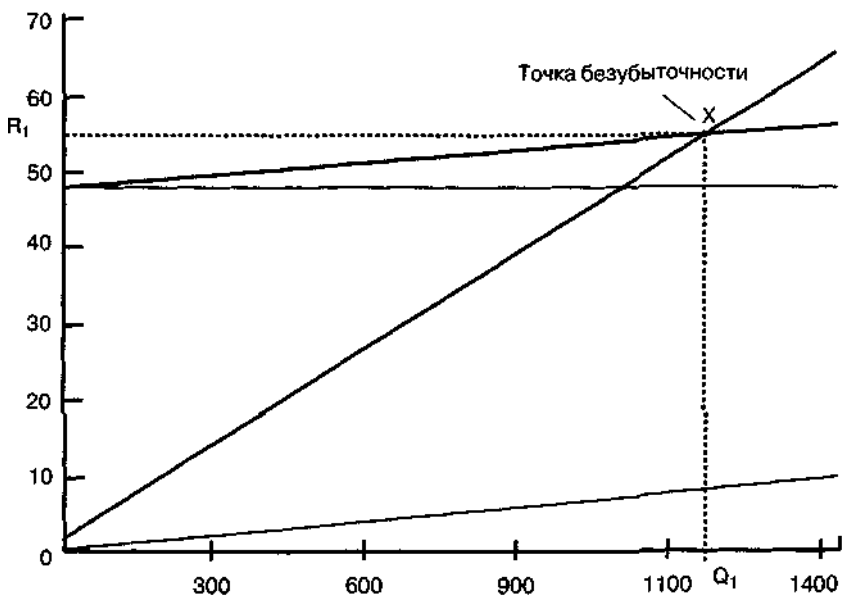
где St - запас прочности, R - фактическая выручка, R* - пороговая выручка.

Чем больше запас прочности, тем лучше для фирмы.

$$St = (72500 - 55763) / 72500 - 100\% = 23\%$$

Значение запаса прочности 23% показывает, что если выручка фирмы сократится менее, чем на 23%, то фирма будет получать прибыль; если больше, чем на 23%, - окажется в убытке.

График точки безубыточности:



FC - постоянные издержки; VC - переменные издержки; TC - валовые издержки; TR - валовой доход; R - пороговая выручка; Q - пороговый объем продаж.

9. Оценка риска

Оказание услуг и предоставление информации через Интернет стало обычным делом, но несмотря на это, существует небольшой риск, связанный с тем, что при нынешнем состоянии телефонных линий в Москве одной из главных проблем будет качество связи, которое может ухудшаться по разным причинам. Чтобы решить эту проблему необходимо модернизировать всю телефонную систему в целом, но в связи с тяжелым экономическим положением в стране в данный момент это невозможно. Поэтому фирма «Интер Плюс» делает все возможное для того, чтобы система работала без сбоев.

1. Резюме

В настоящее время на российском рынке все более быстрыми темпами развивается сфера услуг. Являясь необходимым компонентом в любой сфере деятельности, услуги, как объект бизнеса привлекают все большее число предпринимателей. Любое производство, начиная от выпуска памперсов и заканчивая строительством космических кораблей, нуждается в определенном наборе услуг. Таким образом наше предприятие осуществляет свою деятельность в самой динамичной сфере - сфере услуг.

Мы планируем предоставлять широкий спектр услуг, таких как:

- посредническая деятельность при торговле товарами народного потребления, электронной и другой техники, сувенирными изделиями;
- маркетинг и продажа продукции, товаров и услуг российских и иностранных фирм;
- консультационная деятельность и оказание консультационных и информационных услуг;
- организация и проведение выставок, ярмарок, аукционов;
- осуществление комплексных услуг, связанных с организацией и деятельностью офисов;
- организация индивидуального и группового туризма в России и за рубежом, включая деловой, студенческий и школьный туризм.

Однако основной сферой нашей деятельности планируется разработка, реализация и сервис программного обеспечения, а также разработка и производство программно-технических средств на базе новых информационных технологий. Данная отрасль является достаточно молодой для российского рынка и поэтому большинство компаний испытывают нехватку в профессиональном программном обеспечении. Большинство фирм, используют некачественные диски и пиратские программы. Поэтому потребность в данном роде продукции весьма велика. ЗАО «Версада» способна предоставить необходимые программы для плодотворного функционирования различного рода компаний.

2. Средства для осуществления проекта

Для разработки потребуются новейшее оборудование и технологии. Для обеспечения материально-технической базы ЗАО «Версада» берет кредит в размере 300 тысяч рублей под 42% в коммерческом инновационном банке «Альфа-банк». Это необходимо для

покрытия общих операционных расходов, непредвиденных издержек и различных единовременных начальных издержек. Для реализации проекта мы арендуем здание в районе метро «Профсоюзная». Там располагается блок и офис. У нас заключены договора на поставку информационного обеспечения для производства программ. Штат наших сотрудников содержит дипломированных специалистов в данной области.

2.1. Описание вида деятельности

Основным видом нашей деятельности является производство и реализация программного обеспечения. Эта отрасль требует высокой квалификации персонала, знания потребностей рынка и качества выполнения работ. Проект будет осуществляться на разработанном в последнее время оборудовании с использованием только что вышедших технологий. Для получения необходимой информации ЗАО «Версада» обладает многочисленными связями с российскими и зарубежными партнерами.

До начала производственной деятельности компания должна была выяснить следующие вопросы:

- потребность на данный момент в программном обеспечении и размер данной потребности;
- будут ли клиенты применять на производстве эту продукцию, если она будет вполне доступна и иметь конкурентоспособные цены;
- известны ли клиенту преимущества использования доброкачественной продукции для собственной деятельности.

Результаты проведенного нашей фирмой маркетингового исследования подтвердили, что современная ежегодная потребность рынка достаточно велика. Некоторые из будущих потребителей данной продукции высказали прямое одобрение наших производственных планов.

2.2. Описание товара

ЗАО «Версада» производит программы и программно-технические средства. Эта продукция является необходимой как для фирм, так и для частных пользователей. Программное обеспечение включает различные программы в сфере финансовой и бухгалтерской отчетности, планирования производства, юридического оформления и любые другие направления. Все программы разработаны на основе потребностей российских клиентов с учетом своеобразия российского рынка. В то же время по качеству исполнения они ничуть не уступают западным аналогам. Материалы для производства нашей продукции отличаются высоким качеством, степенью надежности. Приобретая наши программы можно быть уверенным, что

они удовлетворяют требованиям даже самого предвзятого клиента. Информационная база обновляется по мере развития технологий и не отстает от технического прогресса.

Среди особенностей нашей продукции хотелось бы выделить следующее:

- высокое качество;
- соответствие стандартам;
- использование новейших достижений науки и техники.

Считаем, что может быть и не новинкой, но редкостью наша продукция еще долго будет на рынке, так как на сегодняшний момент в Москве нет фирм, которые используют технически программы, похожие на наши.

3. Анализ рынка

Исследование рынка показало, что существует потребность в производителе программного обеспечения. Цель ЗАО «Версада»-занять эту нишу.

Мы осознаем, что продажи не придут сами собой и их надо завоевать. Крупные потребители захотят сами провести испытания рентабельности наших изделий. Эти испытания могут занять от одного до шести месяцев в зависимости от закупочной политики соответствующих клиентов. Основная цель первого года производственной деятельности заключается в том, чтобы зарекомендовать себя надежным поставщиком. В конце концов, мы ожидаем, что станем основным поставщиком для большинства, если не для всех, основных потребителей на этом рынке.

Благодаря обширным связям в деловом мире наша фирма уже сейчас имеет значительную популярность. Наша продукция больше заинтересует покупателя, так как качественные и «свежие» программы не легко найти на российском рынке.

Интерес покупателя к товару мы рассчитываем привлечь за счет:

- прямых связей с основными покупателями;
- рекламы через компьютерные сети;
- высшего качества нашей продукции, дружеской атмосферы обращения, открытости;
- личных контактов наших сотрудников.

Центр тяжести приходится на увеличение оптовых продаж. Основными потребителями нашей продукции являются:

- крупные корпорации в производственной, банковской и прочих сферах;
- средние и мелкие фирмы;
- отдельные частные лица;
- любые клиенты, желающие приобрести нашу продукцию.

За последние несколько лет доля рынка, принадлежащая программно-техническим средствам, постоянно увеличивалась. Однако в нашей стране производство еще не в состоянии охватить весь потребительский рынок.

4. Конкуренция

На рынке практически нет компаний, серьезно занимающихся подобного рода деятельностью. Фирмы, как правило, стараются выиграть на низких издержках, приобретая материалы низкого качества. Поэтому их программы могут не только улучшить, но и ухудшить работу клиентов. Мы в своем производстве используем только высококачественные материалы, как отечественного, так и западного производства. При этом, нужно отметить, что сырье и материалы, необходимые для реализации проекта, закупаются не в Китае или Тайване, а у мировых лидеров стран Запада. Таким образом, ЗАО «Версада» выгодно отличается от всех фирм, работающих на рынке. Можно выделить некоторые факторы конкурентоспособности:

- качество;
- уровень цен;
- дизайн;
- исключительность товара;
- послепродажное обслуживание;
- репутация фирмы.

5. Маркетинг

Предварительные продажи были важнейшей частью нашей подготовительной работы и помогли установлению довольно широких связей с основными покупателями в регионе.

Мы сможем обслуживать как крупных, так и мелких клиентов. Составление программ представляет собой большую проблему для многих пользователей, и наша поставка даст нам сравнительное преимущество в обслуживании мелких, но несомненно прибыльных клиентов.

Свою продукцию мы планируем распространять мелкими оптовыми партиями. Клиенты будут проходить в уютный современный офис и на месте заключать сделки. Предусматривается разработка специальных заказов от постоянных клиентов в соответствии с их потребностями.

В широкой рекламе наш товар не нуждается, но предполагается выслать несколько пробных вариантов крупным компаниям в качестве рекламного материала. Также необходимо дать аннотационное объявление через сети и факсы некоторым фирмам. Этого будет достаточно для привлечения большого количества клиентов. Рынок

сбыта в будущем предполагается расширить и вывести за рамки Москвы и Санкт-Петербурга. Для этого необходимо послать факсимильные сообщения в компании крупных городов и регионов страны.

Из существующих трех основных целей ценообразования, из которых может выбирать фирма (основанные на сбыте, на прибыли, на существующем положении), для нашего предприятия предпочтительнее цели, основанные на существующем положении, так как нас устраивает объем реализации, увеличение же относительной прибыли не оправдано эластичностью спроса на товар. Но мы заинтересованы в стабильности и сохранению благоприятного климата для своей деятельности.

Стратегия ценообразования ориентирована на избежание спада в производстве и минимизацию воздействия таких внешних сил, как конкуренты и участники каналов сбыта.

Из всевозможных методов мы предпочли установление цены на основе ощущаемой ценности товара, т.е. основной фактор ценообразования - не издержки, а покупательское восприятие. Предполагается также широкое использование неценовых приемов воздействия.

6. Анализ рисков

Благодаря многочисленности нашего целевого рынка, ЗАО «Версада» считает, что риски, связанные с экономическим спадом, почти сведены на нет разнообразием нашей потребительской базы.

Риски от пожаров, ураганов, хищений и других подобных обстоятельств, включая землетрясение, будут покрыты обычными страховыми полисами.

Возможны, однако, риски, связанные с различными источниками их возникновения.

Коммерческие риски:

- риск, связанный с реализацией товара;
- риск, связанный с перевозкой или транспортный риск;
- риск, связанный с приемкой товара покупателем.

Политические риски:

- риск, связанный с забастовками во время перевозки товара покупателю.

Источники возникновения рисков:

- недостаточная информация о спросе на данный товар;
- недостаточный анализ рынка;
- недооценка своих конкурентов;
- падение спроса на данный товар.

Действие перечисленных рисков можно ограничить путем строгой проверки финансового положения и репутации будущего опто-

вого клиента. Можно также хотя бы частично перекладывать риски на других партнеров (например, риск потери или повреждения товара - на страховое общество). Мы также застрахуем наше оборудование на год, уплатив 7% от его балансовой стоимости.

7. Организационный план

Правовой статус фирмы - закрытое акционерное общество. Эта форма собственности проста в осуществлении и удобна по своей структуре. Закрытое акционерное общество «Версада» имеет уставной капитал 7 тыс. 600 рублей. Он образуется в результате вложения денег единственным учредителем. Общество выпускает 100 обыкновенных именных акций стоимостью 76 рублей каждая. Владельцем акций является учредитель.

По форме собственности акционерное общество имеет частную форму. Владельцем ЗАО «Версада» является учредитель.

Организационная схема управления

Генеральный директор занимается кадрами, заключает договоры на поставку продукции в организации и учреждения, посещает выставки, конференции по обмену опытом, отвечает за поставку оборудования в случае его износа, технического старения.

Коммерческий директор обеспечивает регулярную поставку сырья, проводит исследования рынка, выполняет расчеты, связанные с изменениями в технологии.

Бухгалтер ведет всю финансовую деятельность фирмы (начисление и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача зарплаты).

Старший программист осуществляет разработку программ, программно-технических средств и контролирует их качественное выполнение. Под его контролем работают три специалиста в данной области, которые и реализуют успешное выполнение проекта.

Технический менеджер встречается с клиентами, оговаривает условия будущих контрактов, подготавливая плодотворную почву для работы коммерческого директора.



Руководство фирмы:

Генеральный директор - Павлова, магистр экономических наук.

Бухгалтер - Смирнова В., диплом МИИТа бухгалтерии и аудита.

Коммерческий директор - Путятова Е., доктор экономических наук.

Сотрудниками нашей фирмы будут в основном молодые энергичные люди в возрасте от 18 до 30 лет. Все сотрудники имеют высшее специальное образование и являются дипломированными работниками.

Для нас в человеке обязательны:

- чистоплотность;
- дисциплинированность;
- добросовестность;
- порядочность;
- честность.

8. Технология производства

Производство программного обеспечения является наукоемкой отраслью, поэтому осуществлять проект будут специалисты в данной области. Необходимо приобрести дорогостоящее, но высокоточное оборудование для разработки программ. Также необходимы лазерные диски высшего качества для доведения нашей продукции до клиента.

В лаборатории на сложнейшей технике специалистами нашей фирмы будут разрабатываться программы. Старший программист будет выбирать те из них, в которых рынок наиболее нуждается. Далее, используя технику ведущих фирм, программы будут записаны на лазерные диски.

База данных для обновления программ постоянно пополняется информацией из различных источников. Поэтому наша фирма постоянно идет в ногу с техническим прогрессом и в полной мере отвечает потребностям рынка. Возможно составление специальных программ для удовлетворения запросов постоянных и особо прибыльных клиентов.

Программное обеспечение будет реализовываться мелкооптовыми партиями путем личных договоров с клиентами. Такая форма весьма удобна, так как не требует особого помещения для осуществления продаж. Возможно в дальнейшем ЗАО «Версада» организует собственную розничную продажу через сеть филиалов. Планируется расширить деятельность фирмы по территории всей России, а в дальнейшем освоить рынки дальнего и ближнего зарубежья.

9. Финансовый план

Для осуществления проекта необходимо 300 000 рублей. Источником получения этих средств будет коммерческий инновационный

банк «Альфа-банк», в котором находится наш расчетный счет, он предоставит кредит в размере 300 000,00 рублей под 42% годовых с погашением в течении года (равными долями ежемесячно).

Возврат кредита будет происходить по следующей схеме:

Кредит, руб.	3.5 (ежемес.)	Погашение кредита	Итого	Месяцы
300 000	10 500	25 000	35 500	1
275 000	10 500	25 000	35 500	2
250 000	10 500	25 000	35 500	3
225 000	10 500	25 000	35 500	4
200 000	10 500	25 000	35 500	5
175 000	10 500	25 000	35 500	6
150 000	10 500	25 000	35 500	7
125 000	10 500	25 000	35 500	8
100 000	10 500	25 000	35 500	9
75 000	10 500	25 000	35 500	10
50 000	10 500	25 000	35 500	11
25 000	10 500	25 000	35 500	12
Всего:		300 000	426 000	

10. Калькуляция себестоимости

Таблица 1. Определение статей расходов за месяц

Статьи расходов	Сумма, руб.
1	2
1. Постоянные расходы	
1. Арендная плата	1700.0
2. Погашение банковского кредита	35 500
3. Заработная плата работникам	13700
4. Начисления на заработную плату	5548.5
5. Плата за телефон	40
6. Расходы на электроэнергию	10000
7. Страховые взносы	875
8. Амортизационные отчисления:	
1) оборудование	1250
2) здание	1837.5
3) транспорт	200

Статьи расходов	Сумма, руб.
1	2
2. Переменные расходы (на первый месяц)	
1. Расходы по закупке сырья	73500
2. Расходы на рекламу	8000
3. Оплата бензина	10000
4. Прочие неучтенные расходы	3000
5. НДС	3357.54
6. Налог на прибыль	91.449
3. Первоначальный взнос за аренду	3000
2. Стоимость оборудования	150000

1. Постоянные расходы

1) *Арендная плата.*

Следует учесть, что по данному договору мы обязаны выплатить сумму 3 000 руб. сразу, а в последствии - 1 700,460 руб. ежемесячно.

2) *Зарботная плата работникам.*

Генеральный директор - 2 200 руб.

Главный бухгалтер - 2 000 руб.

Коммерческий директор - 2000 руб.

Менеджер - 1 000 руб.

Старший программист - 2000 руб.

Специалисты:

3 работника - 1 000 руб.

Водитель - 900 руб.

Уборщица - 600 руб.

ИТОГО: 13 700 руб.

4) *Отчисления от заработной платы.*

За 1998 год взносы составили:

- в пенсионный фонд - 28%;
- в фонд социального страхования - 5.4%;
- в фонд обязательного медицинского страхования - 3.6%;
- в фонд занятости - 1.5%;
- на нужды образовательных учреждений - 1%;
- транспортный налог - 1%.

ИТОГО: 40.5%

40.5% от 13 700 руб. = 55485 руб.

7) *Страховые взносы.*

Мы застраховали оборудование и будем выплачивать 7% от балансовой стоимости в год, соответственно 7% от 150 000 рублей составляет 10 500 руб., а в месяц 875 рублей.

8) *Амортизационные отчисления,*

- износ оборудования составляет 10% от балансовой стоимости оборудования в год - 15 000,00 рублей, а в месяц - 1837.5 рублей;
- износ здания 3.5% от балансовой стоимости в год, т.е. 3.5% от 630 000,00 руб. = 22050 рублей, а в месяц - 1837.5 рублей;
- износ транспорта составляет 8% от балансовой стоимости в год, поскольку в распоряжении компании находится 1 машина стоимостью 30 000 руб., то 8% от 30 000 руб. = 2400 руб., а в месяц - 200 рублей.

2. **Переменные расходы (рассчитываем на первый месяц)**

1) *Расходы на сырье.*

Предполагая, что при данном оборудовании мы сможем производить 70 шт. изделий, то в месяц получится 2100 шт.

- Пластиковая упаковка:

одна пустая пластиковая упаковка у непосредственного производителя стоит 5 рублей, соответственно в месяц нам потребуется 2100 шт., что обойдется в 10500 рублей ежемесячно.

- Лазерные диски:

потребуется 2100 пустых дисков по цене 30, 00 за штуку в месяц затратим 63 000 рублей.

2) *НДС.*

Налог на добавленную стоимость равен 20%, причем налогооблагаемой базой является прирост стоимости, т.е. заработная плата + амортизационные отчисления + чистая прибыль (но т.к. мы рассчитываем на первый месяц деятельности предприятия, то следует заметить, что чистой прибыли у нас не будет, но в перспективе мы будем это учитывать.) Поэтому:

$$13700 + 1250 + 1837,5 + 0,2 = 16787,7$$

$$20\% \text{ от } 16787,7 = 3357,54, \text{ т.е. } 3\ 357,54 \text{ рублей.}$$

3) *Налог на прибыль.*

Налог на прибыль равен 35%, налогооблагаемой базой является прибыль от реализации продукции (работ, услуг), без НДС, т.е. балансовая прибыль. На первый месяц выручка = 168 000 рублей, затраты = 164951,7 рублей, т.е. балансовая прибыль (в данном месяце убыток) = 164951,7 - 168 000 = 3048,3.

10.2. Калькуляция себестоимости 1 шт. лазерных дисков с программным обеспечением

Общая сумма расходов = постоянные затраты + переменные затраты: $70451,7 + 97948,9 = 168400,6$

168400,6 рублей - это общие затраты на весь объем выпускаемой продукции за 1 месяц а та как мы намерены выпускать 2 100 шт лазерных дисков с программным обеспечением, то себестоимость 1 шт. будет 70,190 рубля.

11. Определение месячной выручки

Лазерные диски с программным обеспечением мы планируем продавать со склада мелкооптовыми партиями по цене 80 рублей за 1 шт.

$$80,00 \cdot 2100 = 168\,000 \text{ рублей.}$$

12. Расчет точки безубыточности

Точка безубыточности позволит определить, когда проект перестанет быть убыточным.

Точка безубыточности $\frac{\text{постоянные издержки (в т.ч. первоначальные единовременные выплаты)}}{\text{цена} - \text{переменные издержки на 1 ед. продукции}}$

$$\frac{70451,7 + 153000}{80 - \frac{97948,9}{2100}} = 4857,6$$

Получилось, что величина точки безубыточности равна 4857.6 штук, то есть необходимо выпустить 4 847 лазерных дисков с программным обеспечением, и только после этого предприятие станет получать прибыль.

6.7. Цветная и черно-белая полиграфия

1. Краткий обзор

Цель проекта:

Удовлетворение потребителей в высококачественных и недорогих услугах в области цветной полиграфии на современном оборудовании ведущих стран мира.

Характеристика цели:

Выход на рынок полиграфических услуг обусловлен тем, что с каждым днем открывается все больше и больше частных фирм, производящих и поставляющих различные товары и услуги, которые нуждаются в рекламе в виде разного рода брошюр, буклетов и листовок, заказ которых в типографии слишком дорог и не выгоден предприятиям, т.к. сам тираж рекламной печатной продукции невелик, а известная множительная техника не в состоянии распечатать их в большом количестве. Каждой фирме также необходимо вести бухгалтерскую отчетность, что требует большого количества различных бланков и формуляров. Поэтому на данном этапе, когда спрос на полиграфические услуги увеличивается открытие нашей фирмы, занимающейся этим видом деятельности, оправдано и целесообразно, с точки зрения рыночной конъюнктуры.

Оценка приоритетности:

Современный рынок полиграфических услуг в г. Москве характеризуется наличием множества мелких фирм, ограничивающихся предоставлением очень узкого спектра услуг, либо крупных издательств, изготавливающих продукцию большими тиражами. Этим объясняется то, что не полностью удовлетворяются потребности целого сегмента рынка. ООО «Спектр» планирует удовлетворить спрос на данный вид услуг, сочетая высокое качество работы и сравнительно невысокие цены.

Пути реализации проекта:

ООО «Спектр» планирует создание мини-типографии на базе современного оборудования ведущих фирм производителей.

Необходимый объем инвестиций для приобретения оборудования - 110 000,0 руб. (годовая процентная ставка 48%).

В результате организации мини-типографии могут быть достигнуты следующие результаты:

- потребители получают высококачественные услуги;
- увеличивается число рабочих мест на 4 единицы;
- выручка от реализации услуг составит 724 000 рублей;
- срок окупаемости инвестиций составит 1 год.

2. Описание и характеристика оборудования и оказываемых услуг

Характеристики оборудования:

1. Ризограф GR2700 - делает возможным воплощение сложных дизайнерских решений и при этом обладает простотой общения.

Формат-А4.

Скорость печати - от 60 до 130 копий/мин.

Масштабирование - от 50 до 200%.

Дизайнерский планшет.

Время первой копии - 17 с.

Срок службы мастер-пленки - от 4000 до 5000 копий

2. Копировальная машина Minolta EP 1050

Формат-А3.

Скорость печати (для А4) - 15 копий/мин.

Масштабирование - от 50 до 200%.

Время первой копии - 60 с.

Срок службы фотобарабана - от 100 тыс. до 120 тыс. копий.

Срок службы тонера - 3000 копий.

3. Лазерный принтер EPSON EPL-9000.

Формат-А3.

Скорость печати (для А4) - 8 страниц/мин.

Срок службы фотобарабана и тонер-картриджа - 6500 страниц.

4. Компьютер с процессором Pentium P166.

RAM (Random access memory) - 32 Mb.

HDD (Hard disk drive) - 2 Gb.

CD ROW.

Монитор 17 RAM (Random access memory) - 32 Mb.

HDD (Hard disk drive) - 2 Gb.

CD ROW.

Монитор 17".

5. Компьютер с процессором 486 DX4-100

RAM (Random access memory) - 16 Mb.

HDD (Hard disk drive) - 1 Gb.

CD ROW.

Монитор 15".

6. Сканер EPSON GT-9000.

Формат - 216 x 279 мм.

Масштабирование - 59%-200% с шагом 1%.

Особенности - возможность прямой передачи изображения в принтер; полноцветное сканирование за один проход.

Характеристика оказываемых услуг.

Предполагаемая деятельность нашей фирмы имеет целью оказание услуг населению в области цветной полиграфии, а также сопутствующих услуг по переплету, сканированию, ламинированию, а также тиражированию печатных материалов как в небольших количествах, что можно сделать на копировальном аппарате, так и размножение таких материалов, тираж которых слишком велик для ксероксов и слишком мал для типографий при помощи ризографа. Наша фирма в состоянии обеспечить потребности в производстве бланков, формуляров, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, буклетов.

В рамках деятельности фирмы планируется привлечение заказов школ и вузов на изготовление методических и учебных материалов. Таким образом мы предполагаем оказание услуг таким группам потребителей, как физические и юридические лица, удовлетворяя потребности в исполнении мелких заказов, а также и более крупных, для выполнения которых недостаточно обычного дубликатора. Имеющееся на балансе нашей фирмы оборудование позволяет обеспечить низкую себестоимость изготавливаемой продукции, в том числе при больших тиражах, поскольку его функционирование характеризуется простотой обслуживания, отсутствием потребности в высококвалифицированном персонале, неприхотливостью, экологической чистотой.

Наша фирма предполагает также оказание ряда сопутствующих услуг по переплету, брошюровке и ламинированию документов. Термопереплетные аппараты качественно переплетут брошюры и буклеты и обеспечат удобство их использования. А при необходимости с помощью системы рулонного ламинирования распечатанная продукция будет закатана в прозрачный пластик.

3. Оценка рынка сбыта

Потенциальными потребителями полиграфических и копировальных услуг являются физические и юридические лица, которые нуждаются в изготовлении бланков, формуляров, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, а также в срочном и несрочном изготовлении копий печатных материалов форматом А3 и А4.

ООО «Спектр» намеревается привлекать заказы школ и вузов, испытывающих потребности в обеспечении учащихся методическими и учебными материалами.

Нагла фирма занимает выгодное территориальное положение в г. Москве. Незначительная удаленность от центра города делает доступным обращение к нам жителей практически всего города. В то же время расположение фирмы вне пределов центральной части Москвы позволяет экономить значительные суммы на более низкой арендной плате за снимаемое нашей фирмой помещение.

Отсутствие поблизости фирм, оказывающих услуги подобного уровня, обеспечит приток всех потенциальных потребителей полиграфической продукции этого района.

Необходимо отметить, что рядом с нашей фирмой расположена нотариальная контора, клиентом которой часто приходится копировать необходимую документацию. С этой целью предлагается организация наружной рекламы в виде красочного указателя. Преимущества данного вида рекламы в невысокой стоимости и охвате широкой аудитории населения.

4. Сведения о конкурентах

В Москве расположено достаточно большое количество фирм, тиражирующих печатную продукцию. Однако немногие из них предлагают населению столь широкий перечень услуг в области цветной полиграфии, изготавливающих типографскую продукцию малыми и средними тиражами.

Многие фирмы изготавливают печатную продукцию низкого качества. Наша фирма гарантирует только высокое качество оказываемых услуг, которое обеспечит высококлассное оборудование.

5. Стратегия маркетинга

Тиражируемая продукция будет изготавливаться на заказ посредством заключения договоров с юридическими и физическими лицами на производство брошюр, буклетов, бюллетеней, листовок, проспектов, бланков на условиях наличного и безналичного расчета. Также изготовление копий мелкими партиями в присутствии заказчика.

Заведующий рекламой и сбытом выполняет роль связующего звена между фирмой и ее клиентурой. В рамках его деятельности планируется посещение им организаций потенциальных клиентов с целью привлечения заказов.

В частности, сегодня многие средние и высшие учебные заведения нуждаются в издании учебных пособий, методических материалов и т.п. Заведующий рекламой и сбытом будет выполнять роль посредника между нашей фирмой и заказчиками, представляя образцы изготавливаемой полиграфической продукции, делая акцент на тех выгодах, которые принесет клиенту заключение договора именно с нашей фирмой.

Наглядные образцы продукции дадут заказчику оценить качество предлагаемых печатных материалов.

Будучи составной частью стратегии маркетинга, данный способ привлечения клиентов чрезвычайно эффективен для выявления потенциальных заказчиков, налаживания коммерческих связей, сбора информации о потребителях.

В рамках проводимой нашей фирмой стратегии маркетинга мы также планируем организацию рекламной компании как средства стимулирующего воздействия в целях привлечения заказчиков, разместив свою рекламу в печатных изданиях. Реклама в газетах и журналах относительно недорогая, что не очень сильно увеличивает затраты. Ряд печатных изданий распространяется среди населения бесплатно, что позволит донести информацию о деятельности нашей фирмы максимальному количеству потенциальных заказчиков.

6. План производства

6.1. Планируемый объем продаж продукции на 1-й год

Наименование продукции	Объем выпуска в натур, ед.	Цена ед. продукции, руб.	Объем продаж, руб.
1. Методические и учебные материалы для школ и вузов (цена разработки)	10	1000	10000
2. Рекламные брошюры и буклеты, брошюры, листовки (цена разработки)	100	150	15000
3. Тиражирование на ризографе	4000000	150	600000
4. Ламинирование документов	1000	7	7000
5. Переплетение документов	2000	20	40000
6. Копирование документов ф. А4	50000	1	50000
7. Копирование документов ф.А3	1000	2	2000
Итого	-	-	72400

6.2. Расчет потребности ресурсах на производственную программу

№ п/п	Постоянные издержки	Сумма (усл. ед.)	№ п/п	Переменные издержки	Сумма (усл. ед.)
1	2	3	4	5	6
1.	Аренда помещения	600	1.	Консультация юриста	100
2.	Коммунальные платежи	100	2.	Оформление документов	100
3.	Зарплата	5500	3.	Регистрация	100
	- генеральный директор	1500	4.	Страховка	500
	- маркетолог по работе с информацией	1000	5.	Счет в банке	100
	- маркетолог-аналитик		6.	Прочие налоги	2000
	- маркетолог-стратег	1000	7.	Подключение к сетям	200
	- бухгалтер	600	8.	Информационное обслуживание	100
	- секретарь	400	9.	Аренда автомобиля	200
4.	Налоги на зарплату	2227,5	10.	Бензин	20
	- пенсионный фонд	1540	11.	Подписка	200
	- фонд социального страхования	297	12.	Материалы	200
	- фонд медицинского страхования	198		- бумага	100
	- фонд образовательного страхования			- канцелярские товары	50
	- фонд занятости	82,5		- дискеты	50
	- образовательный фонд	55			
	- транспортный налог	55			

6.3. Перечень основных фондов

Основные фонды, руб.	Кол-во в натур, ед.	Цена\$
1. Здание (загородный коттедж)	1	40 000
2. Оборудование		
2.1. Ризограф GR2700		9000
2.2. Компьютер с процессором Pentium P166		3000
2.3. Компьютер с процессором 486		600
2.4. Копировальная машина Minolta EP1050		2100
2.5. Лазерный принтер EPSON EPL-9000		1800
2.6. Программное обеспечение		
- Windows		100
- Corel Draw		500
- Page Maker		350
2.7. Переплетный аппарат Rexel	2	900
2.8. Брошюровочный аппарат		400
2.9. Резак для бумаги с ручным приводом	2	300
2.10. Ламинатор		100
2.11. Сканер EPSON GT-9000		500
Итого	-	49 650

6.4. Расчет потребности в персонале и заработной плате

Должность	Кол-во мест	Оклад, руб.	Начисления на зар. плату, руб.
1. Директор		2200	869
2. Инженер по обслуживанию техники		1300	513,5
3. Верстальщик-дизайнер		1800	711
4. Наборщик		1100	432,5
5. Бухгалтер		2200	869
6. Секретарь		1100	434,5
7. Заведующий рекламой и сбытом		2200	869
Итого	7	11900	4700,5

6.5. Смета расходов и калькуляции себестоимости

Наименование показателей	Сумма, руб.
1. Объем продаж, всего	724 000
2. Себестоимость, всего, в том числе:	634 320
2.1. Покупные и комплектующие изделия	467 918
2.2. Электроэнергия	1032
2.3. ФЗП работающего персонала	11 900
2.4. Начисления на ФЗП	4 700,50
2.5. Амортизация основных производственных фондов	45 969
2.6. Процент за кредит	52 800
2.7. Арендная плата	50 000
3. Балансовая прибыль	89 681
4. Налоги и платежи из прибыли:	31 466
4.1. Налог на прибыль	31 347
4.2. Сбор на нужды образования	119
5. Налог на добавленную стоимость	143 800
6. Чистая прибыль	58 215

7. Финансовый план**7.1. Прогноз финансовых результатов**

	Итого за 1998 год, руб.	1999				Итого за год, руб.
		квартал				
		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка от реализации	724 000	181 000	181 000	181 000	181 000	724 000
1.1. Объем продаж продукции 1 в натуральном выражении	10	3	3	3	3	10
1.2. Цена единицы продукции 1, тыс. руб.	1000	1000	1000	1000	1000	1000
1.3. Объем продаж продукции 2 в натуральном выражении	100	25	25	25	25	100

1	Итого за 1998 год, руб.	1999				Итого за год, руб.	7
		квартал					
		I	II	III	IV		
1.4. Цена продукции 2, тыс. руб.	150	150	150	150	150	150	150
1.5. Объем продаж продукции 3 в натуральном выражении (тыс. ед-ц)	4000	1000	1000	1000	1000	1000	4000
1.6. Цена единицы продукции 3, руб.	150	150	150	150	150	150	150
1.7. Объем продаж продукции 4 в натуральном выражении	1000	250	250	250	250	250	1000
1.8. Цена единицы продукции 4, руб.	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
1.9. Объем продаж продукции 5 в натуральном выражении	2000	500	500	500	500	500	2000
1.10. Цена единицы продукции 5, руб.	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
1.11. Объем продаж продукции 6 в натуральном выражении	50 000	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	50 000
1.12. Цена единицы продукции, руб.	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
1.13. Объем продаж продукции 7 в натуральном выражении	1000	250	250	250	250	250	1000
1.14. Цена единицы продукции 7, руб.	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
2. Затраты на производство реализованной продукции	634 320	158 580	158 580	158 580	158 580	158 580	634 320
3. Балансовая прибыль	89 681	22 420	22 420	22 420	22 420	22 420	89 681
4. Платежи в бюджет из прибыли	31 466	7 866	7 866	7 866	7 866	7 866	31 466
5. Чистая прибыль	58 215	14 554	14 554	14 554	14 554	14 554	58 215

7.2. Потребность в инвестициях

Категория инвестиций	Требуемый объем, руб.
1. Приобретение оборудования	110 000
Итого	110 000
1. Расходы по возврату кредита на 2 года при годовой процентной ставке 48%	105 600
2. Срок окупаемости инвестиций (в годах)	1

7.3. Схема возврата кредита (руб.)

	За 1998 г., руб.	За 1999 г., руб.	Итого, руб.
1. Чистая прибыль, направленная на погашение суммы кредита	55 000	55 000	110 000
2. Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	3 215	3 215	6 430

6.8. Туристическая компания

1. Резюме

Компания предполагает заниматься организацией туризма в пределах Российской Федерации и за рубежом для граждан Российской Федерации и иностранных граждан, а также предполагает заниматься оказанием гостиничных услуг.

Главной целью компании является: обеспечение своих клиентов качественными услугами, создание новых рабочих мест, проникновение на рынок и завоевание доли рынка в первый год работы компании не менее 5%, достижение среднегодовой суммы чистой прибыли не менее 2,3 млн. рублей в год.

Компания собирается предложить своим клиентам разнообразные услуги в сфере туризма и отдыха.

Основными направлениями деятельности ОДО «ВОЯЖ» являются:

- прием и обслуживание туристов;
- оказание услуг туризма, гостиничных, культурно-зрелищных, спортивно-оздоровительных, экскурсионных, транспортных, рекламных, сервисных и переводческих услуг;

- проведение работ в сфере маркетинга, строительство, оборудование, реконструкция и эксплуатация гостиниц, кемпингов, туристических баз и комплексов.

Широкий спектр туристических и гостиничных услуг, квалифицированный персонал и высокий уровень обслуживания, а также достаточно невысокие цены на предоставляемые услуги и доступное местоположение фирмы, выгодно отличают ее от конкурентов.

На стадии организации компания имеет следующие условия:

Наименование	Существующие возможности	Недостаток, как устранить, или дополнительные потребности, как удовлетворить
Помещение	Право на аренду помещения на 1 -м этаже офисного здания площадью 180 кв. м, в двух останках наземного транспорта от метро «Краснопресненская». Возможности оцениваются как хорошие	При расширении деятельности необходимо арендовать еще 250 кв. м
Оборудование	Компьютер АТ-786 - 2 шт. Матричный принтер - 2 шт. Копировальный аппарат, 4 телефона, 4 телефонные линии - вносятся учредителями в качестве вклада в уставной фонд	Необходимо приобрести: офисную мебель, лазерный принтер, модем, сканер, программное обеспечение, легковой автомобиль.

Клиентами фирмы являются граждане Российской Федерации и иностранные граждане, а также предприятия и организации.

Для осуществления идеи компания приобретает в аренду нежилое помещение под офис, производит закупку компьютеров и орг^техники, подключает телефонные номера, нанимает квалифицированный персонал, устанавливает партнерские отношения с фирмами, занимающимися перевозкой пассажиров и предоставлением гостиничных услуг.

2. Описание предоставляемых услуг

Компания оказывает услуги, связанные с организацией туризма и отдыха в пределах Российской Федерации и за рубежом.

В основе туристического бизнеса лежит целенаправленная рекламная деятельность и работа по координации действий различных служб (транспорт, визы, питание, экскурсии, покупки и др.).

Ввиду высокой конкуренции, необходимо постоянное изучение зарубежного опыта туристического бизнеса и формирование у целевой группы потенциальных клиентов обновленных представлений о возможностях отдыха и желания реализовывать эти возможности. Рекламу планируется проводить в крупных процветающих фирмах (финансовых компаниях, торговых домах, банках, страховых фирмах и т.п.).

Схема 1 . Преимущества и недостатки предлагаемых услуг

• Вид отдыха и услуг	Преимущества	Недостатки	Меры по преодолению недостатков
1. Отдых на: а) море	Практически всем нравится летний отдых у моря	2-3 дня уходит на акклиматизацию	Организовать в первые дни экскурсии, шоппинг, спортивные мероприятия, ограничив время пребывания под солнцем
б) горах	Высокая эффективность оздоровления	Более высокая по сравнению с морем стоимость, уже круг потенциальных клиентов	Целенаправленная реклама отдыха в горах, организация отдыха по схеме «горы - море»
2. Исследования и консультации зарубежных партнеров	Уникальность предоставляемой информации и выводов из нее	Высокая трудоемкость	Привлечение специализированных информационных агентств и их маркетинговых служб

Фирма выступает в качестве посредника между клиентами (туристами), с одной стороны, и транспортными компаниями, гостиницами и другими предприятиями, оказывающими клиентам услуги в рамках тура, с другой стороны.

Услуги, предлагаемые фирмой, включают в себя;
оформление в установленном порядке туристские или проездные документы, визы в иностранных посольствах;

обеспечение своих клиентов авиабилетами и соответствующим трансфером;

размещение клиентов в гостиницах, которые располагают всеми необходимыми условиями для отдыха и работы;

предоставление по просьбе клиента за минимальные тарифы любые экскурсии и развлечения, обеспечение сопровождающими и гидами;

предоставление возможностей для проведения деловых встреч и научных конференций (в гостиницах ^существует конференцзалы, рассчитанные на различное количество участков, оснащенные современной аудиовизуальной аппаратурой, компьютерами и т.д., а также возможность пользоваться услугами переводчиков и секретарей).

Фирма организует для своих клиентов туристические поездки по следующим странам:

Объединенные Арабские Эмираты, Италия, Кипр.

Туристам предоставляются комфортабельные номера в следующих отелях:

Объединенные Арабские Эмираты

Название отеля	Уровень отеля	Условия проживания
Montana	3 звезды	полупансион
Comfort	4 звезды	завтрак
Gulf	4 звезды люкс	полупансион
Metropolitan	5 звезд	полупансион + праздничный ужин

Италия

Название отеля	Уровень отеля	Условия проживания
Lords	4 звезды	завтрак
Golden Ring	4 звезды	полупансион
Royal Club	5 звезд	полупансион + праздничный ужин

Кипр

Название отеля	Уровень отеля	Условия проживания
Country Club	4 звезды	завтрак
Ajax Hotel	4 звезды люкс	полупансион
Hawaii	5 звезд	полупансион + праздничный ужин

Все гостиницы представляют собой здания современной конструкции. Все номера оснащены телевизором, телефоном, кондиционером, современным сантехническим оборудованием, лоджией или балконом.

Набор услуг, который может быть предложен проживающим в гостинице:

- ресторан,
- дневной бар.

- ночной бар,
- киноконцертный зал,
- бассейн,
- сауна,
- тренажерный зал,
- пункт обмена валюты,
- парикмахерская,
- магазин.

Помимо общепринятого набора услуг соответствующего европейскому стандарту отдыхающим будет предоставлена возможность совершать экскурсионные поездки по достопримечательностям данного района.

Текущее состояние и перспектива проекта

Компания рассчитывает на успех благодаря заключению контрактов с мелкими организациями (предварительная договоренность с некоторыми организациями уже имеется)

Фирма достигнет уровня безубыточности в следующем периоде, когда будут заключены несколько крупных контрактов в сфере деловых поездок. Комбинация работы с приходящими клиентами по телефону способствовала появлению баланса, необходимого для рентабельности компании.

3. План маркетинга

Развитие туризма предполагает наличие современного рынка услуг, средств их осуществления и клиентов.

В последние годы, в связи с изменившейся рыночной ситуацией в нашей стране, у многих российских граждан появилась возможность выезжать за рубеж. Следовательно появилось большое количество туристических фирм, предлагающих гражданам свои услуги по организации туризма и отдыха на различных курортах мира.

Государственный орган по управлению туризмом выдал более 10000 лицензий на право предоставления туристических услуг различного характера. Анализ потребности в услугах туристических фирм показывает значительный неудовлетворенный спрос со стороны государственного хозяйственного сектора, коммерческих структур, а также со стороны населения.

Своеобразие услуг

Удобное местоположение компании на пересечении двух крупных магистралей города - легкодоступно для клиентов. В непосредственной близости от офиса имеется охраняемая стоянка, которой могут воспользоваться клиенты, приезжающие на своих автомобилях.

Высокий уровень обслуживания, подбор квалифицированного персонала, наличие провожающих в аэропорту в день вылета выгодно отличают фирму от конкурентов.

Проводится широкая реклама в публикуемых периодически изданиях, на уличных щитах и других средствах массовой информации.

Имеется гибкий уровень цен, система скидок для постоянных клиентов.

Предоставляются дополнительные скидки для семей, отдыхающих с детьми. Дети в возрасте от 2 до 12 лет проживают бесплатно при условии размещения в одном номере с двумя родителями. На каждое бронирование действительна только одна скидка.

В зависимости от количества человек в группе, предоставляются дополнительные скидки.

Клиенты

Интенсивная конкуренция в сфере организации путешествий стимулировала более эффективное изучение различных групп клиентов.

Благодаря тщательному анализу потребителей в процессе маркетинговых исследований компания разработала профиль потребителя, наиболее полно удовлетворяющий потребности и соответствующий целям туристического агентства. Основными клиентами нашей компании могут являться граждане, проживающие в Москве, а также за пределами Москвы и Московской области, так как именно в этой группе потребителей уделяется меньше всего внимания со стороны конкурирующих туристических агентств. По подсчетам наших экспертов эта группа составляет около 32%, т.е. одну треть всех потенциальных клиентов.

Схема 2. Основные конкуренты

Наименование компании	Расположение	Основные услуги	Доля рынка	Предполагаемый объем продаж	Предполагаемые потери от нашего агентства
Примэксpress Спутник	Одесса Москва	Круизы Отдых в Греции, Турции, на Кипре	50% 10%	50 млн. руб. 20 млн. руб.	0,5% 2%
Лиатон-Круиз	Москва	-	5%	10 млн. руб.	4%

В настоящее время в Москве действует большое количество туристических компаний и агентств. Крупные компании контролируют 60% рынка туристических услуг.

На основе проведенных исследований можно утверждать, что спрос на услуги нашей туристической фирмы достаточно стабилен и будет возрастать. Планируемый объем продаж представлен в виде следующей таблицы:

	период 1	период 2	период 3	период 4	период 5	период 6
Количество клиентов	480	750	1100	1350	1500	1750

4. Инвестиционный план

Потребность в ресурсах

В соответствии с проектом развития туристической компании «ВОЯЖ» планируется:

- приобрести в аренду нежилое помещение под офис;
- произвести закупку компьютеров и оргтехники (принтеры, факс, ксерокс, телефонные аппараты);
- подключить дополнительные телефонные номера;
- нанять квалифицированный персонал;
- установить партнерские отношения с фирмами, занимающимися перевозкой пассажиров и предоставлением гостиничных услуг.

Менеджмент

Компания считает одним из важнейших факторов стабильной реализации проекта сплоченность и опытность команды управления и возможность решать намеченные задачи и осуществлять планы перспективного развития компании. Поэтому, компания набирает профессионалов, прошедших специальную подготовку и способных обеспечить высокий уровень сервиса. Члены команды обеспечивают высокий организационно-управленческий уровень хозяйственной деятельности за счет профессиональной компетенции, умения находить взаимоприемлимые решения и представлять команду как единое целое.

Организационный план

Персонал туристической компании «ВОЯЖ» будет представлен следующим образом:

Должность	Количество человек	Заработная плата
Генеральный директор	1	350\$
Главный бухгалтер	1	300\$

Главный менеджер	1	250\$
Менеджер по региону	5	200\$
	Всего:	1900\$

Месячный фонд оплаты труда работников туристической компании «ВОЯЖ» будет составлять 1900 долларов США.

5. Производственный план

В соответствии с действующей схемой реализации инвестиционного проекта в представленном бизнес-плане планируется следующие ежемесячные издержки в долларах США:

Постоянные издержки.

Аренда помещения под офис	800
Амортизация	100
Затраты на персонал	1900

Переменные издержки:

	период 1	период 2	период 3	период 4	период 5	период 6
Услуги других организаций	3200	3500	3700	3950	4000	4000
Маркетинг	4800	4700	4500	4300	4550	4500

Калькуляция затрат по одной путевке

ПУТЕВКА В ИТАЛИЮ		\$
ПРОЖИВАНИЕ В ГОСТИНИЦАХ		200
ОФОРМЛЕНИЕ ВИЗ		50
ПРОЕЗД НА АВТОБУСЕ		200
ПЕРЕЧИСЛЕННЫЕ ЗАВТРАКИ		45
ЭКСКУРСИИ (ПО ПРОГРАММЕ)		40
МЕДИЦИНСКАЯ СТРАХОВКА		15
ИТОГО:		550
ВОЗМОЖНЫЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ		35
\$ = 5995		

ПУТЕВКА В ГРЕЦИЮ				\$
ПРОЖИВАНИЕ В ГОСТИНИЦЕ				185
ОФОРМЛЕНИЕ ВИЗ				65
ПРОЕЗД НА АВТОБУСЕ				185
ЗАВТРАКИ В ГОСТИНИЦЕ				50
ЭЮКУРСИИ (ПО ПРОГРАММЕ)				50
МЕДИЦИНСКАЯ СТРАХОВКА				15
ИТОГО:				550
ВОЗМОЖНЫЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ				25
\$ = 5995				

ПУТЕВКА В ШВЕЙЦАРИЮ				\$
ПРОЖИВАНИЕ В ГОСТИНИЦЕ				250
ОФОРМЛЕНИЕ ВИЗ				100
ПРОЕЗД НА АВТОБУСЕ				185
ЗАВТРАКИ В ГОСТИНИЦЕ				50
ЭКСКУРСИИ (ПО ПРОГРАММЕ)				45
МЕДИЦИНСКАЯ СТРАХОВКА				20
ИТОГО:				650
ВОЗМОЖНЫЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ				40
\$ = 5995				

Оценка рисков

В ходе реализации указанного проекта могут возникнуть ситуации, приходящие к изменениям в хозяйственно-финансовой деятельности компании. Среди возможных рисков наиболее существенное влияние могут оказать:

- непредвиденное резкое ужесточение системы налогообложения, которое повлечет сильное снижение чистой прибыли компании;
- непредвиденное резкое снижение спроса, которое также повлечет снижение прибыли.

6. Финансовый план

Результаты прогнозирования реализации данного инвестиционного проекта представлены в финансовом плане, который состоит из трех документов:

- отчет о прибылях и убытках,
- плановый баланс,
- отчет о движении денежных средств.

Исходные данные для финансового прогнозирования:

- старт инвестиционного проекта 01.12.98г.
- срок жизни проекта - 6 периодов (за период берется 1 квартал)

Расчеты выполнены в валютном исчислении (доллар США), что позволяет избежать необходимости долгосрочного прогнозирования с учетом темпов рублевой инфляции и тем самым значительно повысить степень достоверности финансового планирования.

В соответствии с российским законодательством, а также с учетом предполагаемого изменения в расчетах использовались следующие ставки налогов.

Федеральные налоги:

Налог на прибыль	35%
Налог на добавленную стоимость	20%
Налог на имущество	2%

Местные налоги:

Целевые сборы с предприятий на содержание милиции, благоустройство территории и др.	3%
Транспортный налог	1%
Сбор на нужды образовательных учреждений	1%
Налог на содержание жилищного фонда	1,5%

Выплаты во внебюджетные фонды

Пенсионный Фонд РФ	28%
Фонд занятости РФ	1,5%
Фонд обязательного медицинского страхования	3,6%
Фонд социального страхования	5,4%:

Расчет затрат на оказание туристических услуг проводится в соответствии с имеющимися в нашем распоряжении финансовыми разработками. В качестве базового метода ценообразования выбран метод «издержки плюс прибыль». В соответствии с этим методом в качестве основы расчета цены реализация услуг выбраны собственные издержки фирмы.

На стоимость услуг основное влияние оказывают следующие факторы:

- уровень обслуживания и категория отеля;
- местонахождение отеля.

Цены на размещение в отелях указаны в долларах США за сутки:

Название отеля	1-местный	2-местный	3-местный
Montana	43	28	24
Comfort	88	49	
Gulf	89	51	
Metropolitan	143	87	49
Lords			
Hawaii			
Golden Ring			
Royal Club			
Country Club			
Ajax Hotel			

Предполагаемая средняя стоимость путевки включает авиаперелет, оформление въездной визы, проживание в отеле.

Стоимость авиаперелетов составляет:

Объединенные Арабские Эмираты	- 180
Италия	- 200
Кипр	- 230

Стоимость визы в Италию и О.А.Э. - 50

(Въезд на территорию Кипра для граждан Российской Федерации - безвизовый)

Цены указаны в долларах США.

Периоды	период 1	период 2	период 3	период 4	период 5	период 6
Валовая прибыль	0	1235	2545	4532	5565	6750
Постоянные издержки	2800	2800	2800	2800	2800	2800
Переменные издержки	2800	3221	3673	4245	4830	5250

Из анализа полученных финансовых документов следует:

1. Отчет о прибылях и убытках, отражающий операционную деятельность на протяжении жизни инвестиционного проекта, свидетельствует о том, что туристическая фирма стабильно получает прибыль.

2. Балансовая ведомость отражает финансовое состояние на конец рассчитываемого периода времени. Показатели баланса на протяжении всего периода времени свидетельствуют о стабильном финансовом положении фирмы.

3. Отчет о движении денежных средств позволяет корректно опеределить потребность в денежных средствах в каждый конкретный период времени.

Анализ совокупности всех показателей эффективности финансового состояния, полученных в ходе интегральных расчетов характеризует финансовое состояние фирмы как устойчивое.

6.9. Оказание бытовых услуг

1. Введение

Индивидуальная предпринимательская деятельность без образования юридического лица основывается на оказании населению услуг по уборке квартир, дошкольной подготовке детей, ухода за ними и больными людьми.

Предлагаемые виды услуг являются одними из самых необходимых среди населения. Это доказали маркетинговые исследования, проведенные лично и моими коллегами. Опрос проводится среди различных слоев населения и поэтому в данном проекте, при установлении цен, были учтены все вкусы и пожелания наших потенциальных клиентов.

2. Виды услуг и работ

Уборка квартиры является наиболее доходной услугой из всех предлагаемых, так как данной проблемой, в своем большинстве, озабочены богатые люди. Поэтому мы решили установить цены немного выше среднего уровня. Но высокие цены не привели в замешательство наших клиентов. Они аргументировали это тем, что позволить себе эту услугу два раза в месяц представляется вполне возможным.

На наш взгляд, важно отметить практически отсутствие конкуренции по данному виду услуг. Опросы среди коммерсантов показали, что это довольно тяжелый труд и проще заниматься простой перепродажей товара.

Для постоянных клиентов (обслуживание более 4-х месяцев), будут предоставляться скидки. Например, оплата половины стоимости одного дня работы, а в некоторых случаях и совершенно бесплатно.

При спаде спроса на данный вид услуг у нас есть план, по которому работники будут на месте оговаривать с нашими клиентами дополнительные услуги, их оплату и время, подходящее для клиента как следствие из этого, возможно некоторое снижение цен. Также будут включены специальные цены (ниже обычных) на оказание услуг в предпраздничные дни.

Все работы будут проводиться с использованием наших моющих средств и других инструментов, необходимых для данного вида услуг.

Дошкольная подготовка детей менее выгодна, но наиболее стабильна, так как большинство опрошенных родителей (опросы проводились около детских садов, с разрешения администрации) предпочитают отдавать своих детей в престижные школы-лицеи, где необходимы знания, намного большие тех, которые требуются в обычную школу. Возможно, держать нашего сотрудника {обязательное условие для которого наличие высшего педагогического образования и стаж в учебном заведении не менее 5 лет) дороже нежели водить своего ребенка к репетитору. У нас же то преимущество, что преподаватель будет заниматься с ребенком на дому.

Кроме того в нашу программу включены также некоторые дополнительные услуги:

1. Прогулки с ребенком.
2. Игры с ребенком.
3. Преподавание библии (по желанию родителей).
4. Преподавание иностранного языка.
5. Дополнительные услуги по желанию родителей и нашим возможностям.

Оказание последних 3-х услуг производится за дополнительную плату.

Наличие у наших сотрудников высшего педагогического образования, а также лицензии на данный вид услуг, дает нам право гарантировать поступление ребенка в то или иное заведение.

Уход за маленькими детьми меньше дает дохода в виду того, что он связан с большим объемом оказываемых услуг. Как и в предыдущем случае, этим видом услуг будут пользоваться состоятельные люди. Но сейчас все больше людей со средним достатком предпочитают нанимать няню.

Преимущество нашего вида услуг заключается в том, что для первых клиентов мы предоставляем бесплатную консультацию с детским врачом-психологом. Подобной услугой пользуются и наши постоянные клиенты. В случае острой необходимости, мы в силах организовать дополнительную встречу.

В дополнении к вышеперечисленному, мы можем найти для родителей необходимую информацию по поводу секций и кружков.

Уход за больными является самой низкодоходной услугой и в то же время самой необходимой и важной в настоящее время, особенно в нашей стране. Опрос, проходивший преимущественно в больницах, показал, что большинство людей, положенных в больницу для операций, не в состоянии платить за дальнейшее пребывание в стационаре, их родственники не могут находиться у постели больного круглые сутки.

Стабильность постоянного спроса на данную услугу, позволяет сделать некоторые скидки для постоянных клиентов. А также небольшое снижение цен, из-за отсутствия каких-либо издержек с нашей стороны что позволит нам привлечь еще больше клиентов.

Также наш сотрудник сможет выполнять следующие услуги:

покупка продуктов питания;

приготовление еды;

выполнение указаний врача;

возможна уборка квартиры.

Кроме того по 2-му и 3-му видам услуг будут наниматься инвалиды 3-ей группы, что позволит снизить налоги и следовательно добиться наибольших доходов.

3. Расценки на услуги

3.1. Уборка квартиры

(цена за единицу услуги в долларах США)

мытьё полов	1 кв. м	1
натирка паркета	1 кв.м	5
мытьё санузла	совместный	5
глажение белья	1 час	3
мытьё окон	1 окно	2,5

Исходя из этих данных, рассчитаем минимальную цену за уборку средней однокомнатной квартиры общая площадь которой - 30 кв. м. Один рабочий день (5 часов) уборки на дому стоит 75\$.

Одна сотрудничав месяц обслуживает 12 семей (каждую по 2 раза в месяц).

Таблица 1. Расчет дохода от уборки квартир

Рабочий день	5 часов
Количество часов в месяц (25 дней)	125 часов
Себестоимость 1 -го часа работы	6
Цена одного часа	15
Цена пятичасовой услуги	75
Валовый доход	1875
Налоги (в т.ч. медицинское страхование)	937
Заработная плата	350
Издержки	40

Чистая прибыль	588
Точка безубыточности	2,3
Издержки по уборке квартир	
Моющие средства	0,7
Щетки	9
Ветошь	7,2
Порошки	18
Спрей для окон	5,4
ИТОГО	40

3.2. Уход за маленькими детьми

Обслуживаются 2 семьи, первая семья утренние часы, вторая семья в вечерние часы, по 4 часа.

Таблица 2. Расчет дохода от ухода за детьми

Рабочий день	8 часов
Количество часов в месяц (25 дней)	200 часов
Себестоимость 1-го часа работы	1.9
Цена 1 -го часа	5
Цена 4-х часовой услуги	20
Валовый доход	1000
Налоги (в т.ч. медицинское страхование)	500
Заработная плата	250
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	250
ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ	1.8

3.3. Дошкольная подготовка детей

Женщина обслуживает 6 семей через день по 2 часа.

Таблица 3. Расчет дохода по услуге «Дошкольная подготовка детей»

Рабочий день	6 часов
Количество часов в месяц (25 дней)	150 часов
Себестоимость 1 -го часа работы	2,5
Цена 1 -го часа	8
Цена двухчасовой услуги	16
Валовый доход	1200
Налоги (в т.ч. медицинское страхование)	600
Заработная плата	250
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	350
ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ	2,3

3.4. Уход за больными

Обслуживается одна семья по 7 часов в день.

Таблица 4. Расчет дохода от ухода за больными

Рабочий день	7 часов
Количество часов в месяц (25 дней)	175 часов
Себестоимость 1-го часа	1,8
Цена 1 -го часа	5
Цена семичасовой услуги	35
Валовый доход	875
Налог (в т.ч. мед. страхование)	430
Заработная плата	300
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	145
ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ	1,6

ОБЩАЯ СУММА ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ СОСТАВИТ 1333\$

4. Расчет себестоимости единицы услуги

1. Уборка квартиры

Для осуществления данного вида услуг нам потребуется затраты исключительно для моющих средств и предметов необходимых для уборки - 40\$.

Заработная плата работника составляет 350\$. Эта цена оптимальная.

Следовательно с учетом того что в месяц количество рабочих часов 125, мы делим 390\$ на 125, и получим 3,12\$ за один час работы.

2. Уход за маленькими детьми

Расчет себестоимости ведется аналогично.

Себестоимость одного часа услуги = $250\$/200 = 1,25\%$.

3. Дошкольная подготовка детей

Себестоимость одного часа услуги = $250\$/150 = 1,7\%$.

4. Уход за больными

Себестоимость одного часа услуги = $300\$/175 = 1,7\%$.

5. Оформление индивидуальной предпринимательской деятельности без образования юридического лица

Руководителю филиала
Московской регистрационной
Палаты

Кукушкину КС.
(фамилия, имя, отчество)

от Жилиной С. А.
(фамилия, имя, отчество)

1. ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу зарегистрировать меня в качестве предпринимателя без образования юридического лица, осуществляющего
деятельность по оказанию следующих услуг: уборка квартиры: дошкольная подготовка детей: уход за маленькими детьми: уход за больными

(указывается точное и полное наименование видов деятельности)

на 1 год
(срок действия)

Сообщаю сведения о себе:

1. Год рождения _____, паспорт серия VIII-ЖГ № 668940
выдан 24 ОМ г. Москвы 16 июня 1993 г.
(кем, когда)

2. Постоянное место работы, служба, учебы (если есть), занимаемая должность РГГУ. студентка

3. Место жительства, телефон г. Москва ул. Новослободская. д.62. кв. 284

(указывается по паспорту)

4. Другие сведения, которые прошу учесть при рассмотрении моего заявления:

Дата 14.11.97.

Подпись

2. СВИДЕТЕЛЬСТВО № Ц6/160.956

о государственной регистрации предпринимателя,
осуществляющего свою деятельность без образования
юридического лица

Настоящим свидетельствуется, что гражданин (гражданка)

Жилина Светлана Александровна,

проживающий(ая) по адресу: Москва, ул. Новослабодская, д.62,
кор. 16, кв. 284,

зарегистрирован(а) филиалом Московской регистрационной па-
латы Ц6«1»01 1997 года в качестве предпринимателя без образова-
ния юридического лица на 1 год.

Предприниматель осуществляет следующие виды деятельности:

уборка квартиры, уход за маленькими детьми, дошкольная под-
готовка детей, уход за больными.

Представитель
регистрационной
палаты

Подпись

Дата 1.01.97 г.

место
для печати

Отметка о регистрации государственной налоговой инспекции

**3. МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ ФОНД
ОБЯЗАТЕЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ**

ИЗВЕЩЕНИЕ СТРАХОВАТЕЛЮ

1. Кому: Жилина Светлана Александровна

2. Адрес: 164735, г. Москваил. Новослободская./62 кв. 284

3. Ваш регистрационный номер МС 7-55448, который необходимо указывать на всех предъявляемых в фонд ОМС документах, касающихся расчетов по средствам фонда обязательного медицинского страхования.

4. ИНН: ФФОМС - 7846327806, МГФОМС - 7839502648Т

5. Размеры страховых взносов:

а) при перечислении средств со счета в банке -

в Федеральный фонд ОМС 0,2% на счет 7483526

в Московский городской ОМС 3,4% на счет 7483969

в КБ «Мост-банк», БИК 974852745. коу/счет 785476209

б) при внесении денег через отделение Сбербанка -

0,2% на субрасчетный счет № _____

3,2% на субрасчетный счет № _____

в ОПЕРУ МБ СБ РФ, участник ВА

6. Сроки уплаты взносов: _____

7. Физические лица, работодатели нанимающие граждан по договорам, представляют расчетную ведомость по страховым взносам в сроки: квартальные - не позднее 30 дней по окончании отчетного периода, годовой - не позднее 30 дней по окончании отчетного периода, годовой - не позднее 1 апреля следующего за отчетным года.

8. Лица, занимающиеся индивидуальной предпринимательской деятельностью, частной практикой, представляют справку из налоговой инспекции о фактически полученном совокупном (чистом) доходе за отчетный год в месячный срок после расчета подоходного налога, но не позднее 1-го июля года, следующего за отчетным.

Специалист отделения № 7

МГФОМС УКУ ПО _____ ЦАО АО

(Ф.и.о)

Петрова О.А.

Ответственный за плательщика

(Ф.И.О.)

4. ИЗВЕЩЕНИЕ СТРАХОВАТЕЛЮ

1. Кому ЖИЛИНА СВЕТЛАНА АЛЕКСАНДРОВНА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ БЕЗ ОБРАЗОВАНИЯ
ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА
(полное наименование организационно-правовой формы)

2. Адрес 172635 г. Москвы ул. Новослабодская/62 кв. 284

3. Ваш регистрационный номер 87-844 38395, который необходимо указывать на всех представляемых в Пенсионный Фонд России документах, касающихся расчетов по средствам Пенсионного Фонда России.

4. Размеры страховых взносов 28,00%.

5. Дата уплаты страховых взносов 15 числа на счет ПФР 875436 МФО 65437954 Корр. Счет о «АВТОБАНК» КБ М7.

6. По истечении установленной даты невнесенная сумма считается недоимкой и взыскивается с начислением пени за каждый день просрочки.

7. Дата представления расчетных ведомостей по средствам Пенсионного Фонда России - до 30 числа месяца, следующего за отчетным периодом (для работодателей).

8. За несвоевременное представление в установленные сроки расчетных ведомостей применяется финансовая санкция в виде взыскания 10% причитающихся в отчетном квартале к уплате сумм страховых взносов в ПФР.

Уполномоченный Пенсионного
Фонда России

Муницип. округ Тверской ИНН9675836485

_____ (подпись)

(город, район)

25 сентября 1997 г.

5. В Государственную налоговую инспекцию
по _____

(наименование налогового органа)

от Жилиной Светланы Александровны
(Фамилия, имя, отчество)

паспорт серия 668940 номер VIII-ЖГ
выдан 24 О/М г. Москвы
(кем, когда)

дата рождения 1947 г. 29 января

адрес постоянного места жительства г. Москвы
ул. Новослабодская/62 кв. 284

ЗАЯВЛЕНИЕ на выдачу патента

В соответствии с Законом Российской Федерации от 29.12.95 г. № 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» прошу перевести меня на упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности с 4 квартала 1997 года до конца 1998 г. по следующим видам деятельности:

уборка квартиры; уход за больными;

дошкольная подготовка детей; уход за маленькими детьми.

Сообщаю следующие сведения:

1. Данным(и) видом(ами) деятельности занимаюсь с декабря месяца 1997 г. на основании свидетельства о государственной регистрации предпринимателя, осуществляющего свою деятельность без образования юридического лица серия 46 номер 160.956 выданного Московской регистрационной палатой

(кем и когда выдано)

2. Имею следующие расчетные и иные счета в учреждениях банков:

счет № 67345678 в Мост-Банке

(наименование и местонахождение банка)

3. В течение года, предшествующего кварталу, в котором подано настоящее заявление совокупный размер валовой выручки, полученной от реализации товаров (работ, услуг), имущества и внереализационных доходов составил _____

4. По договорам подряда и иным договорам гражданско-правового характера на дату подачи заявления у меня работает 4 человека.

5. Книга учета доходов и расходов для регистрации прилагается.

Дата

Подпись

Отметка о регистрации заявления:

«___» _____ 1999 г.
(Дата регистрации)

№ _____
(номер регистрации)

(Подпись)

(_____
(Фамилия, инициалы должностного лица))

Инспекция по.

наименование

почтовый индекс, адрес, телефон

«19» января 1997 г.

№ 1289763

6. СПРАВКА

о постановке на учет в налоговом органе физического лица, осуществляющего предпринимательскую деятельность без образования юридического лица

Жилина Светлана Александровна 106055

фамилия, имя, отчество, паспорт: серия и номер, когда и кем выдан,

14 О/ м г. Москвы паспорт № VIII-ЖГ серия 668940

почтовый индекс, адрес постоянного места жительства, телефон

находится на налоговом учете.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 23 мая 1994 года № 1006 «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей» представляется по письменному заявлению физического лица, осуществляющего предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, на которое в соответствии с законодательством возложена обязанность уплачивать налоги и иные обязательные платежи, для открытия в банке или ином кредитном учреждении расчетного счета для осуществления операций по основной деятельности.

**Место гербовой
печати**

Начальник государственной
налоговой инспекции.

Ф.И.О. подпись

почтовый индекс, адрес, телефон

«23» января 1997 г.

№ 6832736

7. СПРАВКА

**об уведомлении налогового органа о намерении физического лица,
осуществляющего предпринимательскую деятельность
без образования юридического лица, открыть в банке или ином
кредитном учреждении ссудный, депозитный, валютный или
иной счет**

В соответствии с п. 1 Указа Президента Российской Федерации от 23 мая 1994 года №1006 «Об осуществлении мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей» представляется по письменному заявлению налогоплательщика для открытия в банке или ином кредитном учреждении ссудного, депозитного, валютного или иного счета

Налогоплательщик Жилина Светлана Александровна

фамилия, имя, отчество, паспорт: серия и номер, когда и кем выдан,

паспорт серия УШ-ЖГ № 668940, выдан 14 ОМ г. Москвы

почтовый индекс, адрес постоянного места жительства, телефон

имеющий расчетный счет для осуществления операций по основной деятельности

№ 675421 в Мост-Банке ул. Лесная, 37

наименование и местонахождение (почтовый

106547978-64-83

индекс, адрес, телефон) банка

или иного кредитного учреждения

уведомил налоговый орган о намерении открыть _____

депозитный

ссудный, депозитный, валютный или иной счет

**Место гербовой
печати**

Начальник государственной
налоговой инспекции _____

Ф.И.О. подпись

Утверждено приказом
Госналогслужбы России
от «30» декабря 1997 г. № 34
Согласовано с Минфином России

Государственная налоговая инспекция по _____

8. РЕШЕНИЕ
от «29» декабря 1997 г. №

О ВЫДАЧЕ ПАТЕНТА
по заявлению предпринимателя
без образования юридического лица Жилина Светлана Александровна
(Фамилия, имя, отчество)
от «19» января 1997 г. № _____

Рассмотрев заявление и форму книги учета доходов и расходов по его предпринимательской деятельности, руководствуясь Федеральным Законом Федерации от 29.12.95 г. № 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства», Госналогинспекция решила:

1. Зарегистрировать книгу учета доходов и расходов.

2. Выдать патент на право применения упрощенной системы налогообложения и отчетности в 1997 году доходов от следующих видов деятельности:

уборка квартиры: уход за больными: дошкольная подготовка детей: уход за маленькими детьми.

Начальник (заместитель)
Госналогинспекции _____
(Подпись)

(Альмин
(Фамилия, инициалы)

**9. ПАТЕНТ СЕР. ЖС № 6357891
на право применения упрощенной системы налогообложения,
учета и отчетности физическим лицом без образования
юридического лица**

В соответствии с Законом Российской Федерации от 29.12.95 г.
№ 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и от-
четности для субъектов малого предпринимательства»

Жилина Светлана Александровна 106055

(Фамилия, имя, отчество)

постоянно проживающий по адресу _____ г. Москва,
ул. Новослободская, 162, кв. 284

имеющий документ, удостоверяющий личность:

паспорт серия УПП-ЖГ № 668940

(Вид документа)

занимающемуся предпринимательской деятельностью на основании
свидетельства о государственной регистрации предпринимателя,
осуществляющего свою деятельность без образования юридическо-
го лица СЕРИЯ ДБ № 160956

выданного Московской регистрационной палатой

(Кем и когда выдано)

ИМЕЕТ ПРАВО ПРИМЕНЯТЬ с декабря 1998 г. по 31 декабря 1999 г.
упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности по сле-
дующим видам деятельности:

уборка квартиры: уход за больными: дошкольная подготовка
детей: уход за маленькими детьми.

Начальник

Госналогинспекции.

(Дата, подпись)

(Фамилия, инициалы)

(Наименование инспекции)

М.П. «25» декабря 1998. года

Годовая стоимость патента составляет 1008000 руб.,

(Сумма прописью)

Стоимость патента должна быть внесена на р/с № 63278901

в Мост-Банке в следующем порядке:

(полные реквизиты расчетного счета)

« » _____ 199_г. - _____ рублей

« » _____ 199_г. - _____ рублей

Согласованно с администрацией района _____ Регистрационный №
(административного округа) _____ От _____
(Подпись)

(Ф.И.О., должность)

М. П.

**10. ЗАЯВЛЕНИЕ НА ПОЛУЧЕНИЕ ЛИЦЕНЗИИ
(для юридического лица)**

Заявитель _____
(полное наименование юридического лица)

Код ОКПО _____

зарегистрированный в _____

регистр, свидетельство серия _____ № _____ от _____

расположенный _____

(юридический адрес юридического лица)

телефон _____ телефакс _____ телекс _____

расчетный счет № _____ в отделении _____

_____ банка, БИК _____

корр. счет в ГУ РКЦ ЦБ РФ _____

стоящий на _____ учете в _____ ГНИ _____ ИНН _____

Заявитель в лице _____

(Ф.И.О., должность руководителя)

просит выдать лицензию на осуществление:

1. _____

(вид лицензируемой деятельности)

2. _____

3. _____

4. _____

на срок _____ начиная с _____

на объекте _____

по адресу _____

виды работ (услуг) _____

Административный округ _____ Муниципальный район _____

Ф.И.О. руководителя объекта _____ телефон _____

Занимаемая площадь: общая _____ кв. м торговая _____ кв. м

Принадлежность площади _____

(Собственная или арендованная)

Арендодатель _____

С условиями и требованиями лицензирования, а также законами, правилами и положениями, регулирующими осуществление данного вида деятельности на территории г. Москвы, знаком и обязуюсь выполнять.

Перечень прилагаемых документов:

1. Копия свидетельства о государственной регистрации на _____ л.
2. Копии учредительных документов _____ на _____ л.
3. Справка налогового органа о постановке на учет на _____ л.
4. Документ, подтверждающий оплату рассмотрения заявления _____ на _____ л.
5. Заключение орган Санэпиднадзора на _____ л.
6. _____ на _____ л.
7. _____ на _____ л.
8. _____ на _____ л.
9. _____ на _____ л.

Итого материалов на _____ листах.

Подпись заявителя

Материалы приняты

(подпись заявителя)

(Ф. И. О., подпись принявшего)

1. ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ТРУДОВОГО ДОГОВОРА (КОНТРАКТА)

1. Предприятие (организация) _____

(наименование)

в лице _____ Жилиной Светланы Александровны

(должность, ф., и., о.)

именуемое в дальнейшем «Предприятие» и гражданин,

Кукушкина Татьяна Петровна

(ф., и., о.)

именуемый в дальнейшем «Работник», заключили настоящий договор о нижеследующем.

2. Работник _____ Кукушкина Т.П. _____ принимается на работу

(ф., и., о.)

(наименование структурного подразделения предприятия: цех, отдел,

_____ по профессии, должности _____ уборщица

лаборатория и т.д.)

(разряд.)

квалификационная категория)

3. Договор является:

договором по основной работе

договором по совместительству

(нужное подчеркнуть)

4. Вид договора:

на неопределенный срок (бессрочный)

на определенный срок _____ 1 год

(указать причину заключения срочного договора)

на время выполнения определенной работы

(указать какой)

5. Срок действия договора.

Начало работы 01.01.98

Окончание работы 01.01.99

6. Срок испытания:

а) без испытания

б) _____ :

(продолжительность испытательного срока)

7. Работник должен выполнять следующие обязанности:

уборка квартиры

_____ Указываются основные характеристика работы и требования к уровню их выполнения: по объему производства (работ), качеству выпускаемой продукции (качеству обслуживания), уровню выполнения норм и нормированных заданий, соблюдению правил по охране труда, выполнению смежных работ в целях обеспечения взаимозаменяемости. При совмещении профессий (работ), выполнении смежных операций дается перечень этих работ и их объемы и другие обязательства.

8. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату.

_____ Указываются конкретные меры по организации производственного процесса, оборудованию рабочего места, подготовке и повышению квалификации работника и созданию других условий труда. При предоставлении руководителю _____ структурного подразделения права найма работников на работу.

9. В случае установления нецелесообразности или невозможности заключения договора _____ заинтересованная сторона (стороны) вносит (вносят) предложение

о досрочном расторжении настоящего договора, которое должно быть рассмотрено в _____ срок.

Установление нецелесообразности заключения договоров влечет за собой досрочное расторжение настоящего договора без возврата аванса.

Юридические адреса, реквизиты и подписи сторон

предприниматель без образования юридического лица

(полное наименование организации)

расчетный счет № 673218 в _____,

Кужушина Т.П.

(полное наименование организации)

расчетный счет № 893276 в _____,

Подписи:

Настоящий договор принят к исполнению

«__» _____ 19__ г.

6.10. Услуги в сфере образования

1. Резюме

1. Идея бизнес-плана индивидуального предпринимателя без образования юридического лица (ИП) состоит деятельности на рынке общеобразовательных услуг и сочетающий традиционные основы частного репетиторства и современный менеджмент высокоорганизованных учебных заведений. Помимо основного спектра услуг по фундаментальной и системной подготовке клиентов в области теоретической и прикладной математики, мы представляем ряд дополнительных и информационных услуг и услуг организационного характера.

Мы планируем использовать совершенно новый подход к организации частного преподавания. Поэтому качество и доступность услуг нашего предприятия будут выгодно отличаться от таковых, предоставляемых другими репетиторами при практически одинаковой цене на них. По сравнению с государственными общеобразовательными учреждениями мы имеем преимущество благодаря индивидуальному подходу к клиенту и возможностям финансирования разработки новых методик преподавания. С частными учебными заведениями мы можем успешно конкурировать по цене.

Для организации ИП требуется незначительный начальный капитал, следовательно, нет необходимости прибегать к услугам кре-

дитных учреждений, что минимизирует риск. Затраты на организацию предприятия окупятся буквально в течение нескольких месяцев. Кроме того, мы видим огромный потенциал во внедрении в процесс обучения достаточно широкого спектра новых программных продуктов (включая использование материалов сети INTERNET), а также в создании новых обучающих программ на базе собственных оригинальных методик преподавания.

Мы предъявляем очень высокие требования к квалификации преподавателей и учитываем их стаж работы в сфере образовательных услуг. Все преподаватели должны быть грамотными пользователями ПК. Необходимы трудоспособность выше среднего, умение добиваться поставленной цели, дисциплинированность и обязательность.

Специальное оборудованное для занятий помещение должно располагаться в черте города с учетом режима работы городского транспорта.

Мы планируем функционировать и развиваться исключительно в рамках самоокупаемости, чтобы уменьшить риск банкротства в период становления нашего бизнеса. В связи с необходимостью увеличения объемов оказываемых услуг в течение первых нескольких лет работы мы планируем в первые три года существования нашего бизнеса большую часть прибыли использовать на расширение сферы деятельности, рекламу и развитие технологического и научного потенциала.

2. Описание услуг

Наше предприятие представляет широкий спектр услуг, связанных с обеспечением должной подготовки клиентов по теоретической и прикладной математике для тех видов деятельности, где наши клиенты смогут использовать полученные знания.

Перечень услуг:

- бесплатные консультации, предшествующие занятиям;
- информация о вступительных экзаменах и специфике обучения в ведущих учебных заведениях г. Москвы;
- тестирование клиентов для определения базового уровня математической подготовки.

Услуги по обучению:

- разработка индивидуальных программ обучения с учетом базового уровня подготовки, конечных целей обучения и индивидуальных особенностей усвоения информации клиентами;
- использование альтернативных методик, разработанных нашими преподавателями;
- различные формы занятий (лекции, семинары, консультации);

- бесплатная методическая литература на протяжении всего периода обучения;
- использование специальных компьютерных программ, позволяющих закрепить полученные математические навыки и освоить работу с наиболее распространенными программными продуктами;
- консультации при самостоятельном изучении материала в рамках учебного курса (во время основного занятия бесплатно, дополнительно - по тарифу, соотнесенному с продолжительностью консультации).

Прочие услуги:

- предоставление специально оборудованного помещения для занятий и для выполнения домашних и прочих самостоятельных работ;
- предоставление компьютеров для клиентов (оплата по специальному тарифу).

Таким образом, наши клиенты получают всю необходимую информацию и глубокие систематизированные знания по математике, занимаясь в удобное для них время с высококвалифицированными преподавателями в специально оборудованных помещениях.

3. Инновационный потенциал фирмы

В процессе осуществления своей деятельности на традиционном рынке общеобразовательных услуг наше предприятие планирует использовать качественно новые моменты: бесплатный информационный сервис с индивидуальным подходом к каждому клиенту и частичную компьютеризацию процесса обучения в рамках репетиторского преподавания.

В перспективе нам видится огромный потенциал в комбинировании новейших технологических достижений с альтернативными методиками преподавания нашими педагогами через создание новых обучающих программ и их распространения. В дальнейшем планируется подключение к INTERNET для использования в процессе обучения этой информационной сети.

4. Клиентура и рынок

В настоящее время рынок образовательных услуг достаточно четко сегментирован. Наиболее крупные его сегменты представлены услугами:

- государственных учреждений;
- частных учреждений;
- частных преподавателей (репетиторов).

В связи с реформированием и демократизацией экономики нашей страны рынки продавцов и потребителей образовательных услуг значительно расширились и претерпели качественные изменения.

Потребителями образовательных услуг являются:

- школьники, не справляющиеся с учебной программой;
- абитуриенты;
- молодые люди, отслужившие в армии и желающие продолжить свое образование;
- люди, желающие переквалифицироваться в связи со сложностями трудоустройства;
- предприниматели, желающие получить высшее специальное образование.

Определим теперь место ИП на рынке и его потенциальную клиентуру. Наша деятельность - это комбинационный (промежуточный) вариант между услугами частных школ, гимназий и услугами репетиторов. Фактически, это - репетиторская деятельность, поставленная на профессионально организованный фундамент частной школы. С одной стороны, мы используем главный привлекательный фактор репетиторства - индивидуальный подход к клиенту; с другой стороны, организуем дополнительный комплекс услуг, характерный для частных учебных заведений. Репетиторство редко рассматривается как основная профессиональная деятельность и в своей основной массе оно до сих пор сохранило подходы и организационные методы 19 века. Мы делаем попытку в корне изменить подобный национальный подход и планируем работать со всеми сегментами потребительского рынка образовательных услуг благодаря индивидуальному подходу к клиенту. Однако наше предприятие сможет обслуживать большое количество клиентов, нежели разрозненные репетиторы, и повысить качество услуг за счет рациональной организации учебного процесса. Расширение охвата рынка планируется за счет вертикальной интеграции, т.е. создания административных звеньев (как, например, в государственных учебных заведениях), а за счет горизонтальной цепи филиалов. Такая структура сохранит индивидуальный подход в работе с клиентами, а значит, и достойное качество наших услуг.

Ситуация на образовательном рынке РФ сегодня достаточно благоприятна для развития именно такой формы услуг по обучению. Уровень государственного образования падает из-за хронического недофинансирования. Частное образование могут позволить себе только достаточно состоятельные люди (к тому же качество его подчас не отвечает статусу самого учебного заведения), а репетиторство, часто рассматриваемое как приработок, плохо организовано.

Основным видом воздействия на потребителя для привлечения клиентуры будут рекламные объявления в средствах массовой информации, рекламные проспекты и другая агитационная продукция.

На начальном этапе деятельности, имея одно арендованное помещение и трех преподавателей, двое из которых наняты, а третьим будет сам индивидуальный предприниматель, можно обслуживать до 12 клиентов в день. В перспективе мы планируем расширить количество помещений, штат преподавателей и усложнить организацию нашей деятельности. Если нам будет выгодно дальнейшее расширение, мы приобретем статус юридического лица, например в форме общества с ограниченной ответственностью.

5. Конкуренция

Запрос потребителя	Предложение конкурента	Наше предложение
1	2	3
1. НАДЕЖНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • возможности государственного образования ограничены: отсутствием средств, возрастным цензом, возможностью получения лишь одного бесплатного высшего образования; • уровень образовательных услуг постоянно ухудшается; • частные образовательные учреждения доступны очень немногим. Они не всегда выдают выпускные документы государственного образца; • репетиторы достаточно надежны, но плохо организованны; 	<ul style="list-style-type: none"> • надежность оказываемых услуг очень высока; мы в состоянии предоставить клиенту все условия для получения глубоких знаний по математике. Определяющим фактором является заинтересованность;
2. КАЧЕСТВО	<ul style="list-style-type: none"> • качество преподавания в государственных учебных заведениях зачастую неадекватно, поскольку нет возможности достойно оплачивать квалифицированный труд персонала; • качество обучения в частных учебных заведениях и у репетиторов весьма разнородно; 	<ul style="list-style-type: none"> • качество обучения высокое за счет привлечения квалифицированного персонала, использования альтернативных методик обучения и технологических достижений в области образовательных услуг;
3. ГАРАНТИИ	<ul style="list-style-type: none"> • государственное образование не гарантирует качество, однако выдает документы установленного типа; • частные учебные заведения качества образования не гарантируют, а прервать образование без материальных потерь невозможно. 	<ul style="list-style-type: none"> • мы не даем гарантий официального характера, однако, форма оплаты наших услуг(почасовая) оставляет за клиентом право выбора без всякого материального риска с его стороны;

Запрос потребителя	Предложение конкурента	Наше предложение
1	2	3
4. ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • репетиторы, как правило гарантий не дают, но форма оплаты часто позволяет прервать занятия в любой момент без дополнительных затрат; 	<ul style="list-style-type: none"> • основное отличие заключается в новой организованной основе частного репетиторства, позволяющей значительно более рационально использовать потенциалы этого вида деятельности;
5. ЦЕНА	<ul style="list-style-type: none"> • государственное образование базируется на традиционных основах, в течение многих лет не претерпевавших значительных изменений; • частные образовательные учреждения часто используют оригинальные методики организации обучения; • репетиторы в некоторой степени подвержены инновациям, но они не вкладывают в них средства; 	<ul style="list-style-type: none"> • цена наших занятий - 300 руб. за два астрономических часа. При выезде преподавателя на дом к клиенту цена занятия составляет 350 руб. за два астрономических часа;
6. АССОРТИМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> • государственное образование можно получить бесплатно; • обучение в частных образовательных учреждениях стоит приблизительно 1000-5000 у.е. в семестр; • тарифы репетиторов составляют 50-150 руб. за астрономический час занятий; 	<ul style="list-style-type: none"> • информационные услуги; • образовательные услуги; • дополнительные услуги;

Запрос потребителя	Предложение конкурента	Наше предложение
1	2	3
7. ДОСТАВКА	<ul style="list-style-type: none"> • в государственных и частных учебных заведениях образование на дому не распространено; • репетиторы иногда выезжают на дом; 	<ul style="list-style-type: none"> • мы предоставляем специальную услугу по обучению на дому;
8. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • в государственных учебных заведениях организуются консультации, часто за отдельную плату. В большом объеме этот процесс распространен в частных учебных заведениях; • репетиторы консультируют по договоренности; 	<ul style="list-style-type: none"> • наше предприятие предоставляет бесплатные предварительные консультации и тестирование. Дальнейшие консультации - в рамках занятий;
9. ИНФОРМАЦИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • государственные учебные заведения предоставляют весьма ограниченный объем информации. В основном их информация труднодоступна; • частные учебные заведения широко используют первичную рекламу; • репетиторы крайне плохо организуют систему информации; 	<ul style="list-style-type: none"> • мы планируем широко использовать средства массовой информации с целью привлечения клиентов; • наша фирма информирует клиентов о своей деятельности и о деятельности интересующих его учебных заведений бесплатно;
10. КРЕДИТ	<ul style="list-style-type: none"> • государственные и частные учебные заведения не предоставляют свои услуги в кредит. 	<ul style="list-style-type: none"> • возможно проведение в кредит 1-2 занятий.

6. Требующиеся ресурсы

Для начала деятельности ИП необходимы: специально оборудованное офисной мебелью и техникой помещение из трех комнат, компьютер Pentium 188 со всеми аксессуарами (принтер, модем и т.д.); автомобиль (собственность одного из сотрудников, которому ИП будет оплачивать бензин); учебная, методическая и информационная литература.

ИП на начальном этапе его деятельности должен координировать работу 4-х человек: 3-х преподавателей (двое из них будут работать

в помещении ИП, а третий - на выезде) и одного менеджера, который ведет бухгалтерию, занимается вопросами рекламы, организацией трудовой деятельности в коллективе и т.п.

Стартовый капитал, необходимый для начала дела составит максимум 1000 у.е.

7. Организационное планирование

Изначально наша деятельность будет осуществляться на базе индивидуального предпринимательства без образования юридического лица.

Началу деятельности предшествует сбор необходимой информации и приобретение методической и учебной литературы, подбору персонала (анализ рынка предложения рабочей силы). После регистрации в качестве ИП и постановки на учет в органы налогового контроля, внебюджетные фонды и т.д. (см. прилагаемый пакет документов по организации ИП) будет арендован и оборудован офис, привлечены преподаватели по договорам подряда и организована реклама в СМИ по привлечению клиентов. После появления первых клиентов менеджер составит график работы персонала и предприятие начнет функционировать. Преподаватели будут работать с 10 до 21 часа (с перерывом на отдых 1 час) 6 дней в неделю, причем выходные дни не будут совпадать с субботой и воскресеньем. Оплата преподавателей и менеджера составит по 20% от стоимости занятия за каждого обслуженного клиента. Нераспределенная прибыль будет расходоваться на образовательные нужды и т.п. Норма обслуживания для одного преподавателя 4 клиента в рабочий день. С каждого обслуженного сверх нормы клиента преподаватель получит в качестве премии не 20%, а 80% от стоимости занятия. Перечень клиентов, количество проводимых занятий, фамилия преподавателя и отзыв клиента о качестве оказанной услуги будет фиксироваться в специальной регистрационной книге, доступ к которой могут иметь все желающие.

8. Финансовый план и оценка риска

1. Расчет безубыточности

$$K = \text{СФИ} / (\text{Ц} - \text{ПИуд}),$$

где:

СФИ - совокупные фиксированные издержки;

Ц - цена за единицу проданного товара или оказанной услуги;

ПИуд - удельные переменные издержки (СФИ/К);

К - количество проданного товара или указанных услуг, обеспечивающих безубыточность (точка безубыточности).

В случае нашего предприятия к совокупным фиксированным издержкам (СФИ) относятся:

- арендная плата за офис;
- амортизация автомобиля;
- единовременные расходы (регистрационные и прочие взносы, оборудование помещения, приобретение компьютеров, офисной техники и т.д.);
- плата за пользование услугами компаний-провайдеров INTERNET;
- амортизация компьютеров и офисного оборудования.

Остальные расходы ИП относятся к категории переменных издержек. Необходимо указывать величины таких издержек, для оказания одной единицы услуг, т.е. удельные переменные издержки (ПИуд.). Перечень переменных издержек:

- рекламные расходы;
- налоговые платежи и платежи во внебюджетные фонды;
- расходы на приобретение методических и информационных пособий;
- заработная плата персонала;
- издержки на бензин для автомобиля;
- затраты на приобретение канцелярских принадлежностей.

По нашим приблизительным подсчетам сумма фиксированных и переменных затрат ежемесячно будет составлять около 75000 руб. При подстановке ее в уравнение безубыточности получается, что $K = 250$, т.е. каждый месяц необходимо обслуживать 250 клиентов, чтобы окупилась все затраты. Если принять, что в месяце 26 рабочих дней, то в день необходимо обслуживать 9-10 человек. Мы же в состоянии обслужить ежедневно минимум 12 клиентов. Таким образом, затраты окупаются и ИП приносит некоторую прибыль даже на начальном этапе работы.

2. Анализ риска

В процессе разработки бизнес-плана за основу принята минимизация риска банкротства и финансовых потерь с учетом следующих факторов:

- сравнительно маленький стартовый капитал, не включающий в себя заемных средств;
- высокие затраты на рекламу, призванную обеспечить нашему предприятию максимально возможный приток клиентов и, как следствие, достаточную норму прибыли и достойную репутацию на рынке потребления образовательных услуг;

- нормальная окупаемость вложенных средств (планируется окупить стартовый капитал в течение 12 месяцев, что и было заложено в математических расчетах точки безубыточности);
- высокая мобильность предприятия из-за простой организационной структуры и маленького штата;
- реальные перспективы роста.

9. Перспективы роста и развития

На начальном этапе функционирования ИП (в первые 12 месяцев), когда должен окупиться стартовый капитал, нераспределенная прибыль, по нашим прогнозам составит около 18 000 руб. Эти средства будут распределены на премирование сотрудников, фонд расширения предприятия, резервный фонд. Мы планируем расширение нашей деятельности через полтора года после начала функционирования с открытия одного офиса со штатом из 3-х преподавателей. Кроме того, будет нанят профессиональный бухгалтер. Таким образом, структура предприятия несколько усложнится.

Если расширение оправдает себя, то оно будет продолжаться до пределов, допустимых юридическим статусом ИП, после чего, если это целесообразно, последует преобразование в предприятие с юридическим лицом. Помимо вышеперечисленного, через три года после начала деятельности в штат будет включен программист для создания обучающих программных продуктов на базе методик обучения наших преподавателей. Если эти программы хорошо себя зарекомендуют, то в дальнейшем можно будет подумать о наиболее выгодном способе их распространения на рынке, но это уже совсем другая сфера деятельности.

10. Оформление индивидуальной предпринимательской деятельности без образования юридического лица

Утверждено приказом
Госналогслужбы России
от «___» _____ 1996 г. № _____
Согласовано с Минфином России

1. В Государственную налоговую инспекцию

по _____

(наименование налогового органа)

от _____ *Кабашкиной Виктории Николаевны*

паспорт серия УП-СБ номер 616275

выдан 143-м отделением милиции г. Москвы 23 марта 1993 г.

дата рождения 7 декабря 1976 г.

адрес постоянного местожительства 115597, г. Москва

Гурьевский проезд 19-2-487

ЗАЯВЛЕНИЕ
на выдачу патента

В соответствии с законом Российской Федерации от 29.12.95 г.; 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» прошу перевести меня на упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности с 1 квартала 1998 г. до конца 1998 г. по следующим видам деятельности: образовательная деятельность в области среднего, высшего, послевузовского профессионального и соответствующего дополнительного образования, в том числе дополнительного к полному среднему.

Сообщаю следующие сведения:

1. Данным видом деятельности занимаюсь с декабря 1997 г. На основании свидетельства о государственной регистрации предпринимателя, осуществляющего свою деятельность без образования юридического лица серия П-МЮ № 269570, выданного Московской Регистрационной палатой 7 декабря 1997 г.

2. Имею следующие расчетные и иные счета в учреждениях банков: счет № 233764 в ОАО АКБ «АВТОБАНК», г. Москва, ул. Лесная, Д. 41.

5. Книга учетов доходов и расходов для регистрации прилагается.

Дата 10.12.1997 г.

Подпись _____

Отметка о регистрации заявления:

15 декабря 1997 г.

№ 600121

(Подпись)

(Фамилия, инициалы должностного лица)

В Государственную налоговую инспекцию

по _____
(наименование налогового органа)

2. Решение
по заявлению предпринимателя

без образования юридического лица *КАБАШКИНОЙ ВИКТОРИИ
НИКОЛАЕВНЫ*
от «20» декабря 1997 г. № _____

Рассмотрев заявление и форму книги учета доходов и расходов о предпринимательской деятельности, руководствуясь Законом Российской Федерации от 29.12.95 г. № 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства», Госналогинспекция решила:

1. Зарегистрировать книгу учета доходов и расходов.

2. Выдать патент на право применения в 1998 г. упрощенной системы налогообложения и отчетности по доходам от следующих видов деятельности:

образовательная деятельность в области среднего, высшего, послевузовского профессионального и соответствующего дополнительного образования, в том числе дополнительного к полному среднему.

Начальник (заместитель)

Госналогинспекции _____ (_____)
(Подпись) (Фамилия, инициалы)

Утверждено приказом
Госналоговой службы России
от «___» 1996 г. № _____
Согласовано с Минфином России

В Государственную налоговую инспекцию

по _____
(наименование налогового органа)

3. ПОТЕНТ СЕР. 3536 № 506146

на право применения упрощенной системы налогообложения,
учета и отчетности физическим лицом, занимающимся предпри-
нимательской деятельностью без образования юридического лица

В соответствии с Законом Российской Федерации от 29.12.95 г.
№ 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчет-
ности для субъектов малого предпринимательства»

Кабашкина Виктория Николаевна

(Фамилия, имя, отчество)

постоянно проживающая по адресу 115597, г. Москва,
Гурьевский проезд 19-2-487

имеющий документ, удостоверяющий личность:

паспорт серия VII-СБ № 616275

занимающаяся предпринимательской деятельностью на основании
свидетельства о государственной регистрации предпринимателя,
осуществляющего свою деятельность без образования юридическо-
го лица СЕРИЯ П-МЮ № 269570, выданного Московской Регистра-
ционной палатой

ИМЕЕТ ПРАВО ПРИМЕНЯТЬ с 1 января 1998 года по 31 декабря
1998 года упрощенную систему налогообложения, учета и отчетно-
сти по следующим видам деятельности:

образовательная деятельность в области среднего, высшего, пос-
леузовского профессионального и соответствующего дополнитель-
ного образования, в том числе дополнительного к полному средне-
му.

Начальник (заместитель)

Госналогинспекции _____
(Подпись) (Фамилия, инициалы)

(Наименование инспекции)

М.П. « _____ » 1997 Г.

Гдвовая стоимость патента составляет 13500 (тринадцать тысяч Пятьсот) рублей

Стоимость патента должна быть внесена на расчетный счет № (полные реквизиты расчетного счета)

в следующем порядке:

- 1 января 1998 года - 2700 (две тысячи семьсот) руб.
- 1 апреля 1998 года - 2700 руб.
- 1 июня 1998 года - 2700 руб.
- 1 сентября 1998 года - 2700 руб.
- 1 декабря 1998 года - 2700 руб.

Приложение № 5 к Инструкции
о порядке учета налогоплательщиков,
утвержденной приказом
Госналогслужбы России
от 13 июня 1996 года № ВА-3-12/49

В Госналогинспекцию по _____ Дата представления
_____ «__» _____ 19__ г.

от _____ *Кабашкиной Виктории Николаевны* _____,
предъявившей _____ *паспорт* _____

Серия: *VII-СБ* Номер *616275* выданный *143-м/отделением*
милиции г. Москвы 23 марта 1993 г.

Адрес места жительства: _____ *115597, г. Москва,*
Гирьевский проезд, 17-2-487

4. ЗАЯВЛЕНИЕ О ПОСТАНОВКЕ НА УЧЕТ ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА

1. Прошу поставить на учет в связи с:

1.1.	регистрацией в качестве предпринимателя	v
1.2.	получением лицензии на право заниматься частной практикой	
1.3.	необходимостью получения идентификационного номера налогоплательщика	
1.4.	изменением места жительства	

2. Данные государственной регистрации:

2.3. Вид документа (отметить нужную цифру): 1 - свидетельство о Государственной регистрации предпринимателя, осуществляющего предпринимательскую деятельность без регистрации юридического лица; 2 - лицензия на право заниматься частной практикой.

2.4. Регистрирующей орган и/или орган, выдавший лицензию
2.5.

Московская Регистрационная палата

(полное наименование)

2.3. Регистрационный номер

269570

2.4. Дата регистрации

«7» декабря 1997 года

2.5. Срок окончания действия

бессрочно

свидетельства, лицензии (месяц, год или «бессрочно»)

3. Осуществляю следующие виды деятельности (из документа о Государственной регистрации лицензии на право заниматься частной практикой):

№ п/п

Наименование видов деятельности

Образовательная деятельность в области среднего, высшего, послевузовского профессионального и соответствующего дополнительного образования, в том числе дополнительного к полному среднему.

4. Наличие льгот по налогообложению:

ДА*

НЕТ

№ п/п

Перечень документов, подтверждающих право на льготы

1. Патент на право применения упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности физическим лицом, занимающимся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица № 506146.

Подпись заявителя.

Контактный _____

и/или телефакс.

Сведения о постановке на учет в налоговой инспекции:

1. Постановку на учет
осуществил _____

(Ф.И.О. инспектора, подпись)

2. Идентификационный
номер налогоплательщика -
физического лица

2308150715

3. Дата

«__

19

Начальник Госналогинспекции по

(подпись)

(Ф.И.О.)

19

Печать

5. Лицензирование

Отдельные виды деятельности, осуществляемые на территории РФ предпринимателями, учреждениями, организациями, физическими лицами, ведущими предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, подлежат лицензированию органами, уполномоченными на проведение соответствующих лицензионных работ. Данное условие введено постановлением правительства Российской Федерации «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 24.12.94 г. № 1418. Правила получения необходимой лицензии индивидуальным предпринимателем для избранного им вида деятельности определяет «Порядок ведения лицензионной деятельности», утвержденный тем же постановлением.

Лицензия (специальное разрешение) - документ, предоставляющий право его владельцу на осуществление определенного вида деятельности в течение установленного в нем срока при обязательном соблюдении лицензионных условий и требований. Лицензионные требования и условия - совокупность установленных нормативными правовыми актами положений, выполнение обязательно при осуществлении лицензируемого вида деятельности.

Для получения необходимой лицензии, предпринимателю необходимо представить в органы, уполномоченные на ведение лицензионной деятельности, следующие документы:

- заявление о выдаче необходимой лицензии с указанием: фамилии, имени, отчества, паспортных данных, вида деятельности, срока действия лицензии;
- свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве предпринимателя со штампом органа о постановке на учет;
- документ, подтверждающий оплату лицензионного сбора.

В зависимости от специфики деятельности предпринимателя положением о лицензировании может быть предусмотрено предоставление и иных документов дополнительно.

Срок действия лицензии устанавливается в положениях о лицензировании конкретного вида деятельности, но не менее трех лет. Однако по заявлению предпринимателя она может быть выдана и на срок до трех лет. Продление срока действия лицензии производится в том же порядке, который установлен для ее получения. В продлении лицензии может быть отказано, если за время действия лицензии зафиксированы нарушения лицензионных требований и условий.

Лицензия теряет юридическую силу, если у предпринимателя закончился срок действия свидетельства о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя. В случае изменения паспортных данных или утраты лицензии

лицензиат обязан подать заявление о переоформлении лицензии, соблюдая при этом порядок, установленный для ее переоформления.

**ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ
МОСКОВСКАЯ ЛИЦЕНЗИОННАЯ ПАЛАТА**

6. ЛИЦЕНЗИЯ

ЦЕНТР ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Территориальное агентство ЦАО

Серия ПРЦО

Регистрационный номер 017616

КАБАШКИНА ВИКТОРИЯ НИКОЛАЕВНА
паспорт серии VII-СБ номер 616275 выдан 23 марта 1993 года
143-м отделением милиции г. Москвы,

зарегистрированная в качестве индивидуального предпринимателя без образования юридического лица Московской Регистрационной палатой (Свидетельство о государственной регистрации № 269570)

ИМЕЕТ ПРАВО НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СЛЕДУЮЩЕГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

образовательная деятельность в области среднего, высшего, послевузовского профессионального и соответствующего дополнительного образования, в том числе и дополнительного к полному среднему.

РАЗРЕШЕННЫЕ ВИДЫ РАБОТ:

преподавание математики

ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ:

г. Москва, большая Никитская улица, д. 5.

УСЛОВИЯ ДЕЙСТВИЯ:

соблюдение действующего законодательства, норм и правил, регламентирующих осуществление данного вида деятельности.

Срок действия: с _____ до _____

Руководитель лицензионного
органа

Подпись

М.П.

ПЕНСИОННЫЙ ФОНД РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

7. СПРАВКА для представления в банк

АО «Автобанк»

Выдана ИП 119146, г. Москва, Большая Никитская ул., 5 в том, что он зарегистрирован в ПФР Фрунзенского р-на ЦАО

Уполномоченный ПФР по
Москве

Место штампа ПФР
Дата выдачи -

Ф.И.О.
Подпись

ЛИНИЯ ОТРЫВА

8. ИЗВЕЩЕНИЕ ИЗ БАНКА уполномоченным ПФР по Москве

АО «Автобанк»

№ 234765

Адрес банка - г.Москва, ул. Лесная, 41
Наименование плательщика взносов в ПФР-ИП
Регистрационный номер ПФР плательщика
Расчетный (текущий) счет № 234765

Корр. Счет № РКЦ ИНН Код
Дата открытия счета
День выплаты заработной платы плательщиком 20 число каждого
месяца.

М.П.
банка

Главный бухгалтер

Дата

9. ИЗВЕЩЕНИЕ СТРАХОВАТЕЛЮ

1. Кому - Индивидуальному Предпринимателю без образования юридического лица.
2. Адрес - 119146, г. Москва, Большая Никитская ул., 5.
3. Ваш регистрационный номер ВС-54-7809, который необходимо указывать на всех представляемых в фонд ОМС документах, касающихся расчетов по средствам фонда обязательного медицинского страхования.
4. Размеры страховых взносов 3,6% в Московский городской фонд на счет 876543 во Фрунзенском ф-ле МИБ ИНН 32165487.
5. Срок уплаты взносов 15.07; 15.08; 15.11.
6. По истечении установленной даты невнесенная сумма считается недоимкой и взыскивается с начислением пени в размере 1% за каждый день просрочки.
7. Дата представления отчетов по средствам фонда медицинского страхования до 30 числа каждого месяца, следующего за отчетным кварталом.
8. За несвоевременное представление в установленные сроки отчетов применяется финансовая санкция в виде взыскания 10% причитающихся в отчетном квартале к уплате сумм страховых взносов.

СПЕЦИАЛИСТ

Московского городского фонда
обязательного медицинского страхования
Отделение № 54

Дата

Подпись

ФИЛИАЛ № 23

10. ИЗВЕЩЕНИЕ СТРАХОВАТЕЛЮ

1. Кому - Индивидуальному Предпринимателю без образования юридического лица.

2. Адрес - г. Москва, Большая Никитская ул., 5.

3. Филиал № 23 Московского регионального отделения Фонда социального страхования РФ сообщает, что согласно представленным сведениям Вы зарегистрированы под номером 567234, который необходимо указывать на всех представляемых в отделение Фонда документах, касающихся расчетов по социальному страхованию.

4. Размер страхового тарифа с 01.01.93 г. - 5,4%.

5. Взносы на социальное страхование должны перечисляться на счет № 098987876 в КБ «Пробизнесбанк», ИНН 654756.

Адрес банка: 126753, г. Москва, Хорошевское шоссе, д. 67.

6. Сроки перечисления страховых взносов установлены 15.07.

7. Срок перечисления расчетных ведомостей по социальному страхованию (4ФСС) за истекший квартал устанавливается независимо от срока фактической выплаты заработной платы и уплаты взносов за последний месяц не позднее 15 числа месяца, следующего за истекшим отчетным периодом.

Директор отделения Фонда

Главный бухгалтер отделения Фонда

Дата

ФИЛИАЛ Т* 21

11. ИЗВЕЩЕНИЕ

1. Кому - Индивидуальному Предпринимателю без образования юридического лица
2. Адрес - г. Москва, Большая Никитская ул., 5.
3. Ваш регистрационный номер МП-54-7809, который необходимо указывать на всех представляемых в Фонд занятости документах, касающихся расчетов по средствам фонда занятости.
4. Размеры взносов 1,5% в Московское региональное отделение фонда на счет 876543 во Фрунзенском ф-ле МИБ ИНН 32165487
5. Срок уплаты взносов 15.07; 15.11.
6. По истечении установленной даты невнесенная сумма считается недоимкой и взыскивается с начислением пени в размере 1% за каждый день просрочки.
7. Дата представления отчетов по средствам фонда занятости до 30 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.
8. За несвоевременное представление в установленные сроки отчетов применяется финансовая санкция в виде взыскания 10% причитающихся в отчетном квартале к уплате страховых взносов.

Директор отделения Фонда
Главный бухгалтер отделения Фонда
Дата

11. Открытие расчетного счета в банке

Для открытия расчетного счета в банке индивидуальный предприниматель без образования юридического лица должен представить следующие документы:

- подписанное им заявление на открытие счета;
- копию документа о регистрации;
- подлинник справки о постановке на учет в налоговом органе;
- карточку с нотариально заверенным образцом его подписи.

Индивидуальный предприниматель имеет право открыть ссудный, депозитный, валютный и иной счет при условии представления в банк справки (подлинника) налогового органа, удостоверяющей факт уведомления налогового органа о намерении открыть в банке соответствующий счет.

В случае необходимости индивидуальный предприниматель может выдать другому лицу нотариально заверенную доверенность на право распоряжаться своим счетом.

12. ЗАЯВЛЕНИЕ

на открытие счета

Акционерное общество

Акционерный Коммерческий Банк

Коды

«АВТОБАНК»

ИЧП

119146, Москва, Большая Никитская, 5

Просим открыть расчетный счет на основании инструкций Центрального банка РФ, нам известных и имеющих обязательную для нас силу.

М.П.

Руководитель

Дата

ОТМЕТКИ БАНКА

ОТКРЫТЬ

расчетный счет

РАЗРЕШАЮ

Управляющий банка

Дата

СЧЕТ ОТКРЫТ

№ балансового счета 233764

№ лицевого счета 233764

Документы на оформление открытия
счета и совершения операций по счету
проверил

Главный бухгалтер

почтовый индекс, адрес, телефон

« _____ » _____ 19 _____ г
№ _____

13. СПРАВКА

о постановке на учет в налоговом органе физического лица,
осуществляющего предпринимательскую деятельность
без образования юридического лица

КАБАШКИНА ВИКТОРИЯ НИКОЛАЕВНА. ПАСПОРТУ11-СБ № 616275
фамилия, имя, отчество, паспорт: серия и номер, когда и кем выдан

143-ИМ ОТДЕЛЕНИЕМ МИЛИЦИИ Г. МОСКВЫ 23 МАРТА 1993 Г.
11597. МОСКВА. ГУРЬЕВСКИЙПРОЕЗД. 17-2-487. т. 398-95-48
почтовый индекс, адрес постоянного местожительства, телефон

находится на налоговом учете.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 23 мая 1994 года № 1006 «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей» представляется по письменному заявлению физического лица, осуществляющего предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, на которое в соответствии с законодательством возложена обязанность уплачивать налоги и другие обязательные платежи, для открытия в банке или ином кредитном учреждении расчетного счета для осуществления операций по основной деятельности.

Место гербовой
печати

Начальник государственной
налоговой инспекции

Ф., И., О., подпись

Заполняется банком (кредитным учреждением)

1. Остается в банке (кредитном учреждении)

Открыт расчетный счет

№ 233764

дата _____

дата занесения банком или иным кредитным учреждением в книгу регистрации счетов физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица

Отправлено извещение
в Госналогинспекцию по

наименование, почтовый индекс, адрес, телефон

№ _____ дата _____

Руководитель банка
(кредитного учреждения)

_____ Ф., И., О., подпись

Главный бухгалтер

_____ Ф., И., О., подпись

Отрывная часть

2. Направляется в налоговую инспекцию

Штамп банка

в Госналогинспекцию

по _____

(кредитного учреждения),

наименование

РКЦ Банка России

почтовый индекс, адрес, телефон

«__» _____ 19__ г.

№ _____

14. ИЗВЕЩЕНИЕ

Доводим до Вашего сведения, что налогоплательщику

ИП 119146. Москва, ул. Большая Никитская, д. 5. т. 247-17-43

наименование, местонахождение (почтовый индекс, адрес, телефон)

идентификационный номер налогоплательщика

Открыт _____ счет

расчетный (текущий) или корреспондентский

№ _____ дата _____

дата занесения банком или иным кредитным
учреждением, РКЦ Банка России в книгу
регистрации счетов хозорганов, банков

Руководитель банка (кредитного учреждения),

РКЦ Банка России

_____ Ф., И., О., подпись

Главный бухгалтер

_____ Ф., И., О., подпись

Место печати

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в соответствии с ГК РФ, в сфере потребительского рынка и услуг индивидуальный предприниматель в правовом отношении выступает на равных с юридическими лицами. В то же время предпринимательство без образования юридического лица имеет ряд преимуществ:

- упрощенный порядок регистрации и ведения бухгалтерского учета и отчетности;
- уменьшение дохода предпринимателя на количество произведенных расходов, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности при расчете налогооблагаемой базы.

Перед принятием решения о занятии частным предпринимательством без образования юридического лица, необходимо оценить все дополнительные возможности и трудности, возникающие при подобной организации бизнеса. Начинать свою деятельность следует с грамотной регистрации в соответствии с правилами и нормами действующего законодательства.

Глава 7. БИЗНЕС-ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

7.1. Лечебно-оздоровительный комплекс на основе целебной воды «Рапа»

1. Резюме

Предпринимательская идея: организовать лечебно-оздоровительный комплекс на основе целебной (хлоридно-натриевой) воды московского подземного моря, так называемой «Рапы», используя (здания_ материальную и опытно-экспериментальную базу уже существующей на этом месте (на месте подземного моря) физиотерапевтической лечебницы.

Главная цель, **миссия** нашего предприятия: служение людям, возвращая им здоровье, жизненно-необходимую силу, радость и уверенность.

Предлагаются следующие товары и услуги: лечебные (соляные) ванны, гидро- и просто массаж, плавательный бассейн (с рядом дополнительных услуг), лечебно-оздоровительная гимнастика, все эти процедуры основаны на целебной (природной) силе «Рапы».

Наше преимущество над конкурентами в том, что все подобные учреждения Москвы (например, плавательные бассейны) используют так называемую «хлорку» - раствор катастрофически вредный, оказывающий раздражающее, а затем и разрушающее воздействие на организм (здоровье) человека. Наша же вода не только безвредна, а наоборот, Московская хлоридная натриевая вода относится к классу хлоридных натриевых вод. Она содержит натрий, хлор, бром, йод, мышьяк, стронций, радий и другие элементы. Наша Боевская скважина подает лечебную воду с глубины 1648 метров с концентрацией солей 262 гр/литр.

Дело (данная предпринимательская идея) обещает быть прибыльным и имеет шансы к развитию, так как каждый второй (даже если взять один город-Москва) страдает тем или иным заболеванием (особенно в периоды эпидемий), а «Рапа» используется более 20 лет для лечения самых разнообразных видов заболеваний. И никто не будет сомневаться в том, что любой человек никогда не станет экономить на своем здоровье - важнейшей части жизни людей.

Клиенты (потребители данных услуг): каждый, кому нужно здоровье - таких, по крайней мере, 90% населения рассматриваемого нами региона.

Некоторые (общепринятые, согласно человеческим нормам) требования к помещениям, материалам, оборудованию; это прежде всего: чистота качества, гарантия, порядок, удобство и т.д.

Скорее всего в организации нашего дела мы будем пользоваться инвестициями и вкладами самих клиентов, предоставляя им определенные (затем) льготы, скидки и т.д.

2. Основная часть бизнес-плана

2.1. Описание товара (услуги):

Основной товар (на основе которого фирма будет производить все свои последующие услуги), «продаваемый» предприятием «Рапа» - московская хлоридная натриевая вода. Она содержит натрий, хлор, бром, йод, мышьяк, стронций, радий и т.д. Подмосковный бассейн является одним из самых крупных, образуя своеобразное подземное море. Боенская скважина подает лечебную воду с глубины 1648 м с концентрацией солей 262 гр/литр.

По своим лечебным свойствам эти воды не уступают источникам известных курортов: Усолье, Славянск, Миргород, Усть-Кочка, Майкоп, Друскенинкой, Тавда, Трускавец, Куяльник, Горячий ключ. Таблица и другие.

Хлоридный натриевый рассол боенской скважины применяется в виде ванн различной концентрации 25-30 гр/литр, в редких случаях 10-60 гр/литр.

Физиологическое действие хлоридных натриевых ванн обусловлено образующимся солевым плащом на поверхности кожи. Он оказывает раздражающее действие на рецепторы, рефлекторно влияя на кровообращение, обменные процессы, иммунологическую реактивность организма. Хлоридные натриевые ванны оказывают общеукрепляющее, десенсибилизирующее, противовоспалительное действие, улучшают обмен веществ, кровообращение, состояние нервной системы, нормализуют кровяное давление.

Хлоридные натриевые ванны применяются для лечения ряда заболеваний: сердечно-сосудистой, гинекологической, урологической патологии, а также желудочно-кишечного тракта. Особенно хороший эффект наблюдается при лечении заболеваний опорно-двигательного аппарата (полиостеоартроз, полиартрит, остеохондроз, спондилез позвоночника и др.). Хлоридные натриевые ванны в данном месте используются более 20 лет. За это время разработаны (специалистами этой области) лечебные комплексы для различных заболеваний с учетом стадии, активности болезни, состояния сердечно-сосудистой системы, возраста больного. Следовательно, у нас имеется очень обширная опытно-экспериментальная база для дальнейшего применения (использования) данного товара (услуги).

2.2. Инновационный потенциал фирмы:

- новое сырье: хлоридно-натриевая вода «Рапа» Московского подземного моря - новый товар (услуги): хлоридные натриевые лечеб-

ные ванны, бассейн (не на «хлорке», а на целебной воде), массаж - новая технология: сосредоточение целебной воды в одном месте для «благородного» дела - лечения - новый рынок: никто не уделял внимания (в этом месте) данному товару в конкретно рассматриваемых целях - организация предпринимательского дела (открытие фирмы) в помощь людям.

Семь сфер изменений как источника социальных и экономических нововведений: неожиданное событие: близкое расположение «целительной силы» воды (морской) «Рапа» к потребителям / (потенциальным) - не надо далеко ездить на курорты, в лечебницы и здравницы/ - чаще использовать - регулярность применения - улучшение (повышение эффективности лечения или просто оздоровление) результата.

Несоответствие: люди уже привыкли к современным рекламам о «всемогущей природной силе разных целителей - ожидают меньшего эффекта от предлагаемых нами услуг - но опыт специалистов в данной области (более 20 лет) и самих больных показывает более высокие результаты (чем ожидали больные и врачи, лечащие их) после пройденных процедур (на основе «Рапы»). То есть то, что предполагалось людьми - не соответствовало реальности (в лучшем смысле этого слова).

Насущная потребность (внешняя потребность): многие люди (из числа страдающих различными заболеваниями, а это почти каждый второй) отчаялись, ни во что не верят и «махнули рукой» на свое здоровье - но проблема остается и она будет всегда; и если кто-нибудь, попробовав (испытав на себе) нашу деятельность, получит удовлетворение, укрепит свои жизненные силы, а тем более избавится от тревожащих его болезней, то он обязательно поделится своим ощущением, опытом с другим, а этот в свое время еще с кем-нибудь и т.д. И этих «многих» станет все меньше, а радующихся жизни (здоровых) все больше, т.е. потребность увеличивается, т.к. всем хочется (нравится) чувствовать себя хорошо, легко, прекрасно и вести здоровый образ жизни, не угнетаясь различными стрессами, плохими эмоциями и т.д., которые помогает преодолеть наша «продукция» все совершенствующимися современными методами и приемами (за счет открытий научно-технического прогресса и т.д.).

Внешнее давление: из предыдущего пункта видно, что, решая проблему здоровья, фирма будет увеличивать свой рынок потребителей (для этого нужны средства) - будет повышаться цена на «ресурс» и предлагаемые услуги - недовольство потенциальных клиентов (но это проблема может быть решена) - предоставление скидок и льгот людям: постоянным клиентам; потребителям нескольких услуг одновременно и в течение определенного (продолжительного, постоянного) периода времени; «льготникам» (в соответствии с законодательством РФ) и т.д.

Внешние факторы (изменения). Демография. Население постоянно увеличивается, а наша жизнь (окружающая среда и т.д.) не способствует здоровому развитию, поэтому наша фирма может предложить еще ряд услуг: профилактика с детства, т.е. даже возможно для всей семьи сразу. Тем самым все более увеличивая спрос на свою «продукцию», расширяясь и занимая все больше места на рынке.

Культура: увеличение здоровых людей - повышение уровня жизни - культурные изменения - мода быть красивым и здоровым - повышение уровня оборудования помещений для предоставления данных услуг.

Наука: стремление к скорейшему внедрению новых знаний в используемой (предлагаемой) нами отрасли и коммерческому их использованию - увеличение потенциальных клиентов - доходов фирмы - завоевание все большего сегмента на рынке.

Клиенты: почти каждый второй житель Москвы; но в начале нашей деятельности будем в большей степени опираться на «состоятельных», «имеющих возможность себе позволить» многое для улучшения здоровья (самой необходимой силы для процветания во всем: работе, семье и т.д.), а их приблизительно 1/3 рассматриваемой части населения.

«Здоровье - главное в этой жизни».

Таблица 1. Конкуренты и мы

Запросы потребителей	Что предлагает конкурент?	Что предлагаем Мы?
Надежность	Да	Да (неиссякаемый ресурс)
Качество	Вредность химических добавок	Чистота природы (внутренней; недра)
Гарантии	Практически никакой	Опыт более 20 лет
Цена	50.000 за сеанс	50.000 за услугу
Ассортимент	Один вид (например, бассейн)	Разнообразие услуг (ванны, массаж, бассейн...)
Консультирование по сути услуги (предмета)	Почти никакой консультации	Личная консультация профессионала; индивидуальный подход специалиста
Образцы для пробы или демонстрации	«Слова»	«Живое» общение между людьми (еще болеющими и уже здоровыми) и т.д.

• Потребность в ресурсах:

На первых этапах планируется около 30 человек (обслуживающий персонал и администрация).

2.2. Организационный план:

1 директор;

1 зам. директор;

15 человек - специалисты (врачи, консультанты, специалисты и т.д.);

5 человек - научно-технические; технологические работники (исследования; научно-технические разработки; внедрение нововведений);

2 человека - бухгалтер и зам. бухгалтера.

2.3. Производственный план

Предполагается участие учредителей в производстве установленных услуг (товаров).

С целью снижения собственных издержек и однократного начисления прибыли, НДС, спецналога расчеты предлагается производить по себестоимости продукции каждого с последующим равномерным распределением прибыли.

Организационно предприятие можно оформить созданием общества с ограниченной ответственностью, учредителями которого будут основные члены/участники и инвесторы.

Таблица 2. Планируемый объем продаж продукции (услуг) на 1 -й год

Наименование продукции	объем выпуска в натуральных единицах	Цена единицы продукции, руб.	Объем продаж, руб.
1. Раповые ванны (с концентрацией солей 1:2)	1000	70,0	70 000
2. Раповые ванны (с концентрацией солей 1:5)	1 500	60,0	90 000
3. Раповые ванны (с концентрацией солей 1:10)	7 000	50,0	350 000
4. Общий массаж	5000	100,0	500 000
5. Отдельный массаж	10 000	70,0	700 000
6. Лечебная гимнастика	3 000	30,0	90 000
7. Бассейн	15 000	50,0	750 000
ИТОГО	x	x	2 550 000

Таблица 3. Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

Наименование ресурсов	Кол-во в натур. единицах/м ³	Цена единицы ресурсов, руб.	Стоимость, руб.
1. Расходные материалы:			
1.1. Для ванн и бассейна			
- Хлоридно-натриевая вода	273 600	30,0	8 208 000
- Проточная вода	3 600	10,0	36 000
1.2. Для массажа			
- крема	2 000	5,0	10 000
- белье	4000	50,0	200 000
1.3. Для гимнастики			
- инвентарь	100	20,0	1 000
- покрытия	5	450,0	2 250
1.4. Для учета			
- бумага ф. А4	10 000	30,0	300 000
- бум. Ф. 10 x 15	10 000	18,0	180 000
- ксероксные работы	20 000	0,6	12 000
2. Энергия			2 032
3. ИТОГО	х	х	8 951 282

Таблица 4. Перечень основных фондов

Основные фонды, руб.	Кол-во в натур, ед.	Цена, \$	Стоимость, \$
1. Здание	1	400 000	400 000
2. Оборудование:			
2.1. Ванны	5	300x5	2 500
2.2. Тренажеры	10	500x10	5000
2.3. Кушетки	10	50 x 10	500
2.4. Диваны	7	500x7	3500
2.5. Души	5	600x5	3000
2.6. Бассейн	1	(подарок)	
2.7. Раздевалки	5	300x5	1500
ИТОГО	х	х	405 000

Таблица 5. Расчет потребности в персонале и заработной платы

Должность	Кол-во мест	Оклад, руб.	Начисления на заработную плату, руб.
1. Директор	1	2 500	987,5
2. Зам. директор	1	2 200	869
3. Главный бухгалтер	1	2 500	987,5
4. Бухгалтер	1	2 200	869
5. Врачи-специалисты	15	1 500x15	790 x 15
6. Научно-технические работники	5	1 500 x 5	592,5 x 5
7. Подсобные рабочие	5	1 000 x 5	395x5
ИТОГО	29	51 900	20 500,5

Начисления на заработную плату:

28% - Пенсионный фонд;

5,4% - Фонд специального страхования;

3,6% - Фонд обязательного медицинского страхования;

1,5% - Фонд занятости;

1% - Налог на образование.

ИТОГО: 39,5%

Таблица 6. Смета расходов и калькуляция себестоимости

Наименование показателей	Сумма, руб.
1. Объем продаж, всего	2 550 000
2. Себестоимость, всего, в том числе:	965 221,5
2.1. Покупные и комплектующие изделия	781 314
2.2. Электроэнергия	2 032
2.3. Фонд заработной платы работающего персонала	51 900
2.4. Начисления на Фонд заработной платы	20 500,5
2.5. Амортизация основных производственных фондов	40 500
2.6. Налог на пользователей автодорог	18 975
2.7. Арендная плата	50 000
3. Налог на добавленную стоимость	115 826
4. Налог на содержание автодорог	2 842
5. Налог на содержание жилищного комплекса и объектов соцкультбыта	10 657
6. Балансовая прибыль	1 455 454
7. Внереализационные расходы	12 576
8. Налог на прибыль	505 007
9. Чистая прибыль	950 447

2.4. Финансовый план:

Таблица 7. Прогноз финансовых результатов

	Итого за 1998 год	1999				Итого за год
		квартал				
		I	II	III	IV	
Выручка от реализации	2 550 000	637 500	637 500	637 500	637 500	2 550 000
1.1. Объем продаж услуги 1, в натуральном выражении	1 000	250	250	250	250	1000
1.2. Цена единицы услуги 1, руб.	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
1.3. Объем продаж услуги 2, в натуральном выражении	1 500	375	375	375	375	1 500
1.4. Цена единицы услуги 2, руб.	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
1.5. Объем продаж услуги 3, в натуральном выражении	7 000	1 750	1750	1750	1 750	7000
1.6. Цена единицы услуги 3, руб.	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
1.7. Объем продаж услуги 4, в натуральном выражении	5 000	1250	1250	1250	1250	5000
1.8. Цена единицы услуги 4, руб.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1.9. Объем продаж услуги 5, в натуральном выражении	10 000	2500	2500	2500	2500	10 000
1.10. Цена единицы услуги 5, руб.	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
1.11. Цена единицы услуги 7, руб.	50,0	50,0	50,0	50,0	50 000	50,0
2. Затраты на производство реализованных услуг	965 221	241 305	241 305	241 305	241 305	965 221
3. Балансовая прибыль	1 455 454	363 863	363 863	363 863	363 863	1455 454
4. Налог на прибыль	505 007	126 252	126 252	126 252	126 252	505 007
5. Чистая прибыль	950 447	237 612	237 612	237 612	950 447	

2.5. Потребность в инвестициях

Категория инвестиций	Требуемый объем, тыс. руб.
1. Приобретение оборудования	90 000
ИТОГО	90 000
1. Расходы по возврату кредита на 2 года при $i = 48\%$	86 400

Таблица 8. Схема возврата кредита и процентов по нему (руб.)

	За 1998 г., руб.	За 1999 г., руб.	ИТОГО, руб.
1. Чистая прибыль	950 447	950 447	1 900 894
1. Чистая прибыль, направленная на погашение суммы кредита	45 000	45 000	90 000
2. Чистая прибыль, направленная на погашение процентов по кредиту	43 200	43 200	86 400
2. Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	862 247	867 247	1 724 494

7.2. Реабилитационный центр народной медицины с оказанием гостиничных услуг

1. Резюме

Основные направления деятельности больницы:

диагностика заболеваний; стационарная медицинская помощь; традиционная медицинская деятельность; фармацевтическая больничная деятельность; медико-педагогическая деятельность.

Сущность предлагаемого проекта:

Переоборудование недооснащенного здания инфекционного корпуса в реабилитационный центр, представляющий собой гостиничный комплекс проблемно ориентированный на оказание традиционных медицинских услуг (траволечение, акупунктура, мануальная терапия, массаж...)

Сроки и этапы реализации:

1) уточнение основных положений бизнес-плана и рынка оказания гостиничных услуг в г. Москве (июль 1995 г.);

2) поиск западного инвестора (кредитора) для реализации проекта;

3) отделка здания реабилитационного центра в соответствии с международными нормами;

4) обеспечение окупаемости инвестиционного проекта, возврат инвестированного капитала (1996-2004 гг.);

5) получение прибыли от реализации проекта (с 2005 г.).

Ориентировочная стоимость проекта - 18 млн. \$US.

Проект реализуется за счет акционерного капитала.

Срок окупаемости проекта - 7 лет.

Аккумулированная прибыль за срок реализации проекта (10 лет) - 40.569 млн. \$US.

Внутренняя процентная ставка - 9.9%.

2. Целесообразность развития проекта

2.1. Текущее состояние объекта

Рассматривается здание - каркасное, 4-х и 6-ти этажное (включая технические этажи), с подвалом, состоящее из отдельных блоков, смонтированное за период 1982-85 годы. В настоящий момент здание около 9-ти лет находится в состоянии консервации. Отделочные работы не выполнялись.

Общая стоимость объекта (произведенных работ) составляет 32 млн. долларов США.

2.2. Цели проекта

Текущее состояние объекта диктует необходимость его развития в кратчайшие сроки. В связи с этим проект предлагает наиболее эффективное вложение средств инвесторов в оборудование существующего здания.

Создание реабилитационного центра, оказывающего гостиничные услуги и проблемно ориентированного на оказание медицинских услуг (траволечение, массаж, костоправление и т.д.). Существенно повысит эффективность функционирования клинической больницы и введет новые виды услуг для ее клиентов.

2.3. Сильные и слабые стороны проекта представлены в таблице 2.1.

3. Оценка возможностей рынка

3.1. Описание предоставляемых услуг

Основные направления деятельности реабилитационного центра на рынке услуг:

1) предоставление одноместных гостиничных номеров класса люкс (100 номеров) и полулюкс (30 номеров) на определенный срок;

2) сдача в аренду подвальных помещений под складские хозяйства (4000 кв. м);

3) сдача в аренду под офисы (2500 кв.м.)

В реабилитационном центре будут оказываться все виды гостиничных услуг, предлагаемых классом «4 звезды» (ресторан, кафе, сауна...). Кроме того будут предоставляться следующие медицинские услуги:

• *Диагностика:*

- клинико-диагностические, биохимические, бактериологические, иммунологические, серологические исследования;

- лабораторная ВИЧ-диагностика, биологический контроль, патологическая анатомия, радиологическая, рентгенологическая, ультразвуковая, функциональная, эндоскопическая диагностика.

Таблица 2.1. Характеристика реабилитационного центра

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Имеющийся объект	1. Земля
2. Расположение в зеленой зоне в пределах кольца	2. Относительная отдаленность от центра г. Москвы.
3. Возможность предоставления комплексного экскурсионного обслуживания	3. Необходимость формирования управленческой команды.
4. Соседство с крупной клиникой (возможность предоставления медицинских услуг)	
5. Наличие коммуникаций	
6. Внешняя изолированность (автономность)	
7. Система безопасности	
8. Классность	
9. Поддержка со стороны государственных структур	
10. Статус медицинского учреждения и соответствующие льготы по налогообложению	
11. Возможность использования центра в рамках добровольного медицинского страхования	

Таблица 3.1. Переменные данные для характеристики гостиниц

Переменная Разряд	Разряд гостиницы
1	1
2	2
3	3
4	4
5	высший Б
6	высший А
7	Люкс

• *Стационарная медицинская помощь взрослым по специальности.*

- аллергология, анестезиология, реаниматология, гастроэнтерология, гематология, гинекология, дерматовенерология, диетология, кардиология, косметология: - терапевтическая, хирургическая; лечебная физкультура, невропатология, онкология, отоларингология, офтальмология, проктология, протезирование: зубное; психотерапия, пульмонология, радиология, рентгенология, стоматология: - терапевтическая, хирургическая; терапия; таксикология, травматология и ортопедия, трансфузиология: клиническая; урология, физиотерапия, хирургия: гнойная, общая, эндокринология, эндоскопия.

Стационарная медицинская помощь детям по специальностям

- аллергология, анестезиология и реаниматология, гастроэнтерология, диетология, дерматовенерология, кардиология, лечебная физкультура, невропатология, нефрология, отоларингология, офтальмология, педиатрия, психиатрия (психоневрология), психотерапия, рентгенология, стоматология: терапевтическая, хирургическая;

травматология и ортопедия, трансплантация органов и (или) тканей человека; трансфузиология: клиническая; урология, физиотерапия, хирургия: гнойная, общая эндоскопия.

• *Традиционная медицинская деятельность: акупунктура, мануальная терапия, массаж.*

• *Медико-педагогическая деятельность: логопедия.*

• *Фармацевтическая больничная деятельность:* фармацевтическое больничное производство и контроль его качества, фармацевтический внутрибольничный контроль, закупка медикаментов, хранение мелких партий медикаментов.

Вспомогательная медицинская деятельность:

• выполнение сервисных услуг (монтаж, накладка, ремонт, техническое обслуживание медицинских изделий и медицинского оборудования);

- выполнение метрологических услуг (только для госпредприятий);
- организация, ремонт, оформление медицинских кабинетов (рентгенологических, физиотерапевтических, лабораторных, аптек, стерилизационных).

Трансфизиология производственная.

Медицинский менеджмент: организация медицинской помощи.

Медико-технический менеджмент: организация производства, закупки и торговля изделиями медицинской техники, предметами медицинского назначения и лекарственными средствами.

Организационно-методический менеджмент: маркетинговые услуги (формирование и управление рынком медицинских услуг).

Обязательная медицинская деятельность: государственные мероприятия по мобилизационной подготовке, ГО и службе экстренной медицинской помощи в чрезвычайных ситуациях.

Медицинская статистика.

Организация донорства.

Новые медицинские технологии (профилактика, диагностика, лечение, медицинская реабилитация): апробация и внедрение.

Новые медицинские приборы, аппараты, лечебно-диагностические комплексы, апробация, внедрение.

Новые диагностические средства, лекарственные и биологически активные вещества и препараты: апробация и внедрение.

Санитарное просвещение.

Медико-образовательная деятельность (подготовка специалистов со средним специальным медицинским образованием) по специальностям: лабораторная диагностика (фельдшер-лаборант, медицинский технолог); сестринское дело (медицинская сестра широкого профиля, организатор, преподаватель сестринского дела, медицинская сестра детских лечебно-профилактических учреждений, медицинская сестра реабилитационная).

3.2. Анализ конкурентов

В настоящее время отсутствуют конкуренты по полному спектру предоставляемых реабилитационным центром услуг. Поэтому будем рассматривать конкуренцию по отдельным видам деятельности, заданным настоящим бизнес-планом.

В Москве существует порядка 170-200 гостиниц (включая ведомственные и министерские). Из них было обследовано 66 гостиниц. В процессе обследования из рассмотрения исключались наиболее престижные гостиницы (примерно 10 гостиниц) и самые плохие («для беженцев»).

Как правило, гостиницы расположены в многоэтажных корпусах, однако существенная часть этих зданий сдана в долгосрочную аренду либо выделена в самостоятельные гостиницы. Около десятка

гостиниц могут расположить у себя неожиданно прибывшую группу из 20 человек (то есть около половины гостиниц, давших подобную информацию.)

Цена для россиян за место в двухместном номере колеблется от \$6 до \$300.

Для иностранных граждан расценки, как правило, превышают цены для россиян в полтора - два раза.

Примерно в одной трети гостиниц помещения под офисы сдаются по договоренности с дирекцией, всего в двух - сдаются всем по фиксированным расценкам.

В одиннадцати гостиницах (ведомственных) при заселении чужих людей возникают проблемы с чиновниками (всего ведомственных гостиниц, охваченных исследованием, было 23), в семи служебных гостиницах «чужакам» вообще нельзя поселиться.

Как правило, для заселения групп жильцов администраторы хотят уведомления за неделю.

Во всех (кроме Виллы Переделкино, где принимают к оплате исключительно кредитные карточки) гостиницах принимаются наличные рубли, безналичные рубли с условием прихода денег на счет к моменту заселения жильцов.

Валюта и кредитные карточки, как и ожидалось, принимаются лишь в нескольких, самых дорогих гостиницах (хотя во многих гостиницах имеются пункты обмена валюты).

Офисный рынок Москвы в настоящее время по-прежнему характеризуется значительным превышением спроса над предложением, большим дефицитом качественных помещений и неподдающимся точному анализу ценообразованием. Последнее, разумеется, относится к вторичному рынку аренды, т.к. на первичном офисном рынке все строго.

На вторичном рынке аренды основная доля предложений приходится на помещения, расположенные в различных институтах и предприятиях. Однако спрос в большей степени приходится на **офисы специализированных бизнес-центрах и отреконструированных офисных зданиях, несмотря на то, что стоимость таких офисов колеблется в диапазоне 750-3200\$/кв.м. общей площадью в год в зависимости от качества помещения и набора дополнительных услуг.** Большая часть фирм-застройщиков заключает с арендаторами долгосрочные договоры аренды еще до начала строительства. **Чаще всего арендаторами являются крупные иностранные международные компании.**

Стоимость аренды в высококлассных офисных зданиях, обычно небольших по площади (1-3 арендатора) - порядка 800-2000 долларов/кв.м. в год. Однако это немногим фирмам по карману, поэтому большинство фирм предпочитает размещаться в свободных помещениях предприятий и организаций, а также в гостиницах и квар-

тирах. Стоимость аренды: 200-800\$/кв.м в год. **Что касается специализированных бизнес-центров, то в настоящее время в Москве нет ни одного бизнес-центра, удовлетворявшего бы всем параметрам или классности.**

Недостатки бизнес-центров:

гостиница «Славянская» - близость к вокзалу, гостиничный интерьер, слишком высокие арендные ставки.

Ленинский пр-т - неудобная, непрестижная для офисного комплекса подобного класса месте, далеко от центра.

ЦМТ (Краснопресненская наб.) - российский сервис, однако из-за дефицита помещений такого класса практически все бизнес-центры полностью заняты на много лет вперед, (по неофициальным данным, свободные площади есть только в гостинице «Славянская», по причине очень высоких арендных ставок.

В целом же на офисном рынке Москвы на величину арендной платы влияют следующие факторы:

- расположение офиса;
 - качество помещения;
 - наличие телефонных линий;
 - дополнительные услуги управляющей фирмы;
 - срок арендного договора.
- Аренда квартир может служить альтернативой поселению в гостиничный комплекс.

В настоящее время арендная месячная плата для квартир составляет \$200 за однокомнатную квартиру, причем эта сумма соответствует низкому качеству квартиры, т.е. - «хрущевка», минимум или полное отсутствие мебели, отсутствие телефона и дальнее расстояние.

Средняя цена по Москве для однокомнатных квартир (за садовым - кольцом) составляет \$250 и 300. Удаленным районом Ленинского проспекта соответствует цена \$350 за однокомнатную квартиру, (р-н «Теплого стана» и т.п.). **В районе м. Ленинский проспект стоимость соответствует \$500-600 за однокомнатную квартиру, причем качество весьма среднее.**

В общем прослеживается соответствие между стоимостью жилья в районе и стоимостью аренды квартиры так как и на то, и на другое / влияют практически те же факторы. Ниже приводится таблица стоимости жилья в Москве.

3.3. Клиенто-ориентированная политика бизнеса

Основные принципы по созданию клиенто-ориентированной структуры.

Многоуровневая система маркетинга:

укрепление передней линии работы с клиентом;

активизация персонала во взаимодействии с внешним климатом;
организация внутреннего маркетинга;
переход на стратегический уровень мышления и развития;
клиенто-ориентированная политика создаваемого акционерного общества предполагает многоуровневую сегментацию рынка. Приведем предварительную структуризацию.

Потенциальными потребителями услуг реабилитационного центра традиционной медицины могут стать:

- прибывшие на лечение (10%);
- родственники пациентов (10%);
- зарубежные туристы (60%);
- отечественные бизнесмены (20%).

При этом по возрастным категориям можно произвести сегментацию следующим образом:

- до 20 лет (2%); с 20 до 30 лет (30%);
- с 30 до 40 лет (22%); с 40 до 50 лет (21%);
- с 50 до 60 лет (0%); - свыше 60 лет (25%).

Для продвижения товара непосредственно до потребителя будут использоваться следующие каналы распределения:

- туристические фирмы;
- страховые компании;
- аэропорт «Шереметьево-2»;
- непосредственная работа с физическими лицами.

4. Стратегический план

4.1. Ценообразование

Сформулируем три основные цели ценообразования, которые, являются наиболее важными для реабилитационного центра традиционной медицины:

- поддержание имиджа;
- получение максимальной прибыли;
- стать лидером по качеству услуг (гостиничных, медицинских).

Исходя из целей, будем придерживаться стратегии: высокое качество - высокая цена.

Первоначально цена будет устанавливаться исходя из существующих на сегодня цен на размещение больных в Клинической больнице.

В дальнейшем на основании маркетинговых исследований предполагается установление цен на уровне не ниже среднерыночных и возможное повышение их на основе определения эластичности (чувствительности) спроса на данные виды услуг, в том числе в зависимости от:

- присутствия на рынке аналогичных услуг конкурентов (в том числе низкого качества);

- возможной реакцией потребителей на относительно небольшое либо большое изменение цен, связанное с изменением (либо без изменений) качества услуг.

Рекомендуется также рассмотреть вопрос о предоставлении скидок на уровне 5-15% (что соответствует мировой практике).

4.2. Продвижение услуг

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

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

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

- политика обслуживания, обучение персонала;
- политика ценообразования (рассмотрено в разделе 4.1);
- создание фирменных проспектов (реабилитационного центра, и на первом этапе - клинической больницы);
- Public relations;
- определение границ общественной приемлемости цены и качества услуг;
- объективность рекламы;
- стиль работы и поведения работников компании;
- организация выступления руководителей в печати, на телевидении и т.п.;
- спонсирование общественно-значимых мероприятий (конкурсы, симпозиумы, спортивные матчи и т.п.), а также бюджетных организаций, ориентированных на защиту населения (органы милиции, здравоохранения, комитеты по экологии и т.п.); доведение фактов спонсирования до широких масс населения;
- благотворительность;
- создание фирменного стиля.

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

5. Технический план реализации проекта

Полный расчет сметы на завершение строительства реабилитационного центра традиционной медицины приведен в смешанных ценах 1984 - 1991 гг.

В конце указан краткий перечень работ, необходимых для функционирования объекта (в ценах 1991 года) (Таблица 5.1.).

Предварительно рекомендуется предусмотреть следующие восстановительные работы:

- омоноличивание, утепление и герметизацию швов наружных панелей, а также заделку зазоров между колоннами и наружными панелями стен;
- омоноличивание узлов, сопряжение конструкций, очистку закладных деталей от коррозии и покрытие их антикоррозийным составом;
- восстановление поврежденных участков панелей;
- заделку цементным тестом имеющихся в колоннах трещин;
- восстановление поврежденных участков защитного слоя бетона плит перекрытий и колонн с предварительной очисткой арматуры от продуктов коррозии, места значительного повреждения плит забетонировать под палубку;
- очистку поверхностей плит, балок и колонн от шелушащегося бетона вдоль корродирующей арматуры;
- ремонт отдельных внутренних водостоков.

В процессе производства восстановительных работ вести наблюдение за состоянием несущих конструкции здания, в случае необходимости принять соответствующие меры.

6. Организационный план

6.1. Инициатор проекта

Больница является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом на правах оперативного управления, имеет самостоятельный баланс со своим наименованием, штампы, бланки и другие реквизиты юридического лица. Больница создана в 1973 году.

Главная территория больницы занимает площадь 898.530 кв. м., в том числе автобаза-19/38 кв. м. Эта территория содержит 21 строение общей площадью 22.446 кв. м.

Площадь филиала- 29.870 кв. м содержит 6 строений общей площадью 3.822 кв. м.

Клиническая больница первая получила лицензию по ОМС, первая начала коммерческое использование коек.

Таблица 5.1. Перечень работ

Наименование статей		Стоимость, тыс. руб.
1.	Бальнеотехника	54.90
2.	Технологическое оборудование	61.56
3.	Киолородопровод	28.49
4.	Автоматика	29.35
5.	Слабые токи	113.29
6.	Электрооборудование (с электрокабелем) - 537.41 + эл. сети 102.14 = 639.55	639.55
7.	Сантехнические работы	158.51
8.	Вентиляция	457.46
9.	Изоляционные работы	31.16
10.	Отделочные работы + двери - 5 + 782.2 + 2268.07 = 3055.27 (в т.ч. окраска фасада) - (без постов, барьеров)	3055.27 31.60
11.	Облицовка естественным камнем	91.11
12.	Общестроительные работы	900.33
13.	Наружные сети: водопровод 95.38 + 13.91 =	109.29
	канализация 169.15 + 16.01 =	185.16
	водосток 179.91+16.23 =	196.13
	дренаж 324.13	324.13
	водопонижение	31.63
	ИТОГО:	846.35
14.	Вертикальная планировка	138.88
15.	Дороги	492.89
16.	Озеленение	479.40
17.	Малые формы	3.38
18.	Монтаж лифтов	80.00
	ВСЕГО:	6734.74

Таблица 6.1. Размер уставного фонда и распределение акций

Показатели	Размер вклада, тыс. \$US	Процент, %
Уставный капитал всего, в т.ч.	18000	100,00
- российские заимодатели	10000	55,56
- инопартнер	8000	44,44

В клинической больнице внедрена компьютерная томография, активно стала развиваться эндоскопическая хирургия, разработаны и применяются новые методы лечения (метод установки фильтров в нижнюю полую вену при угрозе тромбоза, экстракорпоральные методы очистки крови, новые методики очистки и подготовки инструментов к стерилизации).

6.2. Институт консультантов

Центр управленческого консультирования и активного развития хозяйственных систем при Международном научно-исследовательском институте проблем управления имеет гибкую подвижную структуру, включающую как собственный штат сотрудников, так и приглашаемых в рамках обширной деловой сети высококвалифицированных отечественных и зарубежных специалистов различного профиля (экономистов, юристов, психологов, управленцев, маркетологов, математико-программистов и др.), временно привлекаемых к работе преимущественно на конкурсной основе. Работу с клиентом выполняет специально сформированная и ориентированная на него команда экспертов и консультантов по управлению. Персонал центра обладает достаточным потенциалом, чтобы на мировом уровне решать задачу развития и продвижения клиента, в чем он видит свою основную миссию.

Директор Центра: Райниш - руководитель группы консультантов, ведущий полевой консультант по управлению в России, имеет многолетний опыт практического консультирования в стране и за рубежом.

6.3. Организационно-правовая форма реализации проекта

Реализация проекта предполагается в форме общества с ограниченной ответственностью с участием иностранного капитала и юридическими лицами в качестве учредителей.

Наименование Компании: «Мединвест» (г. Москва).

Первоначальный размер Уставного фонда Компании составит восемнадцать миллионов долларов США. В процессе реализации проекта уставный фонд может быть расширен за счет получаемой прибыли.

Альтернативой представляемому плану может служить привлечение кредитных ресурсов по ставке до 12% годовых, необходимых для финансирования оснащения построенного здания.

Юридические аспекты организации и функционирования возведенного объекта определяются действующим законодательством Российской Федерации.

Управляющая
компания



Рис. 6.1. Структура организации

6.4. Структура управления

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

Требования к системе управления:

- адекватность назначения и функции управляющих структур целям и стратегии фирмы;
- восприимчивость к изменениям внешних условий и способность к быстрой трансформации управляющих структур для решения возникающих проблем;
- способность к переработке и точному распространению интенсивных потоков информации;
- жесткий контроль за исполнением управленческих решений и организация системы отслеживания результатов данных решений;
- соблюдение принципа делегирования полномочий, при которой каждый сотрудник в своей четко определенной сфере компетенции имеет право принимать самостоятельные решения и нести за них полную ответственность;
- введение (по необходимости) института референтов для расширения и фильтрации информационных потоков, информационного обмена между подразделениями без задействования руководителей, подготовки проектов управленческих решений и контроля за их исполнением;
- соответствие квалификации руководителей и сотрудников кругу их функциональных обязанностей;
- разработка и реализация на постоянной основе программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с целями и задачами фирмы.

Совет директоров формируется на собрании учредителей акционерного общества и осуществляет общий контроль за деятельностью управляющей компании.

Управляющая компания осуществляет оперативное руководство реабилитационным центром (на роль управляющей компании может претендовать фирма уже имеющая опыт работы в данном виде бизнеса).

Клиническая больница по договору с реабилитационным центром оказывает его клиентам дополнительные платные медицинские услуги.

При развитии проекта конкретная схема построения бизнеса будет уточняться совместно с инвестором.

7. Финансовый план. График погашения кредита

Результаты расчетов за период 10 лет в ежегодном разрезе приводятся в табличной форме и вынесены в Приложение 2.

Приведем краткие комментарии к расчету финансовых показателей.

7.1. Необходимые капиталовложения, их динамика и структура

Общие затраты на реализацию проекта составляют 18 млн. \$, вкладываются в течение первых двух лет и формируются за счет акционерного капитала.

Заемные средства для реализации проекта в данном варианте не привлекаются (альтернативный вариант - привлечение кредитных ресурсов в размере 8 млн. \$ по ставке 12% годовых).

7.2. Анализ эффективности вложений

1. Издержки производства:

- эксплуатационные расходы (\$18000000 в год);
- амортизация здания (\$320000 в год), начисляется исходя из начального срока эксплуатации (50 лет) - 2% годовых;
- заработная плата персонала (\$360000 в 1996 год (1-й год эксплуатации)) - 41% от фонда заработной платы.

2. Структура поступлений:

- плата за предоставляемые номера (\$4380000 в год);
- аренда офисов (\$1500000 в год);
- аренда складов (\$400000 в год);
- дополнительные доходы за счет инициированных реабилитационным центром видов бизнеса (рестораны, бизнес-центр, сауны, кафе, бассейн...) - 30% от дохода гостиницы (\$1314000 в год).

3. Динамика финансовых потоков показывает, что в любой момент времени Компания может отвечать по своим обязательствам.

4. Результаты по проекту (коэффициент дисконтирования в расчетах принят на уровне 8% в год):

- результаты от реализации проекта;
- аккумулированные результаты от реализации проекта;

Срок начала возврата средств - 1996 г. (2-й год с начала реализации проекта) и срок окупаемости 7 лет (с учетом дисконтирования - 9 лет).

Аккумулированная дисконтированная прибыль составляет \$1466000.

Результаты расчетов финансового плана показывают достаточную эффективность проекта (внутренняя процентная ставка - 9.9%) и привлекательность для вложения финансовых средств для зарубежных инвесторов и кредиторов).

8. Структура рисков и меры по их предотвращению

Главными факторами, порождающими основные риски реализации проекта и создающими реальную угрозу самому существованию компании являются:

переход от государственного финансирования к совместному финансированию объекта с коммерческими структурами (изменение статуса и организации проведения работ);

высокие темпы намеченного роста услуг (постановка принципиально нового вида бизнеса);

наличие на рынке других в настоящее время более сильных конкурирующих организаций требует неординарных усилий для завоевания рыночной ниши за полгода - год.

8.1. Политические риски связаны нестабильностью хозяйственного, налогового, банковского, земельного и других законодательств в РФ, отсутствием поддержки или противодействием правительства и т.п.

Меры по снижению рисков:

- выработка внутренней налоговой политики;
- формирование внешней деловой среды (партнеры, консорциумы, финансово-промышленные группы);
- активное участие учредителей во взаимодействии с властными структурами;
- придание учреждению статуса медицинского.

8.2. Юридические риски обусловлены несовершенством законодательства нечетко оформленными документами, неясностью судебных мер в случае разногласия учредителей (например, в иностранном суде и т.п.), затягивание сроков подрядчикам.

Меры по снижению риска:

- четкая и однозначная формулировка соответствующих статей в документах;
- привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области;
- выделение необходимых финансовых средств для оплаты вышеступающих юристов и переводчиков.

8.3. Технические риски связаны со сложностью проведения работ и отсутствием на настоящий момент технического проекта.

Возможно неполное использование оборудования и задержка во вводе технических систем.

Меры по снижению риска:

- ускоренная проработка (или получение гарантий от поставщиков) технической увязки оборудования и технических комплексов;
- заключение контрактов на условия «под ключ» с санкциями за неувязки и срывы сроков;
- страхование технических рисков.

8.4. Производственные риски возникают в первую очередь в связи с возможностью задержек ввода в эксплуатацию новых технических средств и недостаточно высокого качества предоставляемых услуг.

Оценку качества и рейтинга оказываемых услуг невозможно сделать с достаточной степенью точности и поэтому есть риск, что она может быть недостаточно высокой.

Потенциал выпуска качественных услуг в перспективе высок.

Существенным риском может явиться отсутствие высококвалифицированного персонала (по оказанию гостиничных услуг).

Меры по снижению риска:

- четкое календарное планирование и управление реализацией проекта;
- ускоренная разработка дизайн-концепции, включая критерии качества;
- разработка и использование продуманной системы контроля качества услуг на всех этапах ее создания;
- обоснование и выделение достаточных финансовых средств для приобретения высококачественного оборудования;
- подготовка квалифицированных кадров (в том числе за рубежом).

8.5. Внутренний социально-психологический риск

При становлении данного вида бизнеса могут возникнуть следующие социально-психологические риски:

- социальная напряженность в коллективе;
- дефицит, текучесть профессиональных кадров;
- наличие деструктивной позиции;
- напряженность в цепочке «собственник - администрация - коллектив».

Меры по снижению риска:

- подбор профессиональных кадров (включая тестирование), при необходимости - обучение;
- выработка механизма стимулирования работников, включая участие в результатах работы Компании;
- система сквозной многоуровневой информированности коллектива и управленцев;
- разработка эффективного подхода к формированию и распределению фонда оплаты труда.

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

Задержки выхода на рынок могут быть вызваны как производственно-техническими причинами, рассмотренными выше, так и неготовностью компании эффективно реализовать и продвинуть на рынок свой технический, производственный, художественный и другой потенциал, что требует соответствующей мировым стандартам маркетинговой программы и реализующей ее службы.

Поскольку в настоящий момент не имеется полномасштабной программы маркетинговых мероприятий, то оценка степени решения маркетинговых задач низкая. В то время как для фирмы, ставящей целью отвоевать часть рынка у конкурирующих фирм, маркетинговые задачи должны быть первоприоритетными.

Анализ конкурентов (раздел 3.2) показывает, что конкурентная борьба будет жесткой, конкуренты имеют ряд преимуществ. В связи с этим необходимо тщательно осознать свои главные преимущества и сфокусировать на них основные усилия и ресурсы.

Меры по снижению риска:

- создание сильной маркетинговой службы;
- разработка маркетинговой стратегии;
- разработка и реализация продуктовой (ассортиментной) политики и подчинение ей деятельности всех подразделений (например, путем разработки и использования технологии);
- управление по результатам;
- разработка и реализация программы маркетинговых мероприятий; создание реабилитационного центра;
- проведение полного комплекса маркетинговых исследований и т.п.

8.7. Финансовые риски связаны в первую очередь с обеспечением доходов, зависящих от рекламы, а также с привлечением инвестиций.

Рабочий вариант финансового плана (Приложение 2) предполагает, что основные финансовые поступления обеспечиваются за счет использования номеров. Снижение цены или загрузки номеров реабилитационного центра приводит к серьезным трудностям по реализации проекта.

Меры по снижению риска:

- неотложное проведение исследований требований потребителей услуг;
- разработка и использование продуманной системы контроля качества услуг на всех этапах их создания;
- обоснование и выделение достаточных финансовых средств для создания и приобретения высококачественного оборудования;
- использование подхода диверсификации источников дохода, в первую очередь, за счет связки «офис-номера»;
- выход на фондовый рынок.

Другим важнейшим фактором финансового риска является необходимость современного получения крупных инвестиций.

Наличие инвестиций является необходимым условием начала проекта: насколько они задержаться, настолько задержится начало проекта.

Таким образом инвестиции - это самый жесткий и жизненно важный фактор.

Меры по снижению риска:

- разнообразие предлагаемых схем финансирования проекта;
- разработка инвестиционно-финансовой стратегии, целью которой является попадание в зону прибыльного функционирования;
- проведение комплекса мер по поиску инвестиционных и кредитных ресурсов.

Следовательно главные угрозы реализации проекта связаны с финансовыми и маркетинговыми рисками и требуют неотложных мер.

Ближайшие шаги разработчиков и собственников проекта:

- проведение углубленной проблемной диагностики проекта;
- проведение комплекса мер по поиску инвестиционных и кредитных ресурсов;
- организация коллективной работы руководства верхнего и среднего уровня с консультантами по выработке стратегии и конкретной программы мероприятий, в первую очередь, связанных с маркетингом, рекламой, диверсификацией и обеспечивающих:
 - формирование имиджа АО;
 - высокую экономическую эффективность проекта;
 - минимизацию риска;

- формирование и организационное оформление команд для реализации выработанных мероприятий;
- поиск стратегических зарубежных партнеров, имеющих опыт в создании подобных учреждений и способных оказать техническую и инвестиционную поддержку.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Финансовые оценки для альтернативных сценариев:

1. Вариант приведен в финансовом плане.
2. Выход на стоимость гостиничного номера на уровень среднерыночных цен г. Москвы (\$200 за номер «люкс»).
3. Снижение затрат на ремонт и модернизацию объекта до \$4000000
4. 100%-ная заполняемость номеров.
5. Приоритет окупаемости инвестора (до наступления окупаемости 80% получаемой прибыли поступает инвестору; после окупаемости затрат для инвестора прибыль делится в соотношении 20 :80 для инвестора и собственника.

Приложение 2

Финансовый план

Таблица 1. Капиталовложения в проект (динамика и структура), тыс. \$US

№ п/п	Центры вложений	Всего	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1.	Постройка здания (требуется ремонт и отделки)	10000	10000	0	0	0	0	0
2.	Евроремонт и качественная отделка здания	8000	6000	2000	0	0	0	0
	Необходимые капиталовложения	18000	6000	2000	0	0	0	0

Таблица 2. Источники финансирования, тыс. \$US

№ п/п	Вклады	Всего	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1.	Управление делами Президента РФ	10000	10000		0	0	0	0
2.	Прочие акционеры	8000	6000	2000	0	0	0	0
3.	Кредит	0	0	0	0	0	0	0
4.	Результаты проекта • возврат оборотных средств • прибыль от проекта	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Итого	18000	16000	2000	0	0	0	0	

Таблица 3. Расчеты по кредиту, (тыс. \$US)

Проценты по кредиту 12% годовых
 Выплаты: раз в год
 Суммарные выплаты по кредиту 0,0 тыс. \$US

о п	Показатель	Всего	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	Взятый кредит	0	0	0	0	0	0	0
!	Кредит аккумулированный	0	0	0	0	0	0	0
!	Проценты по кредиту	0	0	0	0	0	0	0
	Оплата процентов	0						

Таблица 4. Структура себестоимости, тыс. \$US

/п	Показатель	Всего	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	Эксплуатационные расходы	18000		1800	1800	1800	1800	1800
>	Амортизация	360		320	40	0	0	0
3	Зарплата персонала	5737		360	396	436	479	527
\	Начисления на зарплату	2352		148	162	179	196	216
	Себестоимость	26450	0	2628	2398	2414	2476	2543

Таблица 5. Структура поступлений, тыс. \$US

19 In	Центры прибыли	Всего	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	Плата за номер	43800		4380	4380	4380	4380	4380
l	Аренда офисов	15000		1500	1500	1500	1500	1500
3	Аренда складов	4000		400	400	400	400	400
t	Дополнительные доходы	13140		1314	1314	1314	1314	1314
	Выручка	75940	0	7594	7594	7594	7594	7594

Таблица 6. Формирование и распределение прибыли, тыс. \$US

Ставка налога на прибыль 35%

Ставка налога на имущество 2%

№ п/п	Показатели	Всего	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	Выручка	75940	0	7594	7594	7594	7594	7594
2	Себестоимость	26450	0	2628	2398	2414	2476	2543
3	Прибыль	49490	0	4966	5196	5180	5051	4977
4	Налоги:							
	• на прибыль	17332	00	1738	1818	1813	1813	1768
	• на имущество	3600		360	360	360	360	360
5	Чистая прибыль	28569	0	2888	3017	3007	2967	2923
	• покрытие кредита	0	0	0	0	0	0	0
	• на реинвестирование	0	0	0	0	0	0	0
	• дивиденды	28569	0	2888	3017	3007	2967	2923
6	Дивиденды							
	• собственника	15871	0	1593	1676	1670	1648	1624
	• прочих инвесторов	12697	0	1275	1341	1336	1319	1299

Таблица 7. Динамика финансовых потоков, тыс. \$US

№ п/п	Показатели	Всего	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	Поступления	939440	16000	9594	7594	7594	7594	7594
	• вклады акционеров	18000	1600	2000	0	0	0	0
	• кредиты	0	0	0	0	0	0	0
	• выручка	75940	0	7594	7594	7594	7594	7594
2	Затраты	93940	16000	9594	7594	7594	7594	7594
	• капиталовложения	18000	1600	2000	0	0	0	0
	• издержки	26450	0	2628	2398	2414	2476	2543
	• налоги	20992	0	2098	2178	2173	2151	2128
	• кредиты	0	0	0	0	0	0	0
	• реинвестирование	0	0	0	0	0	0	0
	• дивиденды	28569	0	2868	3017	3007	2967	2923
3	Нераспределенные средства Аккумулировано	0	0	0	0	0	0	0

Таблица 8. Результаты по проекту тыс. \$US

№ п/п	Показатели	Всего	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	Вклады акционеров	18000	2000	2000	0	0	0	0
2	Прибыль на дивиденды	28569	0	2868	2017	3007	2967	2923
3	Результат проекта:							
	• ежедневно	10569	-16000	868	3017	3007	2967	2923
	• аккумуляровано	10569	-16000	-15132	-12115	-9108	-6141	-3218
4	Дисконт		100,0%	92,6%	85,7%	79,4%	73,5%	68,1%
5	Приведенный результат							
	• ежедневно	1466	-16000	804	258	2387	2181	1989
	• аккумуляровано	1466	-16000	-15196	-12609	-10222	-8042	-6052

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 1999.
2. Аникеев С. А. Методика разработки плана маркетинга. - М.: Форум, 1996.
3. Бауэр, Коллар Э., Тан В. Управление инвестиционным проектом. Опыт IBM. - М.: Инфра-М, 1995.
4. Беренс В., Хавренск П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. - М.: Интерэксперт, Инфра-М, 1995.
5. Бизнес-план. Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация. Чебоксары, 1994.
6. Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху. Пер. с англ. - М.: Дело, 1995.
7. Балдин А. Б., Грибов В.Д., Крутиков В. Л. Организационно-экономические основы бизнеса - М.: МЭГУ, 1994.
8. Бизнес-план инвестиционного проекта Под ред. Иванниковой И.А. - М.: Экспертное бюро», 1997.
9. Бизнес-план. Методические материалы./под. ред. Р.Г. Малиновского. - М.: Финансы и статистика, 1995.
10. Бизнес-план инвестиционного проекта. Учебно-практическое пособие/под ред. В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 1997.
11. Буров В.П. и др. Бизнес-план. Методика составления. - М.: ЦИПККАП., 1995.
12. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1996.
13. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов/перевод с англ. под ред. Белых Л.П. - М.: Юнити, 1997.
14. Бухалков М.М. Внутрифирменное планирование. Учебник. - М.: Инфра-М, 1999.
15. Горохов Н.Ю, Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ - М.: Филинь, 1999.
16. Гьремыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности. - М.: Инфра-М, 1997.
17. Гьремыкин В.А., Бугулов Э.В., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник - М.: Филинь, 1999.
18. Гражданский кодекс РФ, ч. I, П. - М.: Инфра-М, 1999.
19. Грибалева Н.П., Игнатьева И.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению. - СПб: Белл, 1994.
20. Инвестиционное проектирование/науч. ред. Шумилин С.С. - М.: Финстатинформ, 1995.
21. Ильин Н.Н., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами, /под ред. В.Д. Шапиро. - СПб, Два Три, 1996.

22. Идрисов А.Б. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Филинь, 1996.
24. Клебанова Т. В. Товарные рынки и прогнозирование спроса. - М.: МЭГУ, 1993.
25. Леонтьева А. Д., Тимофеев Н.М. Бизнес-план при экономическом обосновании дипломных проектов производственного направления. - Владимир, ГТУ, 1995.
26. Липсиц И.В. Бизнес-план и как его составить: руководство по экономическому обоснованию. - М.: Россия Молодая, 1992.
27. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха. Практическое пособие. - М.: Машиностроение, 1992.
28. Любанова Т.П. и др. Бизнес-план. Учебно-практическое пособие - М.: Приор, 1999.
29. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. - Новосибирск; Экор, 1994.
30. Пелих А.С. Бизнес-план. - М.: Ось-89, 1996.
31. Справочник директора предприятия/под ред. М.Г. Папусты. - М.: Инфра-М, 1999.
32. Стоянова Е.С. Финансы маркетинга. - М.: Перспектива, 1994.
33. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1999.
34. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями/под ред. В.М. Попова-М.: АПК и ПРО, 1999.
35. Ковелло Дж. А, Хейзелгрэн Б. Дж. Бизнес-планы. Полное справочное руководство. Перевод с англ. - М.: Лаборатория базовых знаний, 1999.
36. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. - М.: Тандем, Экмос, 1998.
37. Уткин Э.А. Бизнес-план., Кочеткова А.И. Бизнес-план. Как вернуть собственное дело. - М.: Тандем, Экмос, 1998.
38. Финансовое планирование./под ред. Поукока М.А., Тейлора А.Х. - М.: Инфра-М, 1996.
39. Пособие Эрнст Энд Янг. Составление бизнес-плана/пер. с англ., 2-е изд. - М.: Джон Уайлд энд Санз, 1994.
40. Чернов В.П., Эйсер Ю.Н. Бизнес-план: рабочая книга. - СПб, ЭНС, 1992.
41. Экономика предприятия. Учебник./под ред. Волкова О.Н. - М.: Инфра-М, 1998.
42. Золототоров В.Г. Инвестиционное проектирование. - Минск: ИП «Экоперспектива», 1998.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Методологические основы разработки бизнес-плана.....	8
1.1. Функции и принципы планирования на предприятии.....	8
1.2. Этапы разработки бизнес-плана.....	12
1.3. Процесс и организация планирования на предприятии.....	36
1.4. Плановые показатели, нормы и нормативы.....	42
Глава 2. Методика составления разделов бизнес-плана ...	46
2.1. Меморандум конфиденциальности.....	46
2.2. Резюме.....	46
2.3. Описание отрасли.....	47
2.4. Характеристика предприятия (фирмы).....	49
2.5. Выбор вида деятельности (товара, услуги, работы).....	54
2.6. План маркетинга.....	59
2.7. Производственная программа.....	75
2.8. Организационная структура предприятия.....	82
2.9. Финансовый план и бюджет предприятия.....	89
2.10. Анализ рисков.....	112
2.11. Организационный план.....	113
2.12. Приложения.....	118
Глава 3. Планирование местоположения коммерческой организации.....	119
3.1. Общие положения.....	119
3.2. Критерии и факторы выбора месторасположения предприятия.....	121
3.3. Методы принятия решения о местоположении предприятия.....	131

"лава 4. Примерные бизнес-планы по производству продовольственных товаров	138
4.1. Пекарня - Русский хлеб.....	138
4.2. Производство молочной продукции.....	163
4.3. Производство адаптогенного чая «Здоровье»	178
4.4. Производство грибов.....	247
4.5. Пиццерия-новая пицца.....	260
4.6. Производство чистой воды.....	279
4.7. Булочная-пекарня.....	289
Глава 5. Бизнес-планы в строительной сфере.....	306
5.1. Производство шумоизоляционных панелей.....	306
5.2. Строительство фабрики трикотажных изделий ..	320
5.3. Строительство зернохранилищ.....	337
5.4. Производство оконных и дверных блоков, срубов из оцилиндрованных бревен и мебельного цеха.....	356
5.5. Производство пиломатериалов.....	368
5.6. Создание торгово-складского комплекса.....	391
Глава 6. Образцы бизнес-планов по оказанию услуг.....	406
6.1. Консультационное агентство.....	406
6.2. Рекламная компания.....	421
6.3. Спортивно-развлекательный клуб.....	434
6.4. Салон по пошиву свадебных нарядов.....	447
6.5. Услуги сети ИНТЕРНЕТ.....	457
6.6. Сервис программного обеспечения.....	468
6.7. Цветная и черно-белая полиграфия.....	478
6.8. Туристическая компания.....	487
6.9. Оказание бытовых услуг.....	498
6.10. ^Блуги в сфере образования.....	515
Глава 7. Бизнес-планы в системе медицинского обслуживания.....	541
7.1. Лечебно-оздоровительный комплекс на основе целебной воды «Рапа».....	541
7.2. Реабилитационный центр народной медицины с оказанием гостиничных услуг.....	549
Список литературы.....	571
Содержание.....	573

*Горемыкин Виктор Андреевич,
Богомолов Анатолий Юрьевич*

Бизнес-план
Методика разработки.
25 реальных образцов бизнес-плана

Издательство «Ось-89»,
109391, Москва, 2-й Карачаровский пр-д., 1/1
Лицензия на издательскую деятельность ИД № 01563 от 17.04.2000 г.
Гигиенический сертификат № 77.ЦС.01.952.П.01707.Т.98 от 09.09.98 г.

Подписано в печать 07.08.2000 г. Формат 60x88/16.

Бумага книжно-журнальная. Печать офсетная.

Гарнитура «Bookman». Тираж 10000.

Физ. печ. лист. 36,0.

Заказ № 6794.

Отпечатано с готовых пленок в филиале
Государственного Ордена Октябрьской революции,
Ордена Трудового Красного Знамени Московского предприятия
«Первая Образцовая типография» Государственного
комитета Российской Федерации по печати.
113114, Москва, Шлюзовая наб., 10.
Тел.:(095)235-20-30