

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Московская академия государственного и муниципального управления

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие

Москва 2001

Учебно-методическое пособие подготовлено при содействии Московского фонда подготовки кадров.

Пособие рассмотрено и рекомендовано к изданию научно-методическим советом МАГМУ.

Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие. / Под ред. Н.Н. Филимоновой. Издательство Московской академии государственного и муниципального управления. - М.: 2001. - 189 с.

Рассмотрены вопросы разработки бизнес-плана с учетом необходимости наличия стратегической концепции развития предприятия (организации), разработки и учета взаимосвязи отдельных разделов бизнес-плана. При этом как разработка основных разделов, так и бизнес-плана в целом рассматриваются на практических примерах, представленных в виде сборника бизнес-проектов. Практические рекомендации разработки бизнес-плана апробированы на отечественном рынке, даны с учетом специфики российского рынка.

Пособие имеет практическую направленность и предназначено для применения в любых отраслях производства и реализации продукции и услуг. Пособие рекомендуется для предпринимателей, руководителей и специалистов предприятий, менеджеров, широкому кругу обучающихся в системе дополнительного профессионального образования.

Учебно-методическое пособие подготовлено коллективом авторов МАГМУ под редакцией Филимоновой Н. Н., в том числе:

Филимонова Н. Н. - введение, разделы 1, 2, 3

Трифонов О. А. - раздел 3

Трофимов В. Н. - введение, раздел 3

Рождествин А. В. - раздел 3

Введение

Переход России на рыночную экономику в сложившихся условиях не имеет альтернативы. В связи с этим все более необходимым документом для получения финансовых средств в целях расширения деятельности фирм и предприятий становится бизнес-план. Владение теоретическими и практическими навыками составления бизнес-плана - необходимое условие успешной деятельности как работников экономических служб, так и руководителей фирм, организаций, предприятий, независимо от организационно-правовой формы и масштабов деятельности.

В представленном учебно-методическом пособии рассмотрены теоретические и прикладные вопросы назначения бизнес-планирования в системе управления предприятиями и организациями. Пособие имеет три раздела, взаимно дополняющие друг друга: общие методы и критерии разработки бизнес-планов, учебный макет бизнес-плана, сборник бизнес-планов.

Сборник бизнес-план составлен по материалам дипломных работ, подготовленных выпускниками Центра переподготовки военнослужащих МАГМУ под руководством авторов пособия. В учебных целях проекты сгруппированы по признакам целевого назначения бизнес-плана: экспресс бизнес-план, ТЭО, бизнес-план для индивидуальной деятельности, бизнес-план для проекта по новому бизнес-процессу для действующего предприятия, бизнес-план для проектов по созданию и преобразованию обществ с ограниченной ответственностью. При этом выделены три предметные области проектов: производственная деятельность, услуги, торгово-посредническая деятельность.

В целях сохранения коммерческой тайны и сохранения интеллектуальной собственности изменены фамилии руководителей проектов, названия фирм, финансовые показатели приведены в сокращенном варианте.

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1. Назначение бизнес-плана

Бизнес-план - это документ, который описывает все основные аспекты будущего фирмы* или новой деятельности, содержит анализ всех проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в дело и принесет ли проект доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

«Проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания **новых** продуктов или услуг. Новизна и неповторимость проекта ограничена временными рамками, за пределами которых проект теряет свою ценность, становится невостребованным внешней средой.

Каждый проект несет в себе целенаправленные изменения среды, в которой он осуществляется. Безусловно, для создания и реализации проектов требуются ограниченные ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, технические.

Если проект создается и реализуется в **конкурентной** среде, то для обоснования его эффективности требуется разработка бизнес-плана. В условиях отсутствия конкуренции инициатор проекта ограничивается технико-экономическим обоснованием.

В успешном завершении проекта заинтересованы все его участники. Следовательно, бизнес-план должен содержать аргументированную информацию, удовлетворяющую их интересы. Так:

- **руководитель проекта** и команда - долю в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;

- **заказчик** (владелец) - доходы от реализованного проекта, внедрение новых бизнес-процессов в деятельность фирмы, реинжиниринг действующих бизнес-процессов и в конечном итоге преобразование фирмы в заданном стратегическом направлении;

* Здесь и далее под условным названием «фирма» подразумеваются предприятия, организации различных направлений деятельности, от производственного до информационно-консультативного.

- **органы власти** - налоги со всех участников, а также решение социальных, экономических, экологических и других проблем региона, на территории которого реализуется проект;

- **потребители** - товары и услуги;

- **инвесторы** - возврат вложенных капиталов с процентами, условия стабильной прибыльной деятельности в выбранной стратегической зоне хозяйствования;

- другие заинтересованные стороны - удовлетворение своих экономических и неэкономических интересов.

Общеизвестно, что наилучший способ оценить свои шансы на успех - планировать и придерживаться назначенных ориентиров. План убережет вас от коммерческой деятельности, обреченной на провал.

Если намечаемое вами дело находится на грани банкротства, план объяснит, почему дешевле отказаться от сомнительной затеи, чем на собственном опыте учиться тому, чему план научил бы вас в течение нескольких часов сосредоточенной работы по его составлению. Наконец, план снабдит необходимой информацией тех, кто заинтересован в объективной оценке вашего бизнес-проекта, в особенности, если вам понадобится внешнее финансирование. Тщательно составленный план может быть быстро переработан в финансовую заявку, которая удовлетворит большинство кредиторов.

Основная ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;

- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;

- служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, руководителем лишь подписан. Это не означает, что не следует пользоваться услугами консультантов, наоборот, привлечение консультантов, как правило, приветствуется инвесторами. Вместе с тем, включаясь в эту работу лично, руководитель фирмы как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя: хватит ли у него сил обеспечить успех проекту и двинуться дальше?

Следует отметить, что бизнес-план - документ перспективный и составлять его рекомендуется на 2-3 года, то есть именно на период реализации стратегического проекта. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять в ежемесячной разбивке, для второго -

в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

В зависимости от степени проработки исходного материала различают экспресс-бизнес-план, технико-экономическое обоснование проекта, рабочий бизнес-план, бизнес-план как инвестиционная заявка.

1.2. Исходная информация для составления бизнес-плана

Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию. Имея необходимую информацию, руководитель бизнес-проекта еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта.

Прежде всего необходимо оценить **спрос на товар (работы или услуги)**, который предлагается производить. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему люди это покупают. Надо помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, разрешая свои потребительские проблемы. Эта совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента (специалисты по маркетингу называют их маркетинговым комплексом) - характеристики самого продукта, его цену, поощрение спроса на данный продукт и место его реализации.

Суть центральной идеи теории маркетинга состоит в том, что рынок включает в себя довольно обособленные подразделения или сегменты. Каждый сегмент предъявляет специфические требования к продукции или услугам. Если предприятие приведет свою продукцию или услуги в соответствии с этими требованиями и сделает это лучше, чем конкуренты, то оно сможет увеличить долю своего участия на рынке и, следовательно, увеличить прибыльность. Важным обстоятельством при этом будет определение покупателей - каковы их запросы и как на них выйти, довести до них свою продукцию. Без хорошего понимания запросов покупателей (клиентов) нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции и услуг.

Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, а можно провести собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет-информация.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения делового плана, которые касаются маркетинга. Они должны включать информацию о фирмах-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах и перспективах роста.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую

продукцию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

В современном быстро меняющемся мире технологические аспекты и экономическое окружение могут создать как дополнительные возможности, так и определенные проблемы. Обычно развитие технологии позволяет выполнить задачу лучше и с меньшими затратами. Некоторые технологические процессы могут привести к усовершенствованию качества продукции или повышению уровня услуг, другие - позволят более продуктивно и с меньшими затратами выполнять ту же работу.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- *производственные операции*: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;
- *сырье и материалы*: составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;
- *оборудование*: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его на прокат (арендовать) или нужно покупать;
- *помещения*: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.;
- *накладные расходы*: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод, прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Имущество фирмы - помещения, машины, оборудование, транспортные средства - может дать представление о том потенциале, которым обладает фирма в данный момент в отношении его расширения без или с привлечением дополнительных инвестиций, а также в отношении освоения новых сегментов рынка. Важно обратить внимание на сроки амортизации имущества, его износ, оценить, когда оно будет нуждаться в замене. Необходимо постоянно следить за эффективностью оборудования, его способностью производить продукцию, технологически отвечающую уровню современных требований.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в проект, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займа и т.п.).

Существует три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность предприятия:

- 1) прогноз доходов и расходов на первые 2 года;
- 2) прогноз денежной наличности за тот же период;
- 3) балансовый отчет фирмы на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов фирмы на год вперед (балансовый план).

Прогноз расходов и доходов предприятий строится на основе данных об ожидаемом объеме спроса.

Прогноз денежной наличности должен показать способность фирмы своевременно оплачивать свои счета. В нем должны быть оценены начальная денежная наличность, ожидаемые поступления и платежи с указанием объемов и сроков.

Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию фирмы на конкретный момент. Он отражает активы (то, чем предприятие владеет), пассивы (его долг) и средства, вложенные владельцем фирмы и его партнерами. Информация о балансовом отчете возможна только для действующих фирм.

Вышеперечисленная информация непосредственно отражается в бизнес-плане.

Бизнес-план должен учитывать реальные **условия инвестиционной политики**, действующие в России. Если для проекта предполагается получить заемные средства от нескольких инвесторов, то необходимо на предварительном этапе иметь информацию об условиях инвестирования. Инвесторы, в том числе и государственные, предъявляют жесткие требования к содержанию проектов, определяют продолжительность краткосрочных и долгосрочных кредитов, уровень процентной ставки за кредит, минимальные и максимальные объемы кредитной суммы.

В случае представления бизнес-плана как инвестиционной заявки на получение финансовых ресурсов из федерального бюджета необходимо учитывать требования Минэкономразвития РФ. Среди них:

- государственный инвестор инвестирует только капиталовложения. Финансовые ресурсы под оборотные средства не выделяются;
- государственный инвестор прежде всего поддерживает научно-технические проекты, обеспечивающие развитие отечественного производителя, способствующие формированию дополнительных рабочих мест для высококвалифицированного персонала, решающие экологические проблемы регионов;
- государственная поддержка осуществляется на конкурсной основе только тех проектов, в реализацию которых фирма (предприятие) вкладывает определенную долю собственных средств.

1.3. Рекомендации по разработке бизнес-плана

Состав бизнес-плана

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. Описание вида деятельности, продукции (работы или услуги).
4. План маркетинга.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Страхование рисков.
8. Финансовый план.
9. Приложения.

Все разделы бизнес-плана должны корреспондироваться между собой. Разработка каждого последующего раздела может привести к корректировке предыдущих. Поэтому разрабатывается несколько вариантов бизнес-плана.

Следует отметить, что каждый руководитель должен составлять бизнес-план в зависимости от особенностей развития его фирмы и исходя из личной оценки достаточности представляемого материала, чтобы убедить инвестора в целесообразности вложения денег именно в данный проект. Одно из главных требований - это анализ сильных и слабых сторон бизнеса, который обеспечивает объективность аргументов проектировщика бизнес-плана.

Каждый раздел бизнес-плана имеет экономическую оценку предлагаемых мероприятий, что обосновывает объективность показателей финансового плана.

1. Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана является визитной карточкой бизнес-проекта и его разработчиков. Следовательно, содержит информацию не только по названию проекта, но и краткую аннотацию сути проекта и его роли в развитии стратегической зоны хозяйствования, выбранной руководством фирмы. Аннотация включает информацию о разработчиках проекта, сфере бизнеса, сроках начала и окончания реализации проекта. Показатели финансирования проекта, возможно в процентах (общая сумма, собственные средства, заемные средства, средства государственной поддержки) желательно указать на титульном листе, несмотря на то, что более детально они представлены в резюме и финансовом плане.

2. Резюме

Резюме, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Оно должно быть кратким (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный документ, так как в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана.

В резюме четко формулируются цели проекта, какие проблемы будут решены и потребности развития внешней среды удовлетворены.

Информационная емкость резюме должна быть достаточна и убедительна для потенциального инвестора. По содержанию вводной части инвестор зачастую судит о том, стоит ли ему терять время дальше и читать план до конца. Нужно четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, а именно - чем будет заниматься фирма, сколько денег потребуется вложить, какой ожидается спрос на продукцию (работы или услуги) и почему фирма добьется успеха, каким образом полученная сумма денег будет возвращена. Даже если вы не собираетесь обращаться за ссудой, в плане должно быть обосновано целевое использование собственных средств (денег партнеров, друзей, членов семьи).

3. Описание вида деятельности, продукции (работы или услуги)

Решение о том, каким видом коммерческой деятельности заняться (торговлей, промышленностью или сферой услуг), что она будет из себя представлять в течение ближайших пяти лет - самое важное решение, которое вам предстоит принять. Всякий бизнес предполагает занятие несколькими видами деятельности. В связи с этим центральным становится вопрос об основном роде занятий. Планирование целиком строится на ваших представлениях о будущем деле. Если здесь будет допущена серьезная ошибка, ваши шансы на успех заметно уменьшаются.

Раздел начинается с анализа вашего бизнеса на текущий момент, описываются основные направления и цели деятельности фирмы, история бизнеса, а также характеристика отрасли промышленности, к которой относится проект. Отражается текущая ситуация и тенденции ее развития.

Наряду с характеристикой положения дел на фирме должна быть оценена и стадия ее развития - становление, расширение действующего бизнеса, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупной.

Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных клиентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо изучить все прогнозы по данной отрасли.

Необходимо ответить на вопрос - на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

В разделе рассматриваются концептуальные вопросы материально-технического, научного и кадрового обеспечения проекта. Если для проекта

создается новое предприятие, то необходимо описание производственного процесса: как может быть организована система выпуска продукции и контроля над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он будет выбран. По тем операциям, которые предполагается выполнять собственными силами, необходимо дать схему возможных производственных потоков, список предполагаемого производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (отечественный или зарубежный), ориентировочную стоимость. Наконец, в этом разделе должна найти отражение информация о том, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое, то в данном разделе описываются варианты процедур закупки партий товаров, систем контроля за уровнем товарных запасов и потребности в складских помещениях.

В случае слияния и поглощения в этот раздел должна быть включена краткая характеристика фирмы, с которой вы собираетесь слиться, когда и кем она была основана, почему нынешний владелец фирмы продает ее. Это позволит существенно повысить шансы на открытие вам финансирования.

Крепкие перспективные фирмы весьма редко предлагаются для продажи, и большинство продавцов дают (не обязательно умышленно) путанные объяснения причин продажи. В целом же можно сделать вывод, что куда менее рискованно купить здоровое в финансовом отношении предприятие, чем создавать фирму с нуля.

Завершить данный раздел должна оценка возможных издержек производства и их динамики на перспективу. При этом следует учесть и затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Всегда возможны самые неприятные сюрпризы со стороны правительственных органов и общественности. Лучше заранее предусмотреть возможные последствия. Раздел «Описание вида деятельности» наиболее тесно связан с разделами «Производственный план» и «План маркетинга».

Таким образом, в разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции. Важно, чтобы этот раздел был написан ясным, четким языком, доступным для понимания неспециалиста.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а

не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении или в разделе «Производственный план».

Данный раздел призван усилить объяснение особенностей вашего проекта, изложенных в предыдущем разделе плана. В нем должна быть раскрыта «изюминка» для покупателя, удовлетворяющая его запросы, причина, по которой он предпочтет ваш товар и вашу услугу.

Известно, что люди склонны покупать то, что им нравится, а не то, что предлагают. Поэтому ответ на вопрос «чем вы будете торговать?» является более существенным, чем на вопрос «что вы будете производить?».

Если вы продаете бытовые электроприборы, то ответ на вопрос «чем вы будете торговать?» может быть таков: стиральные машины, утюги, соковыжималки, миксеры, кухонные комбайны, электроплиты. Однако ваши клиенты помимо всего этого приобретают возможность сэкономить деньги, также - получить удовлетворение от выполнения работы своими руками (стирка, глажение белья, приготовление пищи). При этом они выбирают ваш магазин потому, что он отличается удобством подъезда, удачной планировкой помещений, интерьером, чистотой, внимательным персоналом и проч.

Товары и услуги, предлагаемые большинством фирм, относятся к одному классу. Вы можете верить в неповторимость своего товара, однако рыночное восприятие, увы, не всегда совпадает с вашим, и никакая реклама не в состоянии что-либо изменить. Один из важнейших моментов управленческой деятельности заключается в умении убедить покупателя в целесообразности покупки вашего товара - и наилучшим аргументом будет то, что преимущества, заложенные в нем, отвечают запросам рынка.

Даже если в плане содержится всего лишь упоминание о товаре или услуге, необходимо иметь ответ не только на вопрос «чем вы будете торговать?», но также и на следующие вопросы:

- Какой полезный эффект можно извлечь из вашего товара?
- Чем отличается ваша продукция или услуга от товара конкурентов?
- Обладает ли ваш товар какими-либо новыми, из ряда вон выходящими или уникальными особенностями? Способен ли он вызвать интерес покупателя? Привыкание рынка к новому продукту сопряжено с риском и непредсказуемо высокими затратами.
- Если в вашей продукции нет ничего особенно выдающегося, то что в ней может привлечь покупателя?

Не стоит уповать на исключительные достоинства товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение запросов рынка. Первым шагом в этом направлении является исчерпывающее знание собственного товара. Каковы его отличительные черты, какую пользу он может принести потенциальному

покупателю? Можно ли использовать эти знания так, чтобы ваша фирма не слилась с общей массой конкурирующих фирм?

Следует отметить имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

4. План маркетинга

Анализ рынка сбыта

Анализ будущего рынка сбыта - это один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, и на такую работу нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства несостоявшихся со временем проектов была связана именно со слабым изучением рынка и недооценкой его емкости.

Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел наиболее труден для написания. Необходимо убедить инвесторов в существовании рынка для продукции и показать, что вы можете продать на нем свою продукцию.

Для этого нужно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка, выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, а для другого - сильнее.

Появление на рынке или уход с него относятся к числу наиболее важных стратегических решений и требуют тщательного расчета.

Любая фирма заинтересована в тех потребителях, которые купят товар по цене, обеспечивающей получение прибыли в достаточном объеме и на протяжении длительного периода времени, чтобы ваша фирма могла существовать и развиваться. Значит, одна из первых ваших задач - определить свой целевой рынок.

В связи с этим особого внимания заслуживает ответ на вопрос - кто является вашим покупателем сегодня, сохранится или изменится покупатель завтра.

Товары приобретаются, в конечном счете, людьми, а не фирмами и организациями. Решения о покупке принимает конкретный человек, даже если он фигурирует в качестве «агента по закупкам» или «владельца компании». Данные демографических исследований подскажут, где найти свое место на рынке и как лучше организовать торговлю. Уже одно

проведение простейших демографических оценок даст вам преимущества перед подавляющим большинством бизнесменов и менеджеров, которые полагаются на привычку и инерцию вместо того, чтобы заняться изучением рынка. Вам надо научиться распознавать самого выгодного клиента и с полуслова понимать, что ему нужно. Это облегчит вам поиск нужной клиентуры. Если вы реализуете большую часть своей продукции фирмам, границы поиска будут несколько шире: сначала определите, каким фирмам выгоднее всего продавать свою продукцию, затем найдите среди персонала этих фирм людей, с которыми имеет смысл завязать контакты, и постарайтесь побольше узнать о них.

Сегментирование рынка оправдывает себя даже в рамках крошечной фирмы. Ключевым вопросом для определения вашей стратегии в будущем является разработка мер по расширению круга постоянных покупателей.

Продавать товар своим постоянным покупателям всегда легче, чем привлекать новых. Тем не менее, нужно постоянно следить за тем, чтобы на смену покупателям, которых вы теряете по тем или иным причинам, приходили новые, не говоря уже о том, что рост фирмы возможен только при расширении клиентуры.

Необходимо также определить, что будет происходить с вашей долей по мере расширения рынка, относится ли данный рынок к числу конкурентных.

Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента.

Одной из типичных ошибок при составлении данного раздела бизнес-плана является лакировка действительного положения с конкурентами. Конкурентов необходимо оценивать предельно трезво, но при этом указывать те проблемы в их стратегии, которые открывают вам реальный шанс добиться успеха. Данный подход гарантирует более высокие шансы на получение средств.

При анализе динамики деятельности конкурентов следует учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничиваясь только самыми бросающимися в глаза параметрами - ценой и основными качественными характеристиками. Необходимо определить, что на самом деле важно для ваших будущих клиентов и как вы можете удовлетворить эти их потребности с большой выгодой для своего дела (оперативность и малая партионность поставок, более надежный послепродажный сервис и т.д.).

Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей. При этом особое внимание следует уделить ценовой политике, обеспечит ли цена,

принятая конкурентом, прибыль вашей фирме, сможете ли вы обосновать цену, отличную от назначенной конкурентами (низкие издержки, более высокое качество продукции или обслуживания). Это обусловлено тем, что не смысла устанавливать цену в отрыве от рынка, как нет пользы от цены, не позволяющей свести концы с концами.

Маркетинговая стратегия

Основательная проработка предшествующих разделов бизнес-плана может позволить вам разработать содержательный, полезный и убедительный «План маркетинга». Вам предстоит объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга, к которым относятся: схема распространения товаров, ценовая политика, реклама, методы стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров), формирование общественного мнения о вашей фирме и клиентах, бюджет плана маркетинга.

Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными комплексными вопросами, но чтобы быть убедительными при обсуждении вашего бизнес-плана с будущими инвесторами, вам необходимо наизусть знать ответы на них. Не следует включать все детали проблем маркетинга в ваш бизнес-план. Достаточно на трех-четырех страницах изложить лишь главное: как вы будете продавать свой товар - через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как вы будете определять цены на свои товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь реализовать; как будете организовывать рекламу и сколько средств примерно собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж - за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько вам на это потребуется средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности (то, что называется «паблик рилейшенз»).

В любом бизнесе при формировании проектов, связанных с продажей и сбытом, требуется детальный анализ этих факторов.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом успеха нового предприятия, поэтому к его составлению следует отнестись серьезно - нужно тщательно все продумать и убедиться, что предполагаемая стратегия действительно может быть реализована. На действующих предприятиях план маркетинга составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или ежегодно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке. Начинаящий предприниматель должен научиться составлять план маркетинга и сверять с

ним свои текущие решения. Часто план маркетинга оказывается очень объемным, тогда его можно поместить в приложение к основной части делового плана, а выводы по основным его проблемам представить в предшествующих разделах бизнес-плана, исходя из логики его изложения.

Одна из часто встречающихся ошибок при разработке данного раздела бизнес-плана - отсутствие учета влияния на прибыльность деятельности фирмы межгосударственного регулирования цен и инфляции.

В большинстве стран мира (особенно в условиях нашей разбалансированной экономики) применялись, применяются и будут применяться различные меры государственного лимитирования или регулирования уровня цен и их динамики. Поэтому, решая вопросы ценообразования для своей фирмы, вам необходимо примерно определить, могут ли эти меры повлиять на вас и как: положительно (например, ваша продукция попадает в число тех товаров, на производство которых изготовителям выдаются дотации, снижаются кредитные ставки и т.п.) или отрицательно - государственное лимитирование верхних уровней цен может привести к падению прибыльности вашей фирмы и создать даже угрозу разорения.

Об этом необходимо упомянуть в бизнес-плане.

Во всем мире для корректировки цен с учетом инфляции используется следующая формула, которая может быть полезна и нашим предпринимателям:

$$Ц_{\phi} = Ц_{д} (A a_{д}/a_{\phi} + B б_{д}/б_{\phi} + B),$$

где

$Ц_{\phi}$, $Ц_{д}$ - цена товара в момент соответственно фактической его поставки покупателю и в момент заключения договора о поставке;

A, B, B - доли в цене товара (в момент заключения договора о поставке) соответственно расходов на покупку материалов и сырья, заработной платы и прочих расходов; $A + B + B = 1$;

$a_{д}$, a_{ϕ} - средняя цена покупных материалов и сырья в моменты заключения договора и фактической поставки товара.

$б_{д}$, $б_{\phi}$ - средняя заработная плата работников вашей фирмы соответственно в момент заключения договора и фактической поставки товаров.

Из-за роста цен на покупные материалы и роста заработной платы выражение в скобках со временем оказывается больше единицы и превращается в коэффициент корректировки цены с учетом инфляции. Необходимость расчета данного коэффициента надо оговаривать в договорах о поставке и отражать в бизнес-плане, чтобы было ясно, как вы будете учитывать инфляцию. При этом надо указать, будет ли рынок позволять вам такое автоматическое повышение цены или вам со временем придется идти на

замедленную (частичную) корректировку, чтобы не потерять покупателей. Соответственно вы должны описать, как это повлияет на прибыльность вашей фирмы и что вы намереваетесь делать, чтобы сохранить рентабельность своей фирмы.

В случае поэтапной реализации проекта необходимо определить динамику продвижения на рынок и наращивания объемов реализации проекта.

5. Производственный план

Назначение раздела - обоснование выбора производственного процесса и расчет экономических показателей динамики развития деятельности согласно этапам проекта.

Раздел содержит следующую информацию:

- место производства товаров;
- необходимые производственные мощности и их увеличение по годам;
- закупка сырья, материалов и компонентов; репутация фирм-поставщиков, опыт работы с ними;
- производственная кооперация - с кем и на каких условиях;
- необходимое оборудование; фирмы-поставщики оборудования;
- схема производственных потоков на предприятии;
- контроль качества продукции - на каких стадиях и с помощью каких методов;
- уровень издержек производства и их динамика;
- затраты на утилизацию отходов и защиту окружающей среды.

Местонахождение фирмы

Удачное расположение фирмы способно приносить прибыль. Если вы собираетесь заняться бизнесом, попытайтесь вначале представить идеальное местонахождение фирмы, а затем прикинуть, какой степени приближения к идеалу вы сможете добиться.

Если вы уже имеете представление о размере площади, которая вам понадобится, можно запросить брокеров по продаже недвижимости и поинтересоваться арендной платой в данном регионе.

Не стоит заниматься бизнесом в данном месте только потому, что местные расценки невелики. Арендная плата и цены формируются под влиянием рыночных сил, и дешевизна, как правило, является симптомом малой привлекательности местонахождения фирмы.

В то время, как для одних видов деятельности местонахождение не имеет принципиального значения, для других, в особенности - для ресторанов и

торговых предприятий - это один из существенных факторов, определяющих успех дела.

У каждой фирмы - свои запросы. В обрабатывающей промышленности и оптовой торговле низкая арендная плата и близость транспортных магистралей ценится гораздо выше, чем местонахождение как таковое или близость потребителя. Для розничной торговли последние два обстоятельства имеют решающее значение. Возможно, вам удастся воспользоваться данными анализа транспортных перевозок в данном регионе, что облегчит вам выбор правильного местонахождения фирмы.

В этом разделе вам предстоит ответить на следующие вопросы:

1. По какому адресу находится фирма?
 2. Каковы особенности помещения, занимаемого фирмой?
 3. Вы арендуете землю или она принадлежит вам?
 4. Есть ли необходимость в реконструкции здания и если да, то во что это обойдется? Изучите прейскуранты нескольких возможных подрядных организаций и включите их в перечень сопроводительных документов.
 5. Есть ли зональные ограничения на занятия данным видом предпринимательской деятельности в близлежащих районах?
 6. Какие виды бизнеса наиболее распространены в данном регионе?
- Например, брокеры по продаже автомашин предпочитают группироваться в одном месте. То же относится к бизнесу в области искусства, ювелирным магазинам и финансовым учреждениям.
7. Почему вы выбрали данное место, а не какое-либо другое?
 8. Почему вы считаете это место наиболее подходящим для своей фирмы?
 9. Как отразится ваш выбор на текущих издержках?

Если вы начали свою деятельность и местонахождение фирмы уже выбрано удачно, держите в поле зрения все изменения, происходящие в вашем районе, - строительство дорог, изменения в численности и составе населения, перемещение людей, поправки, вносимые в муниципальные установления. Проанализируйте данные переписей населения за несколько лет, чтобы выявить долговременные тенденции. Поддерживайте постоянные контакты с агентами по продаже недвижимости, которые, наверняка, в курсе происходящих событий.

Этот раздел не должен быть слишком пространным. Просто его содержание должно служить напоминанием о вещах, которые требуют вашего постоянного внимания. Он может входить составной частью в любой из рассмотренных выше разделов плана.

6. Организационный план

В данном разделе необходимо показать, кто будет внедрять намеченные мероприятия по проекту. На основании этого раздела потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто именно будет осуществлять руководство фирмой и каким образом будут складываться отношения между членами руководства и с коллективом на практике.

Согласно многочисленным исследованиям факторов, обуславливающих банкротство мелких фирм, 98% неудач объясняется скверным управлением. Это обстоятельство нужно учесть в плане. При составлении финансовой заявки следует убедиться в том, что вероятный инвестор в курсе принятых или предпринимаемых мер по исправлению каких бы то ни было ошибок, допущенных вами или вашими управляющими. Если вы составляете план для себя лично, в данном разделе нужно высветить сильные и слабые стороны управления. Ориентиром может послужить перечень наиболее распространенных причин банкротства:

Некомпетентность управления.	.45%
Недостаток опыта в производстве данного ассортимента продукции	9%
Недостаток управленческого опыта	13%
Узкий профессионализм	.20%
Невыполнение взятых на себя обязательств	3%
Обман.	2%
Стихийные бедствия	.1%
Другие	.7%

Противоядия от некомпетентности не существует, зато есть три надежных средства защиты от узкого профессионализма и неопытности - добывать необходимый опыт своими силами, иметь партнера или нанять человека, обладающего им.

Конкретное наполнение этого раздела зависит от избранной формы организации: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве выпускаемых акций, типе акций.

Вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить перспективы изменения этих

форм (если это необходимо) и объяснить, почему такая стратегия считается наилучшей.

При рассмотрении вопросов руководства и управления фирмой необходимо объяснить, каким образом организована руководящая группа, и описать роль каждого ее члена, привести краткие биографические сведения о всех членах совета директоров, учредителей. Следует помнить, что необходима сбалансированная руководящая группа. Следует дать анализ знаний и квалификации всей команды в целом. В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга, охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, вопросы, связанные с персоналом, производственный процесс). Однако маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего становления сможет собрать достаточно хорошо сбалансированную команду. В этом случае для выявления слабых сторон управления можно воспользоваться услугами консультантов.

В этом разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях; детальные анкетные характеристики приводятся в приложении.

Жить и умереть фирме - это зависит от того, кто на ней работает. Слаженный коллектив может вдохнуть жизнь в едва теплящееся предприятие, а слабый - погубить процветающую фирму.

Отправной точкой этого раздела должны быть квалификационные требования, то есть необходимо показать, какие именно специалисты и сколько (какого профиля, с каким образованием, каким опытом), с какой заработной платой понадобятся для успешного решения задач, поставленных в предыдущих разделах плана, сейчас, в ближайшем будущем, через 2-3 года. При этом необходимо указать, где и как вы собираетесь заполучить таких специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов).

Следует определить: необходима ли переподготовка и подготовка кадров, во что это может обойтись фирме.

Затраты на обучение, внешне неприметные, могут оказаться неприятным сюрпризом не только в финансовом отношении, но и как дополнительные затраты времени, требующие учета влияния на реализацию целей бизнес-проекта.

К приему дополнительных работников нужно прибегать только в том случае, если это повысит доходность фирмы. Поэтому прежде, чем принимать на работу новых людей, следует проанализировать, действительно ли это так уж необходимо. Заработная плата служащих относится к числу постоянных издержек, поэтому необходима обоснованность их целесообразности. При этом только тщательный подбор кандидатуры на место может дать желаемый результат.

Необходимо осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в деловом плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли или иные формы материального стимулирования).

В этом разделе нужно привести и организационную схему управления бизнес-проектом с указанием для каждого руководителя его места в организационной иерархии. Из данной схемы должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как службы будут друг с другом взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация интересует инвесторов и банкиров. Подробный ответ на возможные вопросы можно вынести в приложения к бизнес-плану, включив туда, например, примерные перечни служебных обязанностей ваших будущих сотрудников или другие данные о персонале.

7. Страхование рисков

Каждое новое предприятие или новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его существованию. Наибольшее количество ошибок при разработке данного раздела плана встречается из-за недостаточного умения авторов бизнес-плана заранее предугадать все типы и степень рисков, с которыми фирма может столкнуться при его внедрении, источники этих рисков и момент их возникновения, а также разработки эффективной стратегии и их преодоления. Главные рискованные моменты, перед которыми может оказаться бизнес, должны быть описаны просто и объективно.

«Ассортимент» рисков весьма широк: от пожаров и землетрясений до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налоговом регулировании и колебаний валютных курсов. Угроза может также исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров, подготовке персонала. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно «состарить» любую новинку.

Вероятность каждого типа риска различна, так же как и сумма убытков, которые они могут вызвать. В плане требуется хотя бы ориентировочно оценить то, какие риски наиболее вероятны, во что они (в случае реализации) могут обойтись, как уменьшить риски и потери от них. Даже если ни один из рассмотренных выше типов риска реальной угрозы для фирмы не

представляет, в бизнес-плане необходимо на наиболее характерных из них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счет.

Целесообразно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения (организационные меры профилактики рисков, программа страхования рисков). Например, при риске отказа одного из поставщиков оборудования можно проработать альтернативную программу поставок от другого поставщика, указав при этом как это может повлиять на затраты, на изменение производственных площадей и другие параметры производственной мощности, а также на качество продукции.

Наличие альтернативных программ в глазах потенциального инвестора будут свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

8. Финансовый план

Этот раздел - важнейшая составная часть бизнес-плана, призванный обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Финансовый план составляется на весь период реализации бизнес-проекта и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и платежей, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние наличности, устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключении определяется срок окупаемости или точка самоокупаемости.

Сводный прогноз доходов и расходов разрабатывается на каждый год, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке (табл. 1).

Основным источником доходов большинства предприятий являются продажи. Именно продажи определяют все прочие аспекты деятельности предприятия. Для составления прогноза используются опросы потребителей, опросы торговых работников, консультации с экспертами, анализ временных рядов.

Расходы на заработную плату будут зависеть от численности сотрудников и их специальностей. Сведения о том, сколько и каких специалистов потребуется, берутся из организационного плана. Расширение дела может уже в первые месяцы существования предприятия потребовать увеличения численности занятых. Расходы на оплату труда должны быть заранее предусмотрены и включены в план доходов и расходов. В плане доходов и расходов следует предусмотреть и расходы на повышение заработной платы работающим сотрудникам.

В первые месяцы освоения нового рынка значительно выше расходы на командировки, выплаты комиссионных, представительские расходы и т.д.

С ростом фирмы возрастают расходы на страхование, на рекламу, на участие в выставках, на аренду дополнительных складских помещений. Все это должно найти отражение в плане доходов и расходов. Условия страховки можно выяснить непосредственно у той страховой компании, в которой предприятие застраховано, а величину выплат можно определить в зависимости от вида страховки и состояния дел на предприятии к тому или иному моменту. Добавление новых площадей увеличит расходы на аренду. Если планируется закупить новое оборудование, то это отразится в приросте амортизационных отчислений.

Помимо планов доходов и расходов в разбивке по месяцам первого года, планы доходов и расходов должны содержать прогнозные данные на конец 2-го и 3-го гг. При прогнозировании эксплуатационных расходов на 2-й и 3-й гг. рекомендуется начать с тех статей, расходы по которым, по всей вероятности, не будут меняться. Расходы по таким статьям, как амортизационные отчисления, коммунальные услуги (плата за электричество, газ и т.д.), аренда, страховка и процент на капитал, нетрудно подсчитать, исходя из объема продаж (доходов) на второй и третий год. Расходы на рекламу, на заработную плату и налоги можно определить как долю от чистой прибыли за соответствующий год.

Если финансовый план покажет, что при таких издержках можно получить прибыль, фирма имеет шансы на успех.

Финансовый план содержит обоснование движения денежных потоков по кварталам и годам реализации бизнес-проекта. Данные финансового плана являются основой расчетов эффективности проектируемых инвестиций.

Т а б л и ц а 1

ПЛАН ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Доходы от продаж товаров (оказания услуг или выполнения работ)			
Налог на добавленную стоимость			
Себестоимость реализованной продукции (работ или услуг)			
Валовая прибыль			
Эксплуатационные издержки, всего			
в том числе:			
- управленческие затраты			
- затраты на сбыт			
- аренда помещений			
- коммунальные услуги			
- транспорт			
- реклама			
- страховка			
- налоги			
- проценты за капитал			
- амортизация			
- затраты на науку			
- прибыль до уплаты налогов			
- налог на прибыль			
- чистая прибыль			

Деньги в кассе или на банковском счете фирмы - это не то же самое, что прибыль. Прибыль - это разница между доходами и расходами, а денежная наличность - это разница между реальными денежными поступлениями и выплатами. Изменяется объем денежной наличности только тогда, когда фирма фактически получает платеж или сама производит выплату. Например, погашение долга фирмы не отражается в издержках, хотя уменьшает сумму наличности, а амортизация основных фондов - это издержки, которые снижают прибыль, но не влияют на сумму денежной наличности.

Одна из главных проблем, стоящих перед любой фирмой, - правильное планирование денежной наличности.

Нередко вполне рентабельные предприятия терпят банкротство только из-за того, что в нужный момент у них не хватило денег. Следовательно, если предприниматель судит о своем успехе по прибыли, то рискует сильно ошибиться, особенно если при этом прирост наличности отрицателен.

Прогноз денежной наличности строится на основании плана денежных поступлений и выплат. План денежных поступлений и выплат составляется на

основе плана доходов и расходов с поправкой на ожидаемые лаги. Если для какого-то месяца окажется, что выплаты превышают поступления, предприниматель должен заранее позаботиться, и взять на этот период деньги в долг. Если в другом месяце денежные поступления превысят выплаты, то лишние деньги можно отдать в краткосрочную ссуду или положить на банковский счет до того времени, когда выплаты вновь будут превышать поступления.

Самый сложный момент в прогнозировании денежной наличности - это определение размеров поступлений и выплат по месяцам. Для этого приходится строить предположения, чтобы денег заведомо хватало на оплату счетов в течение всего периода становления предприятия. На основе подобных предположений можно оценить размеры денежных поступлений и платежей по месяцам и прикинуть, когда и сколько денег потребуется брать в долг. Все предположения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте делового плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра.

План поступлений и выплат на 1-й год в месячной разбивке и на последующие три года может быть составлен по следующей форме (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**ПЛАН ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ И ВЫПЛАТ ПО ГОДАМ
РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**

Показатель	1-й год					2-й год					3-й год
	Все- го	По кварталам				Все- го	По кварталам				Всего
		I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А. Деятельность по производству и сбыту продукции (услуг)											
А.1. Поступление денежных средств, всего (А.1) = (А.1.1) + (А.1.2)											
в том числе:											
А.1.1. Выручка от продажи продукции (услуг)* (п. 3 табл. 4)											
А.1.2. Прочие доходы от производ- ственной деятельности (п. 4 табл. 4)											
А.2. Денежные выплаты - операционные затраты по производству и сбыту продукции (п.6.1 табл. 4)											
А.3. Сальдо денежных поступлений и выплат от деятельности по производству и сбыту продукции (услуг) (А.3)=(А.1)–(А.2)											

Продолжение таблицы 2

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
В.2.5. Выплата кредиторской задолженности											
В.2.6. Покупка ценных бумаг											
В.3. Сальдо денежных поступлений и выплат от финансовой деятельности (В.3) = (В.1) – (В.2)											
Д. Денежный поток											
Д.1. По годам реализации проекта (Д.1) = (А.3) + (Б.3) + (В.3)											
Д.2. Накопленный денежный поток											

Расчет эффективности проекта определяется по показателям срока окупаемости и внутренней нормы рентабельности.

Срок окупаемости представляет собой период времени с момента выдачи инвестиционных ресурсов до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и суммарным объемом инвестиций приобретет положительное значение. Срок окупаемости рассчитывается по данным табл. 3.

Внутренняя норма рентабельности определяется как дисконтирующий множитель, приводящий разновременные значения баланса к началу реализации проекта. Она определяет минимальную величину процентной ставки, при которой занятые средства окупятся за жизненный цикл проекта, исходя из условия, что сумма дисконтированных разностей платежей равна нулю:

$$\sum_{t=1}^T P_t \frac{1}{(1+n)^t} = 0$$

P_t – ежегодная разность платежей;

T – суммарная продолжительность жизненного цикла проекта, включая строительство объекта и эксплуатацию основного технологического оборудования;

n – внутренняя норма рентабельности.

Внутренняя норма рентабельности рассчитывается по данным табл. 4 последовательным подбором n .

Принципиальным условием эффективности проекта является положение о том, что внутренняя норма рентабельности должна быть не меньше принятой процентной ставки по долгосрочным кредитам.

Т а б л и ц а 3

ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА

Показатель	1-й год					2-й год					3-й год	
	Все- го	По кварталам				Все- го	По кварталам				Всего	
		I	II	III	IV		I	II	III	IV		
1. Объем инвестиций (итог табл. 5)												
2. То же, нарастающим итогом												
3. Сумма чистой прибыли и амортиза- ционных отчислений (табл. 4)												
4. То же, нарастающим итогом												
5. Сальдо (4) – (2)												

Т а б л и ц а 4

ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА

	Годы строительства и эксплуатации											
	1	2	3	4*	5	6	7	8	9	10	11	12
Ежегодная разность платежей (P_t) $P_t = (Д.1) - (В.1.1)$ (из табл. 6)												

* На четвертый и последующие годы экстраполируются данные по 3-му году с корректировкой согласно данным о погашении коммерческих кредитов.

Графическое представление точки самоокупаемости приведено на рисунке.

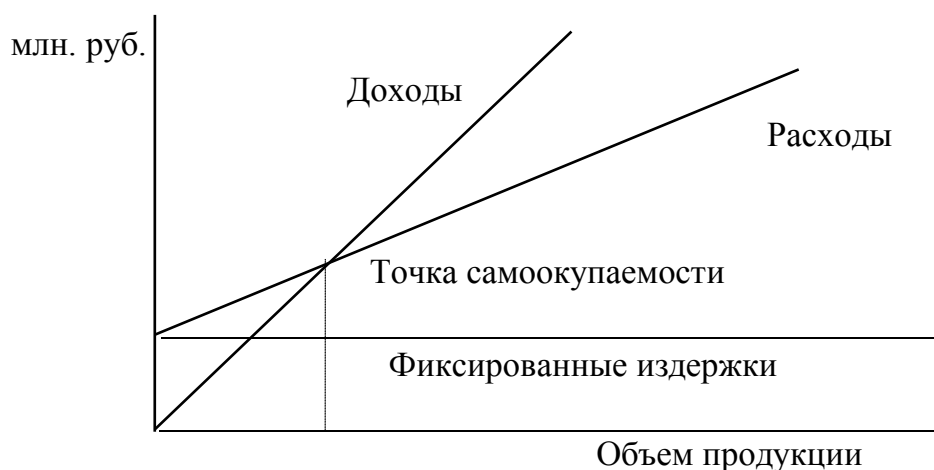


Рис. Графическое представление точки самоокупаемости

По графику определяется тот объем продукции, при котором расходы будут равны доходам и после которого предприятие будет иметь постоянно увеличивающуюся прибыль.

9. Приложение

В приложении к бизнес-плану приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылка в бизнес-плане.

Наиболее часто в приложении приводят следующие документы: технические данные по продукции, копии контрактов, лицензий, подробности патентных документов, из которых взяты исходящие данные, сообщения консультантов по продукции и рынкам, анкетные данные руководящих работников, сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований, отчет по ревизии бухгалтерских документов, прейскуранты поставщиков и др.

Не следует абсолютизировать приведенный примерный состав бизнес-плана фирмы. Он может служить лишь лучшему пониманию и эффективному действию, так как окончательный выбор состава и содержания материала, представляемого инвесторам, определяется руководителем с учетом конкретных обстоятельств и путей развития фирмы.

РАЗДЕЛ 2. МАКЕТ БИЗНЕС-ПЛАНА

1. Титульный лист

Запомните: титульный лист – визитная
карточка бизнес-проекта и его разработчиков.

1.1 Фамилия, имя, отчество руководителя проекта _____

1.2. Адрес: _____

(организации, частной фирмы)

1.3. Телефон: _____

1.4. Кем разработан _____

1.5. Сфера бизнеса _____

1.6. Основные виды деятельности _____

1.7. Срок начала деятельности _____

1.8. На какой период рассчитан бизнес-план _____

2. Резюме

Запомните: - резюме – это концепция бизнес-проекта, содержит принципиальные позиции плана;
 - резюме составляется для потенциального инвестора;
 - информационная емкость, четкость, убедительность являются главными качествами резюме.

2.1. Цели проекта: экономические, социальные, научно-технические, политические: _____

2.2. Описание главных видов деятельности проекта и основных преимуществ продукции (услуг): _____

2.3. Инвестиционная сумма, в том числе: собственные средства, заемные и средства государственной поддержки: _____

2.4. Возможные рынки сбыта Вашей продукции (услуг): (местный, российский, товарный рынок, другие); возможные потребители; торговые предприятия, реализующие Вашу продукцию, посредники: _____

2.5. Каковы потенциальные возможности Вашего бизнеса по этапам запланированного периода (укажите объемы, структуру продаж или производства, качественные характеристики, которые Вы хотите достичь в целом или по видам продукции, видам деятельности): _____

2.6. Срок окупаемости проекта и срок возврата заемных средств: _____

2.7. Возможные инвесторы и Ваши обязательства перед ними: _____

3. Описание вида деятельности (продукции или услуги)

Запомните: - профессиональные знания о предполагаемом бизнесе являются залогом успешной реализации проекта и гарантируют получение инвестиций.

3.1. Анализ Вашего бизнеса на текущий момент. Особенности его истории, характеристика отрасли промышленности, к которой относится проект:

3.2. Оценка стадии развития Вашей фирмы – становление, расширение действующего бизнеса, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупного предприятия: _____

3.3. Особенности организации и технологии предлагаемых бизнес-процессов в настоящее время и в будущем: _____

3.4. Какие и где появились аналоги продукта (услуги) за последние 3 года:

3.5. Каковы сильные и слабые стороны Вашего бизнеса в настоящее время и причины их возникновения: _____

4. План маркетинга

Запомните: - критический фактор – если Вы не можете продать свою продукцию, значит нет бизнеса;

- в чем «изюминка» Вашей продукции (услуги);
- снижение цен – не единственный вариант конкурентного преимущества;
- Вы должны глубоко знать свой рынок.

4.1. «Изюминка» Вашего продукта (услуги). Приведите детали патентов, лицензий на свою продукцию: _____

4.2. Разрабатываете ли Вы новые изделия, услуги: _____

4.3. Каков Ваш рынок (растущий, стабильный, сокращающийся): _____

4.4. Существуют ли другие рынки и каков их потенциал: _____

4.5. Определите секторы Вашего рынка: _____

4.6. Может ли Ваша продукция приспосабливаться к требованиям разных секторов: _____

4.7. Определите и опишите Ваших возможных клиентов: _____

4.8. Выделите 5 крупнейших потребителей и % от продаж, приходящихся на них: _____

4.9. Опишите план продаж на следующие полгода, год: _____

4.10. Сравните эти прогнозы с показателями прошлого года (квартала, месяца): _____

4.11. Какие твердые заказы у Вас есть на этот период: _____

4.12. Ваши конкуренты и их доля на рынке: _____

4.13. Цена на Ваш продукт. Объясните, как Вы будете ее устанавливать: _____

4.14. Сравнительная характеристика цен на Ваш продукт и продукцию конкурентов:

4.15. Как Вы собираетесь продавать свой продукт (по почте, агенты, реклама): _____

5. Производственный план

Запомните: - анализ сильных и слабых

сторон производственного процесса

способствует снижению рисков;

- важна не технологическая, а экономическая
оценка производственного процесса;
- возможности отечественных поставщиков.

5.1. Специфические требования к организации производства: _____

5.2. Состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, лизинг, покупка), стоимость: _____

5.3. Сырье и материалы: поставщики (название, условия поставок) и ориентировочные цены: _____

5.4. Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами: _____

5.5. Форма амортизации (простая, ускоренная). Нормы амортизационных отчислений. Основание для применения норм ускоренной амортизации: _____

5.6. Себестоимость намечаемой к производству продукции. Калькуляции себестоимости: _____

5.7. Структура капитальных вложений, предусмотренная в проектной документации и сметно-финансовом расчете, в т.ч. строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты. Ввод и освоение производственных мощностей:

5.8. Обеспечение экологической и технической безопасности: _____

5.9. Месторасположение фирмы (центральный офис, помещение для производственного процесса, складские и торговые помещения). Укажите, будете ли Вы арендовать помещения или покупать: _____

5.10. Обеспечение потребности в транспортных средствах: _____

5.11. Производственная кооперация – с кем и на каких условиях: _____

6. Организационный план

Запомните: - успех или неудачи Вашего бизнеса

зависят от того, с кем Вы работаете;

- не пасуйте перед ошибками управления,

думайте, как их избежать в будущем;

- определите квалификацию и опыт сотрудников.

6.1. Организационно-правовая форма Вашей фирмы (индивидуальное предприятие без образования юридического лица, товарищество, АО), условия создания и состав учредителей: _____

6.2. Штатный состав сотрудников и динамика его изменения в течение реализации проекта: _____

6.3. Сведения о предполагаемых (работающих) сотрудниках: _____

Ф.И.О. сотрудника _____

Возраст _____ Адрес _____

Сегодняшняя или предполагаемая его роль в бизнесе _____

Зарботная плата: сегодня _____ в будущем _____

Дипломы и сертификаты о квалификации _____

Опыт _____ и _____ навыки _____ работы _____ (что _____ умеет
делать) _____

6.4. Какие дополнительные условия (льготы, надбавки, путевки и проч.) планируются для управленческой команды: _____

6.5. Определите узкие (слабые) звенья в управлении командой (возможные или те, что существуют, и как Вы будете с ними работать): _____

6.6. «Ключик», который откроет «ларчик» эффективного управления персоналом: _____

7. Страхование рисков

Запомните: - необходимым условием

эффективной деятельности в рыночных

условиях является наличие резервов ресурсов;

- наличие страховки гарантирует для инвестору
возврат вложенных средств.

7.1. «Ассортимент» возможных рисков:

Тип риска	Вероятность появления	Экономическая оценка риска	Возможный резерв

7.2. Варианты стратегии поведения в рискованных ситуациях:

- организационные меры профилактики: _____

- программа страхования рисков: _____

8. Финансовый план

Запомните: - наличие конкурентного
преимущества гарантирует успех;

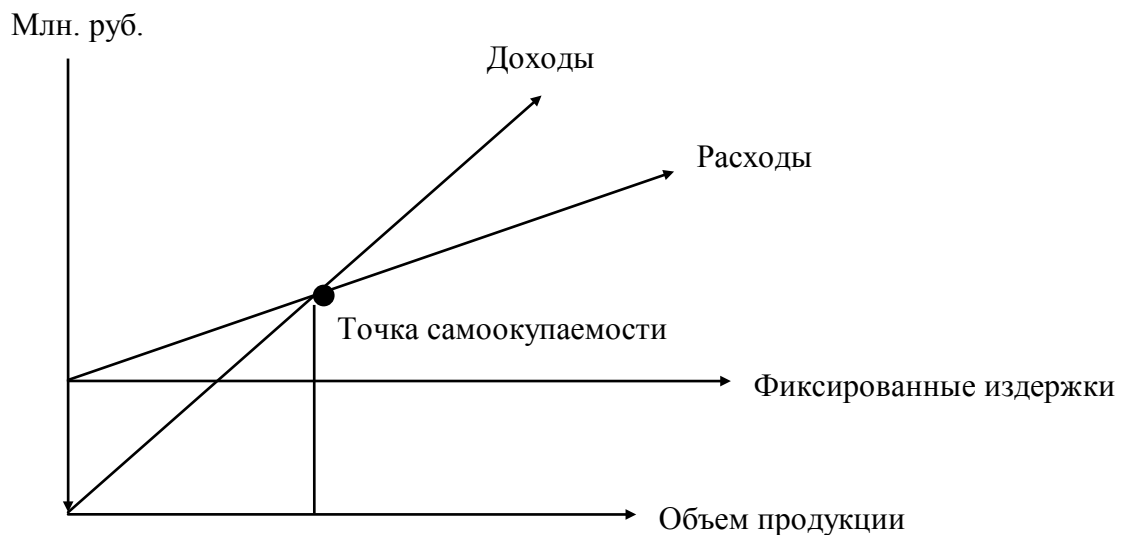
- планирование денежной наличности обязательно.

8.1. Объем финансирования по источникам и периодам _____

8.2. Прогноз доходов и расходов по годам и в месячной разбивке по 1-ому году (табл.1, раздел 2)

8.3. Финансовый план, содержащий движение денежных потоков по кварталам и годам реализации проекта (табл. 2, раздел 2)

8.4. Расчет окупаемости проекта.



9. Приложения

9.1. Технические данные по продукции.

9.2. Копии гарантированных писем, договоров, контрактов, протоколов о намерениях с потенциальными поставщиками, потребителями, посредниками.

9.3. Копии лицензий, сертификатов, подробности патентных документов, подтверждающие конкурентные преимущества продукции (услуги).

9.4. Сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований.

9.5. Бухгалтерская документация.

9.6. Другая нормативная и правовая документация, гарантирующая достоверность информации, изложенной в разделах бизнес-плана.

РАЗДЕЛ 3. СБОРНИК БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Представленные в разделе бизнес-планы являются учебно-методическим материалом и не могут выполнять роль инвестиционной заявки в реальной практике предпринимательства. Каждый проект сборника имеет обоснование, выполненное с различной степенью детализации, содержит как достоинства, так и недостатки. Слушатели системы дополнительного профессионального образования при изучении пособия выступают в роли экспертов, оценивающих качество исходного материала бизнес-планов.

Поэтому для закрепления навыков бизнес-планирования и экспертизы материалов по бизнес-планам после проработки содержания каждого проекта из сборника необходимо выполнить следующее задание:

Определите сильные и слабые стороны проекта с позициями:

- гарантированности прироста вложенных инвестиционных ресурсов за указанный срок;
- объективности и полноты предварительных маркетинговых исследований;
- инвестиционной привлекательности проектов для (возможных, если они не указаны в тексте) инвесторов;
- состава и стабильности предъявленных в проекте конкурентных преимуществ;
- обоснованности финансовых расчетов по проекту;
- рискованности бизнес-процессов и возможности страхования рисков.

3.1. Состав предварительной информации к бизнес-плану по проекту «Сервисный центр»

Резюме

Суть проекта: планируется создание Сервисного центра с комплексом ручной и автоматической линиями мойки автомобилей, расположенного в относительно удобном месте с интенсивным движением транспорта. Первоначально центр будет решать задачи придания автомобилям привлекательного внешнего вида с предоставлением услуг по мойке кузова, двигателя, салона, полировки кузова, стекол и т.п. В дальнейшем предполагается дооборудовать центр линией антикоррозийной обработки днищ и скрытых поверхностей автомобилей.

Характер строительства: строительство двух-трех боксов с автоматической и ручной мойками высокого давления автомобилей, находящихся под одной крышей. Продолжительность строительства - 3-4 месяца.

Предполагаемая сметная стоимость проекта - 95 тысяч у.е., из них 40% - собственные средства, 60% - заемные.

Анализ состояния бизнеса сегодня

Итак, пусть предметом настоящей работы станет организационно-экономическое обоснование создания нового предприятия, имеющего одну из предусмотренных законом РФ организационно-правовых форм. Пусть вновь создаваемое предприятие будет сервисным центром, предоставляющим несколько услуг. Предположим также, что наш комплекс расположен у дороги или рядом с АЗС, крупным гаражным или торговым центром. Что должно привлекать наших клиентов?

- Умеренные цены;
- скорость и качество обслуживания;
- удобное расположение;
- возможность комфортного проведения времени (например, не на ветру, не на улице или в водяных брызгах, а за чашечкой кофе).

Есть ли все это у конкурентов? Есть, но не у всех и чаще всего не все эти факты сочетаются на одном предприятии. Для более обоснованного ответа на поставленный вопрос необходимо изучить объемы и виды услуг основных конкурентов.

Для начала определим круг потенциальных конкурентов и их возможности. Если отбросить все те места, где машины моют с помощью ведра с водой, останется четыре подобных предприятия. Если учесть, что комплексами из них с натяжкой можно назвать только один, то становится очевидно, что этого количества моек явно недостаточно для все возрастающего парка автомобилей. Не забудем при этом учесть и достаточно низкую производительность нормальных моек, используемых на этих предприятиях (до пяти автомобилей в час), а также не маленькую стоимость услуги (120 рублей стоит только мытье кузова, не говоря об уборке салона, который обойдется от 180 до 220 рублей в зависимости от размера транспортного средства).

Установим максимальную производительность за рабочий день, равный по длительности восьми часам. Она составит примерно сорок машин. Выручка за месяц приблизительно 125-200 тыс. рублей. Чтобы эта сумма не показалась очень большой, уменьшим ее на сумму всех издержек и убытков от простоев (поломки оборудования, перебои с подачей света и воды и т.д.).

В результате прибыль получается не очень-то и высокая. Не будем забывать, что эти чисто приблизительные расчеты нарочно велись по максимуму.

Согласно тем же приблизительным подсчетам, в день в Теплом Стане на этих мойках моется около 160 автомобилей. Теперь уменьшим это число наполовину и получим 80 авто. Почему была произведена данная операция? Дело в том, что эта половина владельцев уезжает не дожидаясь очереди.

Как видно, потенциальный спрос на услуги этого вида значительно превышает реально удовлетворяемую часть. Предполагаем выход из данной ситуации.

Строительство сервисного центра, основой которого должна стать на первом этапе современная мойка производительностью не ниже ста автомобилей в смену. Важной составляющей комплекса должны стать кафе и автомагазин. Несомненно, данный сервисный центр имеет смысл строить там, где поток машин стабилен и гарантирует высокопроизводительную работу. Поэтому выбор оптимального места становится задачей номер один. В этой связи необходимо ориентироваться на различные дорожные узлы и развязки, магистрали и шоссе.

В случае невозможности получения земли в собственность или аренду, можно придумать вариант, когда взносом в уставной капитал одного из учредителей станет земельный участок. Из вышеперечисленного определения сервисного центра можно сделать вывод, что земли под него достаточно порядка 5-6 соток.

Приобретение автоматической мойки по действующим расценкам торговых фирм может обойтись приблизительно около 60 тысяч у.е., а строительство помещений и приобретение остального оборудования потребует дополнительно около 30 тысяч у.е. Итого, без стоимости земельного участка, около 90-95 тысяч у.е.

Реально ли привлечь под этот проект такие средства? Разумеется, одному учредителю, даже если это не частное лицо, а юридическое, данная задача может оказаться не под силу. Но здесь все зависит от точности расчетов и деловых качеств потенциального учредителя.

В качестве поставщиков оборудования можно выбрать одного или несколько региональных представителей таких известных производителей, как KARCHER (Германия) или SECCATO (Италия). К числу представителей этих фирм относятся такие торговые компании, как «Флай М» (Москва), ИТО (Итальянская торговая организация), «Экотон» (Россия). Данные организации предлагают широкий ассортимент интересующего нас оборудования:

- оборудование для автомобильных моек с системой замкнутого цикла;
- аппараты высокого давления (130 атмосфер)
- аппараты для химчистки текстильных покрытий и салона автомобиля;
- расходные материалы, запчасти, гарантийное и сервисное обслуживание.

Разумеется, поставка оборудования должна производиться в соответствии с контрактом, структура которого предусматривает:

1. адреса продавца и покупателя (их расчетные счета и т.д.);
2. наименование и количество оборудования;
3. стоимость поставки (наименьшая);
4. срок исполнения (кратчайший);
5. форма оплаты (удобнейшая).

Необходимость страхования сделки и перевозки оборудования очевидна. Таким образом, оценив состояние факторов внешней среды, можно сделать выводы о том, что заключить контракт на поставку оборудования и строительство помещений вполне вероятно. Выбор поставщиков достаточно широк. Наибольшие проблемы могут возникнуть при приобретении в собственность или аренду земельного участка.

Предварительные маркетинговые исследования

Рынок услуг в России неразвит. В связи с этим можно утверждать, что в ближайшее время вложение капитала в создание предприятий малого бизнеса, должно стать приоритетным направлением инвестиций. В настоящий момент, сложилась такая ситуация, когда многие люди уже готовы тратить часть своих доходов на получение качественных и доступных по цене услуг. Особенно это относится к владельцам личного транспорта. Из ситуации на дорогах города Москвы можно сделать вывод, что в последнее время автопарк личного транспорта значительно увеличился. Это косвенно говорит о том, что должно увеличиться и количество предприятий автосервиса.

Для владельца автомобиля сейчас не трудно найти станцию технического обслуживания, если произошла серьезная поломка. Но большинство автолюбителей все же предпочитают поломки устранять собственноручно.

Что же касается приведения внешности своего авто в привлекательный вид (мойка кузова, двигателя, салона и т.д.), то многие понимают необходимость всех этих процедур, но имеют возможности сделать это собственноручно, а из-за высокой стоимости этих услуг пользуются ими крайне редко. Кроме того, нежелательными факторами являются длительность процедуры, во время которой хозяин просто не знает, куда себя деть, и низкое качество используемого оборудования, а как результат - низкое качество помывки. Но самое главное, если, подъехав к мойке, вы увидите очередь и все же решились подождать, можете забыть обо всех прочих делах этого дня и смириться с мыслью о том, что этот день пропал.

Однако давно прошло время многокилометровых очередей за чем бы то ни было. И, если водитель увидит очередь хотя бы из трех-четырех машин, он, скорее всего, развернется и уедет.

Маркетинговая деятельность обеспечивает компаниям, стремящимся к продвижению своего нового товара или к устойчивому положению на рынке в целом, максимальную информацию об окружающей их рыночной среде и позволяет выбрать оптимальную производственно - сбытовую стратегию.

Изучение рыночной среды и производственных возможностей фирмы осуществляется посредством специально разрабатываемых маркетинговых исследований.

Намереваясь создать новое предприятие по оказанию в чем-то новой услуги, нельзя не провести предварительное маркетинговое исследование.

Как правило, любое маркетинговое исследование начинается с постановки задач и выявления проблем, стоящих перед фирмой.

В целом можно сказать, что основными проблемами создаваемого предприятия можно считать:

- доведение объема реализации услуг до уровня, который обеспечит правильность вложений;

- завоевание ниши и клиентуры;

- дальнейшее упрочение своих позиций на рынке.

Сформулируем возможные услуги:

- автоматическая мойка кузова с применением моющего средства;

- ручная мойка кузова с применением аппарата высокого давления с применением моющего средства;

- сухая и влажная уборка салона автомобиля;

- химическая чистка текстильных изделий и салона автомобиля;

- продажа автомобильной косметики и запчастей.

Сегментирование рынка позволит выявить потенциальных потребителей.

Данный рынок можно сегментировать по следующим признакам:

- половой: мужчина, женщина;

- возрастной: молодой (18-30 лет), средний (30-45 лет), старше 45 лет;

- уровень дохода: низкий, средний, высокий;

- состояние транспортного средства: неудовлетворительное, хорошее, новый автомобиль.

В соответствии с проведенным сегментированием получим портрет потенциального потребителя: это мужчина молодого или среднего возраста, преимущественно со средним или высоким уровнем доходов, имеющий новый или автомобиль в хорошем состоянии. Из ситуации на рынке видно, что количество таких потенциальных потребителей вполне достаточно.

Отдавая себе отчет в том, что хороший маркетинг - дело специалистов, особых служб и фирм, что не надо бояться затрат на маркетинг, признаем, что наилучшим способом проведения маркетингового исследования, в нашем случае было бы привлечение группы специалистов от маркетинговой фирмы. Это позволит получить наиболее точную и исчерпывающую информацию о

реальном состоянии рынка, а также четко сформулировать рекомендации на такие вопросы, как:

- разработка новых услуг;
- определение оптимальной структуры производства;
- путей достижения высокого качества услуг;
- нахождения оптимального уровня издержек производства;
- выявления необходимых форм организации рекламы.

Разумеется, что в выборе маркетинговой конторы необходимо руководствоваться такими принципами, как:

- качество услуг;
- сроки проведения исследований;
- репутация фирмы;
- стоимость услуг.

При этом методы и подходы к получению информации необходимо четко обозначить. Будь то обзор или анализ исходных данных о состоянии в отрасли, либо проведение различного рода опросов или анкетирования.

Нас, разумеется, в наибольшей степени интересуют данные отчетов подобных фирм. Методы добычи данного вида информации оставим на усмотрение специалистов маркетинговой фирмы. Кроме того, потенциальными источниками информации могут стать:

- ежедневные газеты и журналы;
- специальные книги;
- аналитические статьи;
- информационно-аналитические бюллетени.

Но прежде, чем фирма приступит к сбору и классификации информации необходимо четко сформулировать цели и задачи исследования. Существует некий постоянный набор целей исследований, выраженных либо количественно, либо качественно. Для создаваемого центра количественными ориентирами можно признать:

- выявление объекта неудовлетворенного спроса;
- изучение целесообразности открытия центра;
- установление минимально и максимально возможных объемов услуг и их цен.

Качественные ориентиры:

- изучение возможности достижения необходимого уровня качества услуг;
- определение форм и методов получения позитивного имиджа фирмы;
- оценка возможностей занятия устойчивого положения в данной отрасли.

В целом по результатам маркетингового исследования должна быть выработана стратегия, которая определила бы как ценовую политику

(снижение цен при увеличении объемов продаж), так и стратегию в области качества (повышение качества предоставляемых услуг путем обращения внимания на нужды потребителей и ориентация на постоянных клиентов). Кроме того, немаловажной составляющей рекомендаций, полученных в результате проведения маркетинговых исследований, должны стать ответы на вопросы:

- какой характер должна носить рекламная компания предприятия;
- какими способами можно стимулировать сбыт услуг.

Составим проект бюджета маркетингового исследования, который будет включать в себя следующие расходы (постатейно):

1. Зарплата работников фирмы	$2 \cdot 2000 = 4000$ рублей
2. Расходы на производство анкет	$500 \cdot 20 = 10000$ рублей
3. Приобретение информации на стороне	2000 рублей
4. Расходы на коммерческое обеспечение работ	2000 рублей
5. Накладные расходы	2000 рублей
ИТОГО:	
19 000 рублей	

Полученную сумму затрат на проведение исследований отнесем к производственным расходам и будем ее учитывать при обосновании величины начального капитала.

Выбор и обоснование организационно-правовой формы предприятия

При выборе формы предприятия необходимо учесть:

1. Создаваемый Сервисный центр есть предприятие малого бизнеса со всеми вытекающими из этого определения последствиями (размер вложений, оборот, прибыль и т.д.).

2. Наилучшим вариантом было бы единоличное учреждение, а значит, владение и несение ответственности по обстоятельствам предприятия, однако не следует забывать о возможности увеличения числа участников, что в первую очередь позволит увеличить размер уставного капитала.

3. Выбранная правовая форма должна быть оптимальной с точки зрения налогообложения, ведения учета и возможности получения налоговых льгот.

Руководствуясь вышеуказанными критериями, а также Гражданским Кодексом Российской Федерации, принято решение зарегистрировать данное предприятие как Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Достоинством данной правовой формы является то, что участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных вкладов; уставной капитал определяет

минимальный размер имущества общества с ограниченной ответственностью или производственный кооператив.

При выборе учредителей будем руководствоваться ГК РФ, который гласит, что число участников ООО не должно превышать предела, установленного законом об ООО. В противном случае оно подлежит преобразованию в АО в течении года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до установленного законом предела.

Общество с ограниченной ответственностью не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

В нашем случае, конечно же необходимо стремиться к минимальному количеству учредителей. Хорошо, если бы учредителями стали два-три лица. Оптимальным вариантом было бы равномерное распределение долей уставного капитала между учредителями. Руководитель проекта готов стать одним из соучредителей, при условии, что один из участников внесет свою долю в виде какой-нибудь недвижимости (желательно - земельного участка, пригодного для осуществления проекта).

Для регистрации Общества с ограниченной ответственностью необходимо подготовить следующие документы:

1. Заявление о регистрации предприятия.
2. Утвержденный учредителями устав предприятия.
3. Решение о создании предприятия, т.е. Учредительный договор.
4. Документ, подтверждающий оплату не менее 50 процентов уставного капитала.
5. Свидетельство об оплате государственной пошлины и сбора за регистрацию.

Учредительные документы Общества с ограниченной ответственностью должны содержать:

- условия о размере уставного капитала общества;
- о размере долей каждого из участников;
- о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов;
- о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов, а также иные сведения, предусмотренные законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Учредительный договор должен содержать:

- наименование и юридический статус учредителей;
- местонахождение или место жительства учредителей;
- размер уставного капитала;

- сведения о долях участия, принадлежащих каждому из участников.

Составляемый устав предприятия должен включать:

- сведения об организационно-правовой форме, наименование предприятия, его местонахождение;
- размер уставного капитала;
- состав и порядок формирования органов управления и контроля;
- порядок распределения прибыли и образование фондов предприятия;
- сведения о порядке реорганизации и ликвидации предприятия.

Далее необходимо отнести вышеперечисленные документы на регистрацию. Документы рассматриваются администрацией в течении нескольких дней. Затем выдается свидетельство о регистрации предприятия. Заказывается печать и штамп. Далее необходимо посетить следующие органы:

1. Городской отдел статистики, куда необходимо отнести копии устава, учредительных документов и свидетельства о регистрации.
2. Пенсионный фонд (регистрация).
3. Фонд занятости населения (регистрация).
4. Фонд социального страхования (регистрация).
5. Фонд обязательного медицинского страхования (регистрация).
6. Штаб гражданской обороны (наличие в уставе строки о проведении предприятием мероприятий по ГО).
7. Государственный архив (договор о хранении документов).
8. Почту для получения почтового адреса.
9. Земельное управление (расчет налога на землю).
10. Налоговую инспекцию (для постановке на учет).

По окончании этих действий необходимо выбрать банк, в котором будет открыт расчетный счет. К выбору банка необходимо подходить весьма внимательно и осторожно. Хороший банк должен обладать следующими критериями:

- устойчивость (анализируется работа банка за предыдущие годы, количество и качество клиентов) банка;
- высокая скорость прохождения платежей;
- удобное расположение;
- наличие дополнительных услуг (собственный ящик, услуги по инкассации выручки, возможность использования ксерокса и т.д.),
- четкое, вежливое и быстрое обслуживание. Если расчетный счет не будет открыт в течении 30 дней со дня регистрации Общества и если на него не будет внесена сумма в размере 50 процентов уставного капитала, а соответствующая справка не будет предоставлена по месту регистрации фирмы, регистрация может быть признана недействительной.

Пусть весь процесс регистрации Общества с учетом получения лицензии и проведения проектных и ОКР нам обойдется в 7500 рублей (сюда входит

гос. пошлина, отдел статистики, оформление документов, штаб ГО, штампы и печати, открытие расчетного счета, согласование устава в администрации, нотариальное заверение, пенсионный фонд, деятельность кафе необходимо сертифицировать в Госстандарте). Эти деньги будут оплачены до начала практической деятельности и тоже будут отнесены к производственным расходам.

Предварительная финансовая оценка проекта

Определение размера необходимого для запуска предприятия капитала определяет из оценки сметы затрат.

Статьи расходов (тысяч у.е.)

Капитальные вложения в проект, всего	95
в том числе:	
автоматическая мойка	65
строительство производственных помещений	20
дополнительное оборудование	5
приобретение земельного участка	5
Прочие расходы (тысяч рублей):	
регистрация ООО и лицензирование	7500
проведение маркетингового исследования	19000
рекламная компания (СМИ, щиты, плакаты)	6000
Итого:	32500

В результате предварительных расчетов получаем размер первоначальных вложений, равный 2700000 рублей.

Много это или мало?

Ответ на этот вопрос должны дать учредители, ведь именно от размеров их вложений зависит судьба всего проекта.

Предприниматель, испытывающий нехватку свободных денежных средств, может решить для себя и своего предприятия этот вопрос следующим образом:

1. Выпустить облигации.
2. На определенный срок продать недвижимость (таймшер).
3. Попытаться получить банковский заем или ссуду.
4. Заключить договор поставки с консигнационными условиями расчетов или фиксированным сроком расчета.
5. Заключение сделки лизинга дорогостоящего оборудования.

Для эмиссии облигаций нужны дополнительные затраты на их физический выпуск. Определенно, с их размещением возникнут сложности. Тем более, этот проект не оправдывает себя при малом масштабе производства и невысокой стоимости основных и оборотных средств. Ясно, что данный проект не для нас.

Нереальность следующих двух пунктов говорит сама за себя: таймшер вариант не для нас уже потому, что наша недвижимость более необходима именно нам, сдавать в аренду мы ее не сможем, иначе весь проект теряет смысл.

Попытаться получить банковский кредит или ссуду можно, но вряд ли из этого выйдет что-либо путное, так как пока что под такого рода бизнес и России получить кредит просто нереально хотя бы потому, что вкладывая свои средства в нас, банк как бы заморозит эти деньги, а к тому моменту, когда мы начнем их возвращать, есть вероятность, что в результате инфляционных процентов от этих денег не останется практически ничего.

Четвертая форма привлечения дополнительных оборотных средств более характерна для торговых предприятий.

Что же касается лизинговой сделки, то здесь надо обо всем тщательно подумать и взвесить все за и против, предварительно совершив необходимые расчеты.

Лизинг - это операции по размещению движимого и недвижимого имущества, которое специально закупается лизинговой фирмой, остается ее собственностью, но сдается в аренду предпринимателям. Обычно лизинг трактуется как долгосрочная аренда машин и оборудования. А что за интерес нам в этом лизинге? Ответ очевиден! Предприятие может значительно сократить величину необходимого стартового капитала и избежать излишних финансовых обязательств, от которых потом будет трудно избавиться и которые могут сыграть негативную роль в будущем.

В лизинговой операции, как правило, участвуют три стороны: поставщик - продавец имущества, лизинговая фирма (арендодатель) и потребитель - получатель имущества (арендатор).

Арендатор (наше ООО) подает запрос лизинговой фирме о приобретении определенного имущества. Фирма определяет круг возможных производителей необходимого оборудования и запрашивает их о возможности лизинговой сделки. При согласии продавца фирма тщательно оценивает клиента, его имущество и способность выплачивать лизинговые платежи. На этой фазе анализируются параметры, определяющие размер платежей по сделке: закупочная цена оборудования, аванс, полученный в момент закупки, применяемая ставка, величина выкупа, длительность контракта, способ оплаты. Фирма готовит предложение, которое содержит стандартные положения:

- финансируемая сумма;
- длительность контракта;
- способ уплаты платежей;
- ставки и условия;
- налогообложение;
- страхование имущества, подлежащего размещению.

Если подготовленное предложение устраивает и поставщика и потребителя, заинтересованные стороны подписывают контракт. Клиент выплачивает лизинговой фирме соответствующую сумму за первую арендную плату, за подготовку предложения и страховку. На основании контракта лизинговая фирма делает заказ производителю. В соответствии с заказом поставщик доставляет оборудование. По окончании поставки получатель - потребитель, лизинговая фирма и производитель - поставщик подписывают акт приемки, который подтверждает работоспособность оборудования. После его подписания лизинговая фирма переводит на счет поставщика покупную цену оборудования и лизинговый контракт вступает в силу.

Лизинговые (как и арендные) договоры являются так называемые незавершенными сделками и не числятся в балансах обоих партнеров. Это означает, что выплаты взносов лизингополучателем не дебитируются на его счет в качестве обязательств, а у лизингодателя они не числятся как требования. Обоюдному учету подлежат лишь неуплаченные лизинговые взносы.

Образованное ниже ООО будет заносить лизинговые взносы в бухгалтерские книги как текущие расходы (расходы на аренду), не разграничивая затраты на уплату процентов и амортизационные отчисления. Наилучшим вариантом было бы заключение контракта с лизинговой фирмой на лизинг со специальным обслуживанием. Для нашего ООО это означало бы, что фирма лизингодатель приняла бы абсолютную ответственность за ремонт, обслуживание и иные обязательства, связанные с правом собственности.

Предварительный анализ кадрового обеспечения проекта

Остановимся на проблеме кадровой политики и подбора персонала. Совершенно очевидно, что успешное функционирование предприятия напрямую зависит от правильности формирования трудового коллектива. Важным условием эффективного труда является отбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личных качеств, ценностных установок.

Отбор кандидатов можно осуществить с помощью:

- поддержания постоянных связей с определенными учебными заведениями,

- экзаменов и собеседований при приеме на работу,
- анкетирования,
- использования системы заявок.

С каждым из отобранных кандидатов необходимо заключить трудовой договор, длительностью на три года. Если по прошествии указанного срока дирекция сочтет нужным оставить работника на его посту, то договор будет продлен.

Трудовой договор будет включать в себя обязательные пункты:

- трудовая функция (место работы, должностные обязанности, квалификация, специальность, название должности);
- размер заработной платы.

На предприятии применим штатно-должностную систему оплаты труда с премией по итогам работы.

3.2. Экспресс бизнес-план к проекту создания единой городской компьютерной сети

Резюме

Целью данного проекта является создание единой компьютерной сети в городе Щелково для решения следующих задач: формирование реестра населения; информационно-аналитическое обеспечение государственных и муниципальных органов власти, всех городских служб, правоохранительных органов, образовательных и здравоохранительных учреждений, а также коммерческих предприятий и населения города на основе единой информационной базы.

Основными источниками поступления финансовых средств будут платные услуги по подключению к всемирной сети Internet, проектирование и монтаж ЛВС, администрированию, тестированию и обеспечению защиты ЛВС, созданию Web-страниц, обучению, разработке программного обеспечения на заказ, предоставлению рекламных услуг в сети.

На реализацию проекта потребуется 100.000 \$. Из них: собственных средств 80% - 80000 \$, которые будут внесены четырьмя учредителями в размере 20000 от каждого. Кредит в банке будет взят на два года под 12% годовых с ежеквартальной выплатой. Возможна государственная поддержка в виде предоставления определенных льгот.

Ориентировочная окупаемость проекта 1,5-2 года.

Характеристика бизнес-процесса

Интернет на сегодняшний момент является оперативнейшим источником информации и средством общения между людьми. Для этой глобальной сети не существует границ, посредством Интернета 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 и газеты.

Два года назад о сети Интернета знали только специалисты, и перспективы её развития в России казались весьма туманными. Сегодня же практически каждый пользователь персонального компьютера может подключиться к Интернету за вполне приемлемые деньги. В настоящее время в Москве действуют более полусотни фирм-провайдеров, различающихся объёмом, уровнем предоставляемых услуг и ценовой политикой. В Щелковском районе действует только одна фирма, занимающаяся предоставлением данной услуги.

Таким образом, если доступ к мировым информационным ресурсам, особенно в Москве, может быть сравнительно просто организован, то проблема информатизации российских городов вызывает большие проблемы, что связано с тяжёлой экономической ситуацией в стране. Огромные территории, которые занимает наше государство и экономические проблемы в ближайшее время скорей всего не позволят реализовать идею создания единого реестра населения, который создан не только в высоко развитых странах, но даже в государствах бывшего СССР. Учитывая сложившуюся ситуацию выходом может стать информатизация отдельных городов, а в дальнейшем районов и областей.

Производственный план

Для организации нашей фирмы потребуются помещение, которое будет предоставлено местной администрацией. Также за счет средств государственной поддержки могут быть получены лицензии на предоставление телекоммуникационных услуг и ведение образовательной деятельности.

Для реализации проекта потребует следующее оборудование:

2 сервера для связи с Интернет;

3 сервера для обеспечения функционирования городской сети;

2 модемные стойки;

ЛВС из 12 рабочих станций, 2 сетевых принтеров для внутренних и учебных целей;

программное обеспечение;

аппаратура связи.

Поставщиком компьютерной и офисной техники будет компания «Jonson LTD». Радиоканал и антенное оборудование будет закуплено в компании «Gertor - KL». Оборудование будет частично ежеквартально модернизироваться, устаревающая техника будет использоваться для менее сложных задач.

Лицензионное программное обеспечение будет закуплено в компании «Jonson LTD», предоставляющей 50% скидку для образовательных учреждений, и будет постоянно обновляться по мере появления на рынке новых программных продуктов. Также оно будет обновляться за счет наших сертифицированных специалистов.

Организационный план

Форма организации компании предполагается как Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Поскольку часть средств на создание компании предполагается брать не из банковских кредитов, то такая форма собственности является наиболее подходящей, т.к. часть средств смогут внести члены товарищества. К тому же при неудаче члены товарищества рискуют только внесенными в дело средствами в отличие от товарищества с полной ответственностью.

Состав компании и обязанности персонала:

1. Директор
2. Заместитель (главный инженер)
3. Бухгалтер
4. Системный администратор (поддержка сети и оборудования в рабочем состоянии)
5. Группа круглосуточной технической поддержки из 8 программистов (4 смены по 2 человека)

6. Два сертифицированных преподавателя компаний «FTY - loss»

Директор, главный инженер, бухгалтер, и системный администратор являются одновременно и учредителями данного предприятия.

Группа технической поддержки будет состоять из офицеров радиотехнических специальностей и математиков, которые должны в течении работы настолько повысить свой профессиональный уровень, чтобы после увольнения из ВС РФ быть конкурентоспособными на рынке труда. Работа этой группы будет посменной (сутки через трое), остальное время не регламентируется и используется на разработку программ, проектирование сетей, самообразование с последующей сертификацией и т.д. Преподаватели работают по трудовому договору и осуществляют обучение как наших сотрудников, так и групп по 10 человек в месяц.

План маркетинга

Покупателями наших услуг будут жители Щелковского района и коммерческие организации, имеющие телефон. Государственные учреждения и бюджетные организации будут использовать городскую сеть бесплатно. Предполагается, что доступом в Интернет в режиме подключения по звонку будут пользоваться частные лица в возрасте от 15 до 35 лет. Постоянным подключением будут пользоваться предприятия. Пользователями городской сети будут все категории населения. Особой популярностью она станет пользоваться после введения в действие серверов органов власти, городских, коммунальных служб, правоохранительных органов, органов образования и здравоохранения, торговых предприятий, спортивных и культурных учреждений.

Основными принципами ценовой политики станут:

Предоставление различных способов оплаты наших услуг.

Предоставление скидок постоянным клиентам. Чем больше обращаются к серверу, тем меньше платят за работу в сети. Это будет стимулировать предоставление в сеть наиболее интересной и полезной информации.

Для завоевания рынка на начальном этапе возможно бесплатное или льготное подключение.

Доступ к Интернету будет представлен в различных формах, которые зависят от потребностей потребителя. Это может быть коммутируемый доступ по телефонным линиям (20 \$ за подключение) или постоянный доступ 24 часа в сутки (100 \$ за подключение). Примерная оценка стоимости доступа будет составлять примерно 100 \$ США в месяц за неограниченный доступ и при повременной оплате, зависящей от времени дня будет составлять в среднем 0.7\$ днем и 0.3\$ 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. Подключение к городской сети будет стоить 20 \$ для физических лиц и коммерческих организаций. 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. 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.

В процессе развития компании будут постоянно расширяться наши услуги. К моменту наступления спада на новые подключения к сети компания должна иметь в своем составе высококвалифицированный персонал, который

Создание реестра населения	20000									
3. Выручка от продаж										
Постоянное подключение к Internet	4000	1000	1500	1000	500	2000	500	500	500	500
Доход от использования	33000	3000	7500	10500	12000	63000	13500	15000	16500	18000
Dial-Up подключение к Internet	3400	600	800	1000	1000	2600	800	700	600	500
Доход от использования	9750	750	1750	3000	4250	25750	5250	6125	6875	7500
Подключение к городской сети	900	150	200	250	300	1100	300	300	250	250
Доход от использования	4000	300	700	1200	1800	12900	2400	3000	3500	4000
Обучение	12000	3000	3000	3000	3000	12000	3000	3000	3000	3000
Создание реестра населения	20000	5000	5000	5000	5000	0	0	0	0	0
4. Прочие доходы										
Создание web-серверов	1000	250	250	250	250	1000	250	250	250	250
Доход от рекламы	2000	500	500	500	500	2400	600	600	600	600
Проектирование и монтаж ЛВС	3000	500	500	1000	1000	5000	1000	1000	1500	1500
Администрирование ЛВС	1600	300	300	500	500	3600	800	800	1000	1000
Техническое сопровождение ЛВС	1600	300	300	500	500	3600	800	800	1000	1000
Проверка защищенности ЛВС	4000	1000	1000	1000	1000	4000	1000	1000	1000	1000
Обеспечение оптимальной защиты	10000	2500	2500	2500	2500	16000	4000	4000	4000	4000
Всего прочих доходов:	23200	5350	5350	6250	6250	35600	8450	8450	9350	9350
Всего:	110250	19150	25800	31200	34100	154950	34200	37-75	40575	43100
Процент НДС	22050	3830	5160	6240	6820	30990	6840	7415	8115	8620

3.3. Экспресс бизнес-план к проекту создания физкультурно-оздоровительного комплекса

Резюме

Учредители физкультурно-оздоровительного комплекса «Идеал»: Ерошкин Владимир Анатольевич, Василевский Алексей Анатольевич.

Руководитель комплекса - Волков Роман Александрович.

Суть проекта: создание физкультурно-оздоровительного комплекса, с разработкой индивидуальных методик физического развития, по принципу семейного клуба.

Ориентировочная инвестиционная стоимость проекта - 7000 долларов, в том числе: 20% - собственные средства, 80% - заемные средства.

Срок окупаемости - 15 месяцев.

Проектно-сметная документация разработана Волковым Р. А.

Заключение государственной вневедомственной экспертизы и экологической экспертизы прилагаются.

Описание предоставляемых услуг

В настоящее время практически все люди заботятся о собственном здоровье, здоровье своих детей. Хорошая фигура стала проблемой не только для женщин, но и для мужчин. Помочь людям избавиться от лишнего веса и всегда поддерживать себя в форме, современная техника и высококлассные специалисты помогут подобрать комплекс занятий индивидуально. Именно поэтому мы считаем, что идея открытия спортивно-оздоровительного комплекса сейчас актуальна. Наша задача - помочь всем желающим заняться спортом.

В программу предлагаемых услуг входят:

- курс похудения;
- курс коррекции фигуры;
- оздоровительный курс;
- группы по аэробике: степ-аэробика, скульптура тела, слайд-аэробика, детская аэробика, аква-аэробика.

Предусматриваются (в зависимости от нагрузки) консультации специалистов: невропатолога, эндокринолога, кардиолога, педиатра.

В клубе вы можете пройти курс иглорефлексотерапии, посетить массажный кабинет, а также получить консультации у биоэнергетика.

Занятия в нашем клубе могут посещать все желающие, вне зависимости от возраста, всей семьей.

В клубе используется уникальная американская методика, разработанная Университетом РИБОК, а также ACSM.

Оборудование клуба обеспечивается специальными программами РИБОК-Россия, а также лучшими российскими производителями.

Наш клуб расположен в удобном месте - недалеко от метро. Время для занятий можно выбрать утром, днем или вечером. Группы могут быть до 10 человек, либо индивидуальные занятия (по желанию клиента).

Маркетинговые предпосылки

Рынок спортивно-оздоровительных услуг довольно большой, однако, не является насыщенным в качественном отношении. У нас слишком мало клубов, отвечающих всем потребностям желающих заниматься спортом. Например, группы по аэробике существуют на базе средних школ, но работают по устаревшей программе, в большинстве случаев проводятся непрофессионалами. Мы предлагаем высококвалифицированных специалистов и качество обслуживания, широкий выбор предлагаемых услуг, а также оборудование залов для спортивных занятий на современном уровне.

Все сотрудники фирмы имеют высшее образование, работают по специальности, а также стаж работы от трех лет в занимаемой должности.

Основными клиентами нашего спортивного оздоровительного клуба являются:

- подростки в возрасте от 12 лет;
- молодежь от 15 до 20 лет;
- женщины от 30 до 45 лет;
- дети от 6 лет;
- мужчины всех возрастов;
- любители семейного отдыха.

Возможные конкуренты:

- группы по аэробике на базе средних школ;
- спортивные секции (теннис, футбол, тренажерные залы);
- клубы на базе косметологических салонов.

Их сильные стороны: престижность, дешевый абонемент, удобное расположение.

Их слабые стороны: слишком узкий набор услуг, большое количество в группе, отсутствие высокой квалификации специалистов.

Рекламная компания будет проводится через:

- объявление в районной газете;
- объявление по местному кабельному телевидению;
- использование наружной рекламы;
- устная реклама.

Финансово-хозяйственная деятельность спортивно-оздоровительного клуба

Стартовый капитал - 6850 долларов.

Капитал предпринимателей - 80%.

Личные средства сотрудников - 20%.

Для функционирования клуба необходимо закупить следующее оборудование:

Наименование	Стоимость (доллар США)
1. Степы профессиональные	1260
2. Слайды профессиональные	1590
3. Амортизаторы X-tybes	120
4. Амортизаторы X-bar	240
5. Гантели аэробические	240
6. Коврики для аэробики	120
7. Тренажеры	2000

Кроме того, необходимы следующие расходы:

1. Спортивная форма для инструкторов - 750 долларов.

2. Аренда - 400 долларов.

Валовый доход за год должен составить 24000 долларов (при средней стоимости абонеента 30 долларов в месяц).

Прогнозируемые издержки за год (без НДС) - 15880 долларов.

Прибыль - 8120 долларов.

Чистая прибыль - 5278 долларов.

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{первоначальное инвестирование}}{\text{ежегодный доход}} = \frac{6850}{5278} = 1,3 \text{ года}$$

Перспективы развития

При успешном развитии нашего клуба прибыль от предприятия даст дополнительную возможность для расширения сферы бизнеса, в том числе:

1. Создание при клубе магазина для продажи спортивной одежды и обуви.

2. Открытие торговой точки по продаже спортивного оборудования.

3. Распродажа видеокассет для самостоятельных занятий по аэробике.

4. Открыть при клубе кабинет мануальной терапии, предложить новые виды массажа: вакуумный, вибромассаж, пневмомассаж.

5. Индивидуальные консультации врача-диетолога, с разработкой специальной программы питания.

6. Планируется проводить компьютерное тестирование и составление программы для коррекции фигуры.

7. Привлечение имиджмейкеров, визажистов, парикмахеров.

8. Привлечение спонсоров для постройки или усовершенствования здания клуба с бассейном, гидромассажными ваннами, где температура тела постоянно поддерживается, и восемь очень сильных струй воздействуют на «проблемные зоны» (ступни, бедра, спину и основание шеи), с сауной и косметическим кабинетом.

9. Открытие своего салона красоты при клубе с солярием.

3.4. Техничко-экономическое обоснование бизнес-проекта по развитию производства на действующем предприятии

Техничко-экономическое обоснование бизнес-проекта разрабатывается вместо бизнес-плана в случае отсутствия конкурентных вариантов.

В приведенном ниже примере рассматривается вариант расширения производства на имеющихся мощностях, временно не используемых. Оценка мощностей проводится через амортизационные отчисления. Стартового капитала для приобретения оборудования не требуется.

Техничко-экономическое обоснование проведено для мясоперерабатывающего предприятия мощностью 1482 кг колбасных изделий и копченостей, 288,47 кг мясных полуфабрикатов из говядины и свинины, 6400 шт. банок № 3 мясных консервов в смену.

Предприятие будет работать в одну смену, то есть 21 смену в месяц по 8 часов и будет вырабатывать в месяц 37,2 тонны мясопродуктов и 134,4 тыс. шт. банок мясных консервов.

Расчет объемов производства в месяц на весь ассортимент по группам и каждому наименованию продукции дан в таблицах 2 и 3 (см. приложение).

Для выработки указанного ассортимента потребуется в смену 3,1 тонны мяса жилованного (таблица 4), количество и качество перерабатываемого сырья в смену и в месяц приведены в таблице 5.

Расчеты себестоимости мяса жилованного выполнены на основе среднеотраслевых норм выходов при комбинированной разделке говяжьих и свиных туш, исходя из стоимости мяса на костях - говядина 26-50 руб., свинина - 27-34 руб. за 1 кг и приведены в таблицах 6-9.

Расчеты себестоимости на все виды готовой продукции произведены на основании «Методических рекомендаций по калькулированию себестоимости мяса и мясопродуктов» (Москва, ВНИИМП, 1997 г.).

Норма расходов сырья и материалов и выхода готовой продукции приняты по действующим в мясной промышленности РФ технологическим инструкциям.

Расчет стоимости товарной продукции на месячный объем вырабатываемых изделий и расчет массы прибыли даны в таблице 10.

Расчет экономических элементов затрат на производство продукции

1. Стоимость потребляемой воды

$$C_{\text{BM}} = Q \times n \times P, \text{ где}$$

C_{BM} - стоимость потребляемой воды в месяц, руб.;

$Q = 20$ - объем потребления воды за смену, куб. м;

n - количество рабочих дней в месяц;

$P = 4-90$ - расценка на 1 куб. м воды, руб.

Тогда:

$$C_{BM} = 20 \times 21 \times 4-90 = 2058 \text{ руб.}$$

2. Стоимость канализационных стоков в месяц:

$$C_{KM} = Q_1 \times n \times P_1, \text{ где}$$

C_{KM} - стоимость канализационных стоков в месяц, руб.;

$Q_1 = 19$ - объем сточных вод в смену, куб. м;

$P_1 = 4-90$ - расценка за 1 куб. м сточных вод, руб.;

$$C_{KM} = 19 \times 21 \times 4-90 = 1955 \text{ руб.}$$

3. Стоимость пара в месяц:

$$C_n = Q_2 \times n \times P_2, \text{ где}$$

C_n - стоимость пара в месяц, руб.;

$Q_2 = 2$ - объем потребления пара за сутки, т;

$P_2 = 226$ - расценка за 1 т пара, руб.

Тогда:

$$C_n = 2 \times 21 \times 226 = 9492 \text{ руб.}$$

4. Затраты на энергию для технологических целей:

$$C_{ЭМ} = Q_3 \times n \times T, \text{ где}$$

$C_{ЭМ}$ - стоимость потребленной оборудованием электроэнергии;

$Q_3 = 653,2$ - количество потребленной оборудованием электроэнергии в смену, кВт/час;

$T = 0-52$ - тарифная ставка за кВт/час электроэнергии, руб.

Тогда:

$$C_{ЭМ} = 653,2 \times 21 \times 0-52 = 7133 \text{ руб.}$$

5. Арендная плата за использование холодильного оборудования в месяц:
7500 руб.

6. Затраты на оплату труда за месяц:

$$З_{\Pi} = \Phi + O_{\text{с}}, \text{ где}$$

Φ - фонд оплаты труда предприятия за месяц, руб.;

$O_{\text{с}}$ - отчисления на социальные нужды, руб.;

$$\Phi = \Phi_{\Pi} + \Phi_{\text{р}}, \text{ где}$$

Φ_{Π} - месячный фонд оплаты труда производственного персонала, руб.;

$\Phi_{\text{р}}$ - месячный фонд оплаты труда руководителей и других категорий работников, руб.;

$$\Phi = 32500 + 25400 = 57900 \text{ руб.}$$

Отчисления на социальные нужды складываются из отчислений в пенсионный фонд (28%), соцстрах (5,4%), мед. страхование (3,6%), отчисления в фонд занятости (1,5%) и составляет всего 38,5% от фонда оплаты труда за весь период.

Тогда:

$$O_{\text{с}} = \frac{57900 \times 38,5}{100} = 22292 \text{ руб.}$$

Отсюда:

$$З_{\Pi} = 57900 + 22292 = 80192 \text{ руб.}$$

7. Затраты на амортизацию основных фондов за месяц: 3300 руб.

8. Затраты на освещение:

$$З_{\text{осв}} = Q_4 \times n \times T, \text{ где}$$

$Q_4 = 46,8$ - количество потребленной электроэнергии в смену, кВт/час;

n - количество рабочих дней в месяц;

$T = 0-52$ - тарифная ставка за кВт/час электроэнергии, руб.

Тогда:

$$З_{\text{осв}} = 46,8 \times 21 \times 0-52 = 511 \text{ руб.}$$

9. Горючее для автомобиля:

$$З_{\text{гм}} = \Pi_{\text{д}} \times Д \times Н_{\text{р}} \times Ц, \text{ где}$$

$З_{ГМ}$ - затраты на приобретение горючего в месяц, руб.;

$П_{д} = 150$ - среднедневной пробег автомобиля, км;

$Д = 21$ - количество дней эксплуатации;

$Н_{р}$ - норма расхода горючего на 1 км пути составляет 0,20 л;

$Ц = 5$ - цена 1 л горючего, руб.

Тогда:

$$З_{ГМ} = 150 \times 21 \times 0,20 \times 5 = 3150 \text{ руб.}$$

10. Затраты на выработку холода составят:

$$З_{ХМ} = Q_5 \times n \times T, \text{ где}$$

$З_{ХМ}$ - стоимость затрат на выработку холода, руб.;

$Q_5 = 655$ кВт/час - количество потребленной оборудованием электроэнергии в смену;

$T = 0-52$ - тарифная ставка за кВт/час электроэнергии, руб.

Тогда:

$$З_{ХМ} = 655 \times 21 \times 0-52 = 7153 \text{ руб.}$$

11. Затраты на отопление:

$$З_{ОМ} = N \times Q_6 \times Ц, \text{ где}$$

$З_{ОМ}$ - стоимость затрат на отопление, руб.;

N - отапливаемый период, месяцев;

$Q_6 = 25,9$ - количество потребленной тепловой энергии, Гкал;

$Ц = 116$ - цена 1 Гкал тепловой энергии, руб.

Тогда:

$$З_{ОМ} = 1 \times 25,9 \times 116 = 3004 \text{ руб.}$$

12. Погашение процентов за кредит:

$$П = \frac{K \times C_{пр} \times t}{N \times 100}, \text{ где}$$

$П$ - процент, выплачиваемый за кредит в период, руб.;

K - величина кредита, руб.;

$C_{пр}$ - учетная ставка ЦБ РФ, равная 38% и увеличенная на 3 пункта;

t - число периодов, за которые производятся отчисления;

N - число периодов, за которые необходимо выплатить кредит.

Тогда:

$$П = \frac{700000 \times (38 + 3) \times 1}{12 \times 100} = 23917 \text{ руб.}$$

Полная себестоимость выпуска продукции за один месяц по элементам экономических затрат приведена в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

ПОЛНАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ ПЕРВОЙ ПАРТИИ ПРОДУКЦИИ

№ п/п	Наименование элементов затрат	Всего, руб.
1	Сырье и основные материалы	2159607
2	Вспомогательные материалы	334558
3	Вода на технологические цели	2058
4	Энергия на технологические цели	7133
5	Пар на технологические цели	9492
6	Холод на технологические цели	7153
7	Пользование канализационными стоками	1955
8	Коммунальные услуги	
	а) отопление помещений	3004
	б) освещение помещений	511
9	Горючее для автомобиля	3150
Всего материальных затрат		2528621
1	Заработная плата производственного персонала	32500
2	Заработная плата руководителей и других категорий работников	25400
Всего затрат на оплату труда		57900
Всего затрат на отчисления на социальные нужды		22292
Затраты на амортизацию основных фондов		3300
1	Арендная плата	7500
2	Управленческие расходы	3000
3	Накладные расходы	10000
4	Расходы на освоение производства	6500
5	Процент за кредит	23917
6	Налог на пользователей автодорогами	80400
Всего прочих затрат		131317
Итого полная себестоимость продукции		2743430
Сумма НДС по материальным затратам и арендной плате		507224
Итого полная себестоимость с учетом НДС		3250654

Удельный вес условно-постоянных затрат в полной себестоимости продукции:

$$Y_n = \frac{З_n}{C_{пр}} \times 100\%,$$

Y_n - удельный вес условно-постоянных затрат в полной себестоимости продукции, %;

$З_n$ - стоимость условно-постоянных затрат, руб.;

$C_{пр}$ - полная себестоимость продукции, руб.

Тогда:

$$Y_n = \frac{183614}{2743430} \times 100\% = 6,7\%$$

Удельный вес условно-переменных затрат в полной себестоимости продукции:

$$Y_{пер} = \frac{З_{пер}}{C_{пр}} \times 100\%, \text{ где}$$

$Y_{пер}$ - удельный вес условно-переменных затрат в полной себестоимости продукции, %;

$З_{пер}$ - стоимость условно-переменных затрат, руб.

Тогда:

$$Y_{пер} = \frac{2559816}{2743430} \times 100\% = 93,3\%$$

Стоимость постоянных и переменных затрат в составе полной себестоимости продукции была определена по статьям затрат на основе таблицы 1.

Оборотные средства завода определяются по формуле:

$$\Phi_{об} = З_{тек} + З_{стр} + Н + П_{об}, \text{ где}$$

$\Phi_{об}$ - оборотные средства, руб.;

$З_{тек}$ - текущий запас товарно-материальных ценностей, руб.;

$З_{стр}$ - страховой запас товарно-материальных ценностей, руб.;

$Н$ - незавершенное производство, руб.;

$П_{об}$ - прочие оборотные средства, руб.

$$З_{тек} = Д \times Т, \text{ где}$$

$Д$ - среднедневной расход материалов, руб.;

T - время между двумя поставками, дней.

$$D = \frac{P_M}{n}, \text{ где}$$

Z_M - расход материалов на выпуск всей продукции, руб.;

n - число дней выпуска продукции.

Тогда:

$$D = \frac{2992998}{21} = 142524 \text{ руб.}$$

Отсюда:

$$Z_{\text{ТЕК}} = 142524 \times 5 = 712620 \text{ руб.}$$

Величина текущего запаса составляет 712620 рублей.

Зная, что:

$$Z_{\text{СТР}} = 0,5 \times Z_{\text{ТЕК}}$$

$$Z_{\text{СТР}} = 0,5 \times 712620 = 356310 \text{ руб.}$$

Величина страхового запаса составляет 356310 рублей.

Отсюда:

$$\Phi_{\text{ОБ}} = 712620 + 356310 = 1068920 \text{ руб.}$$

Основные показатели завода по итогам работы первого месяца

Определим валовую прибыль завода:

$$П_{\text{ВАЛ}} = П_{\text{Р.ПР.}} + Д_{\text{ВН.ОП.}}, \text{ где}$$

$П_{\text{ВАЛ}}$ - валовая прибыль завода, руб.;

$П_{\text{Р.ПР.}}$ - прибыль от реализации продукции, руб.;

$Д_{\text{ВН.ОП.}}$ - доход от внереализационных операций, руб.

$$П_{\text{Р.ПР.}} = P_{\Pi} - C_{\text{ПР}}, \text{ где}$$

P_{Π} - стоимость реализованной продукции, руб.;

$C_{\text{ПР}}$ - полная себестоимость реализованной продукции, руб.

Тогда:

$$П_{\text{Р.ПР.}} = 3785974 - 3250654 = 535320 \text{ руб.}$$

Рентабельность продукции равна:

$$P_{np} = \frac{П_{вал}}{P_{вал}} \times 100\%, \text{ где}$$

$$\frac{C_{np}}{C_{np}}$$

R_{np} - рентабельность всего выпуска продукции, %;

$P_{вал}$ - валовая прибыль от реализации продукции, руб.;

C_{np} - полная себестоимость реализованной продукции, руб.

Тогда:

$$R_{np} = \frac{535320}{3250654} \times 100\% = 16,5\%$$

Определим чистую прибыль:

$$P_{чист} = P_{вал} - Н, \text{ где}$$

$P_{чист}$ - чистая прибыль, подлежащая распределению, руб.;

$P_{вал}$ - валовая прибыль, руб.;

$Н$ - налоги, руб.

$$Н = НДС + Н_{жк} + Н_{ин} + Н_{пр}$$

1. НДС равен НДС, полученному от покупателей за вычетом НДС, уплаченного поставщикам (под НДС понимаем собственно НДС - 20%):

$$НДС = \frac{16,67 \times (3785974 - 3043345)}{100} = 123796 \text{ руб.}$$

2. Налог на содержание жилсоцфонда и социально-культурной сферы составляет 1,5% от объема реализации без учета НДС:

$$Н_{жк} = \frac{1,5\% \times (3785974 - 630996)}{100} = 47325 \text{ руб.}$$

3. Налог на имущество составляет 2% в квартал от средней балансовой стоимости имущества и в месяц составляет 2000 рублей.

4. Погашение основного долга краткосрочного кредита:

$$Од = \frac{K \times m}{N}, \text{ где}$$

$Од$ - основной долг краткосрочного кредита, руб.;

K - величина кредита, руб.;

m - число периодов, за которые производятся отчисления;

N - число периодов, за которые необходимо выплатить кредит.

Тогда:

$$O_{\partial} = \frac{700000 \times 1}{12} = 58334 \text{ руб.}$$

5. Налог на прибыль составляет 30% от налогооблагаемой прибыли:

(Налогооблагаемая прибыль = $\Pi_{\text{ВАЛ}}$ - Налоги - Кредит = $535320 - 123796 - 47325 - 2000 - 58334 = 303865$ руб.)

$$H_{np} = \frac{303865 \times 30\%}{100} = 91160 \text{ руб.}$$

Отсюда сумма всех налоговых отчислений и основного долга краткосрочного кредита составит:

$$H + O_{\partial} = 123796 + 47325 + 2000 + 91160 + 58334 = 322615 \text{ руб.}$$

Тогда:

$$\Pi_{\text{ЧИСТ}} = 535320 - 322615 = 212705 \text{ руб.}$$

По итогам деятельности завода за один месяц подлежит распределению прибыль в размере 212705 рублей.

Приложение

Т а б л и ц а 2

ДАЊ×АÒ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА ЗА МЕСЯЦ

Наименование продукции	Объем производства	
	в смену, кг	в месяц, кг
Колбасные изделия, в том числе		
вареные	340,00	7140,00
сосиски, сардельки	472,00	9912,00
полукопченые	210,00	4410
варенокопченые	80,00	1680,00
копчености	380,00	7980,00
полуфабрикаты	288,47	6057,87
Итого:	1770,47	37179,87
Мясные консервы, в том числе		
«Говядина тушеная»	3200 шт.	67200 шт.
«Говядина особая»	3200 шт.	67200 шт.
Итого:	6400 шт.	134400 шт.

Т а б л и ц а 3

АССОРТИМЕНТ ПРОДУКЦИИ

Наименование продукции	Объем производства	
	в смену, кг	в месяц, кг
1	2	3
<i>Вареные</i>		
Докторская в нат. оболочке	35	735
Докторская в иск. оболочке	35	735
Любительская в нат. оболочке	50	1050
Дунайская	60	1260
Для завтрака	60	1260
Чайная в нат. оболочке	100	2100
Итого:	340	7140
<i>Сосиски, сардельки</i>		
Сосиски молочные в нат. оболочке	50	1050
Сосиски молочные в иск. оболочке	50	1050

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Сосиски городские	80	1680
Сосиски русские	50	1050
Сардельки 1 сорта	80	1680
Сардельки столовые с соей	81	1701
Сардельки с мясом птицы	81	1701
Итого:	472	9912
<i>Полукопченые</i>		
Одесская в нат. оболочке	50	1050
Прима	50	1050
Тминная	50	1050
Таллинская	60	1260
Итого:	210	4410
<i>Варенокопченые</i>		
Сервелат	30	630
Московская	20	420
Любительская	30	630
Итого:	80	1680
<i>Копчености</i>		
Карбонад	41	861
Шейка	30	630
Корейка	30	630
Грудинка	20	420
Бекон любительский	10	210
Рулет ленинградский	30	630
Ветчина в оболочке	129	2709
Ветчина в форме	30	630
Ребра	20	420
Рулька	20	420
Филей говяжий «Новый»	20	420
Итого:	380	7980
Итого колбасных изделий и копченостей:	1482	31122
<i>Полуфабрикаты из говядины</i>		
Мясо духовое	15,00	315,00
Гуляш	30,00	630,00
Фарш	63,94	1342,74
Бефстроганов	30,00	630,00
Антрекот	14,53	305,13

1	2	3
<i>Полуфабрикаты из свинины</i>		
Мясо духовое	15,00	315,00
Шашлык	30,00	630,00
Поджарка	30,00	630,00
Фарш	30,00	630,00
Котлета натуральная	30,00	630,00
Итого:	288,47	6057,87
Всего:	1770,47	37179,87
Мясные консервы, в том числе		
«Говядина тушеная»	3200 шт.	67200 шт.
«Говядина особая»	3200 шт.	67200 шт.
Итого:	6400 шт.	134400 шт.

Т а б л и ц а 4

ПОТРЕБНОСТЬ ЖИЛОВАННОГО СЫРЬЯ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА
МЯСОПРОДУКТОВ

Наименование	Кг/смену
<i>Говядина</i>	
Высшего сорта	146,00
1 сорта	329,00
2 сорта	255,00
Жилованная односортная	696,00
Блоки говяжьи	650,00
Итого:	2076,00
<i>Свинина</i>	
Нежирная	193,50
Полужирная	493,50
Жирная	155,93
Шпик	
хребтовый	62,91
боковой	93,14
Грудинка	41,80
Итого:	1040,78
Всего:	3116,78

Т а б л и ц а 5

КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО ПЕРЕРАБАТЫВАЕМОГО СЫРЬЯ

Показатели	Единица измерения	Колич. в смену	Режим работы	Колич. в месяц
Расход мяса на костях				
Говядина	т	1,95	21 смена	40,95
Блоки говяжьих II гр. 80/20	т	0,67		14,07
Свинина	т	1,22		25,62
Расход жилованного мяса				
Говядина	т	1,43	21 смена	30,03
Блоки говяжьих II гр. 80/20	т	0,67		14,07
Свинина	т	1,04		21,84

Т а б л и ц а 6

КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ЖИЛОВАННОГО МЯСА
ЖИЛОВАННАЯ ГОВЯДИНА

Наименование	Выход, %	Кол-во, кг	% в цене	Цена 1 кг	Сумма, руб
Говядина 1 кат.	100.00	1000	0.00	26-50	26500-00
Исключается					
Жир-сырец	4.00	40	27.00	7-16	286-40
Кость	19.70	197	10.00	2-65	522-05
Сухожилия, хрящи	2.40	24	15.00	3-97	95-28
Технические зачистки	0.80	8	3.00	0-79	6-32
Потери	0.10	1	0.00	0-00	0-00
Итого исключается	27.00	270			910-05
Жилованная говядина	73.00	730			25589-95

Т а б л и ц а 7

РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ ЖИЛОВАННОГО МЯСА ПО СОРТАМ
ЖИЛОВАННАЯ ГОВЯДИНА

Наименование	Выход, %	Кол-во, кг	Кэфф. сорт.	Кол-во усл. ед.	Сумма, руб.	Себестоим. 1 кг, руб.
Говядина в/с	20.0	146.0	1.2	175.2	6110-62	41-85
Говядина 1 с	45.0	329.0	1.0	329.0	11474-84	34-88
Говядина 2 с	35.0	255.0	0.9	229.5	8004-49	31-39
Итого:	100.0	730.0		733.7	25589-95	34-88

Т а б л и ц а 8

**КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ЖИЛОВАННОГО МЯСА
ЖИЛОВАННАЯ СВИНИНА**

Наименование	Выход, %	Кол-во, кг	% в цене	Цена 1 кг	Сумма, руб
Свинина 2 кат. без шкуры	100.00	1000	0.00	27-14	27140-00
Исключается					
Кость	12.40	124	10.00	2-71	336-04
Сухожилия, хрящи	2.10	21	15.00	4-07	85-47
Технические зачистки	0.10	1	3.00	0-81	0-81
Потери	0.10	1	0.00	0-00	0-00
Итого исключается	14.70	147			422-32
Жилованная свинина	85.30	853			26717-685

Т а б л и ц а 9

**РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ ЖИЛОВАННОГО МЯСА ПО СОРТАМ
ЖИЛОВАННАЯ СВИНИНА**

Наименование	Выход, %	Кол-во, кг	Коэфф. сорт.	Кол-во усл. ед.	Сумма, руб.	Себестоим. 1 кг, руб.
Свинина нежирная	32.4	276.0	1.3	358.8	11991-87	43-45
Свинина полужирная	32.4	276.0	1.0	276.0	9224-52	33-42
Свинина жирная	16.5	141.0	0.6	84.6	2827-52	20-05
Шпик хребтовой	4.4	40.0	0.5	20.0	668-44	16-71
Шпик боковой	7.0	60.0	0.4	24.0	802-13	13-37
Грудинка	7.0	60.0	0.6	36.0	1203-20	20-05
Итого:	100.0	853.0		799.4	26717-68	33-42

Т а б л и ц а 10

РАСЧЕТ СТОИМОСТИ ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИИ, ПОЛНОЙ
СЕБЕСТОИМОСТИ И МАССЫ ПРИБЫЛИ (ПРИ УСЛОВИИ РАБОТЫ
ПРОИЗВОДСТВА В 1 СМЕНУ)

Наименование продукции	Объем производства в месяц, кг	Оптовая цена, руб.	Себестои- мость, руб.	Прибыль
1	2	3	4	5
<i>Вареные</i>				
Докторская в н.о.	735	33226	28892	4334
Докторская в и.о.	735	31370	27278	4092
Любительская в н.о.	1050	46686	40597	6089
Дунайская	1260	40959	35616	5343
Для завтрака	1260	38026	33066	4960
Чайная в н.о.	2100	70276	61109	9167
<i>Сосиски, сардельки</i>				
Сосиски мол. в н.о.	1050	35443	30820	4623
Сосиски мол. в и.о.	1050	34849	30304	4545
Сосиски городские	1680	58600	50956	7644
Сосиски русские	1050	35691	31035	4656
Сардельки 1 сорта	1680	61622	53584	8038
Сардельки столовые с соей	1701	63174	54934	8240
Сардельки столовые с мясом птицы	1701	58463	50837	7626
<i>Полукопченые</i>				
Одесская в н.о.	1050	52863	45968	6895
Прима	1050	50363	43794	6569
Тминная	1050	46112	40097	6015
Таллинская	1260	60444	52560	7884
<i>Варенокопченые</i>				
Сервелат	630	42528	36981	5547
Московская	420	31901	27740	4161
Любительская	630	37822	32889	4933
<i>Копчености</i>				
Карбонад	861	71613	62272	9341
Шейка	630	41261	35879	5382
Корейка	630	31172	27106	4066

1	2	3	4	5
Грудинка	420	17892	15558	2334
Бекон любительский	210	5541	4818	723
Рулет ленинградский	630	27364	23794	3570
Ветчина в оболочке	2709	111729	97156	14573
Ветчина в форме	630	27332	23767	3565
Ребра	420	14606	12701	1905
Рулька	420	7600	6609	991
Филей гов. «Новый»	420	32047	27869	4178
<i>Полуфабрикаты из говядины</i>				
Мясо духовое	315	15898	13824	2074
Гуляш	630	29385	25552	3833
Фарш	1342,74	55270	48061	7209
Бефстроганов	630	32719	28452	4267
Антрекот	305,13	16709	14530	2179
<i>Полуфабрикаты из свинины</i>				
Мясо духовое	315	15334	13334	2000
Шашлык	630	29658	25790	3868
Поджарка	630	28226	24545	3681
Фарш	630	27501	23914	3587
Котлета натуральная	630	27444	23864	3580
ИТОГО:	37179,87	1596719	1388452	208267
<i>Мясные консервы</i>				
«Говядина тушеная»	67200 шт.	818723	711933	106790
«Говядина особая»	67200 шт.	706823	614628	92195
ИТОГО:	134400 шт.	1525546	1326561	198985
ВСЕГО:		3122265	2715013	407252
Оптовая цена с НДС		3746718		

3.5. Бизнес-план создания частной фирмы без образования юридического лица (ПБОЮЛ)

Учредитель проекта - частный предприниматель без образования юридического лица Басок Владимир Васильевич.

Руководитель предприятия - Басок Владимир Васильевич.

Суть проекта: удовлетворение спроса частных лиц, предприятий и организаций на выполнение качественных ремонтно-строительных работ.

Характер ремонтно-строительных работ: выполнение ремонтно-строительных работ с учетом требований евростиля, с применением новейших технологий и материалов.

Стоимость проекта - 23000 у. е.

Срок окупаемости проекта - 2 года.

Финансирование проекта:

- собственные средства - 25%;
- заемные средства - 75%.

Резюме проекта

Проект разработан для реализации в г. Нарофоминске Московской области и прилегающих поселках.

Организация ремонтно-строительной фирмы - это продуманный и далеко нацеленный шаг. Замысел проекта возник в результате оценки состояния сферы и услуг и бытового обслуживания населения г. Нарофоминска. До настоящего времени в городе не существует ни одной частной ремонтно-строительной организации, оказывающей услуги по ремонтно-строительным работам. Частным лицам, предприятиям и организациям приходилось рассчитывать на собственные силы или привлекать «случайных» лиц, что является нарушением законодательства о доходах и налогах.

На некоторых предприятиях существуют ремонтно-строительные отделы, выполняющие работы, но низкая зарплата, несвоевременная ее выплата не могут привлечь для выполнения работ высококвалифицированных работников, поэтому частные лица, предприятия, организации отказываются от услуг этих отделов.

В городе Нарофоминске большой ассортимент товаров и материалов, необходимых для производства ремонтно-строительных работ, что положительно скажется на работе фирмы, потому что в течение первого года будет использоваться материал заказчика, в последующем фирма перейдет на комплексное обслуживание.

Ориентировочная стоимость инструментов и оборудования составляет 1200 у.е. Так как рынок сырья и материалов насыщен, то особого труда

выбрать наиболее приемлемых вариантов не составляет проблем. В связи с этим менеджер ведет переговоры с предприятием-изготовителем лакокрасочных строительных и других материалов. Менеджер предприятия будет ориентировать заказчика на приобретение самых качественных, высокоэффективных и не самых дорогих зарубежных материалов.

Предпосылки ожидаемого успеха

1. Нехватка рынка услуг такого рода в городе.
2. Гарантированное качество, которое будут обеспечивать высококлассные специалисты фирмы.
3. Применение современных технологий.
4. Быстрое выполнение работ.
5. Управление работами рассчитано на полномасштабное применение маркетинга.
6. Гарантия качества фирмы.

Маркетинговый прогноз

Потребители услуг фирмы разбиты согласно плану маркетинга на две категории:

1. Частные лица и состоятельные граждане, желающие отремонтировать или конструктивно переделать свои квартиры в современном стиле с высоким качеством.
2. Различные коммерческие фирмы, магазины и другие организации с аналогичными запросами.

В зависимости от стоимости предполагаемой заказчиком работы, фирма берет на себя право повышать стоимость работы с тем, чтобы иметь возможность выполнять заказы менее имущих граждан, выходя тем самым на средний уровень стоимости единицы работы. В плане затрат на приобретение инструментов, инвентаря и прочего предусмотрена закупка технических средств с целью поддержания необходимых климатических условий в помещении для соблюдения высококачественных технологий ремонтно-строительных работ в любой сезон.

Фирмой спрогнозирована программа освоения капиталовложений на ближайшие три года. Программа (план маркетинга) ориентируется на положительные изменения объема рынка.

В проекте проанализирован ожидаемый спрос на услуги подобного рода. Исходя из того, что общее количество квартир в городе составляет 200000, из них около 20% составляет старый жилой фонд, предположим, что в ремонте нуждаются

$$P1 = 200000 \times 20 / 100 = 40000 \text{ кв.}$$

Предполагая, что половина из этого количества (40000) не собирается делать ремонт в ближайшие 2 года

$$P2 = 40000 / 2 = 20000 \text{ кв.}$$

А 50% из оставшихся уже сделали ремонт, получим:

$$P3 = 20000 \times 50\% / 100\% = 10000 \text{ кв.,}$$

хозяева которых желают произвести ремонт жилища.

Предполагаем далее, что 1/5 нуждающихся в ремонтно-строительных работах откажутся от услуг «случайных» лиц и обратятся в ремонтно-строительную фирму «Моя квартира», получим количество потенциальных заказчиков:

$$P4 = P3 / 5 = 10000 / 5 = 2000 \text{ кв. или } 0,01 P$$

Таков ожидаемый объем рынка.

Средняя площадь квартир в г. Нарофоминске составляет 45 кв. м.

Следовательно рынок потенциальной ремонтной площади только по квартирам частных лиц составит:

$$Sq = 0,01 PS \text{ кв.} = 90000 \text{ кв. м.}$$

Масштабы фирмы, каковыми они задуманы в начальной стадии проекта, не могут в полной мере охватить предполагаемый рынок, оставляя задел на будущее.

Поэтому в перспективе на 2-4 года развития предусмотрено расширение производства, увеличение количества рабочих мест, переход на изготовление собственных материалов, постройка собственных складов и приобретение транспортных средств, что безусловно приведет к снижению цен на выполнение ремонтно-строительных работ и увеличению объема работ.

Организационный план

Количество человек, занятых в проекте, представлено в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Должность	Кол-во человек	Средняя почасовая оплата труда	Время труда за год (час)	Затраты на з/п (руб.) в месяц	Затраты на з/п (тыс. руб.) за год
Руководитель	1	29-98	2008	5000	60
Менеджер	1	17-73	2008	3000	36
Мастер производства	1	17-73	2008	3000	36
Штукатур	3	17-73	16064	3000	108
Плотник	2	17-73	6024	3000	72
Паркетчик	1	17-73	2008	3000	36
Плиточник	2	17-73	4016	3000	72
Итого:	11		22088	35000	420
Расход на соц. страхование	5,4% от з/п				22,68
Всего:					442,68

Руководитель фирмы - частный предприниматель, осуществляющий общее руководство фирмой. В первый год до получения прибыли ему придется выполнять работу экономиста, следить за денежными потоками и распределять прибыль.

Большое внимание в период первого полугодия осуществления проекта будет уделено рекламе, размещение которой будет не только на рекламных щитах города, но и в периодической местной печати, в программах местного телевидения и радиовещания.

С клиентами предполагается заключать гарантийный договор, где заказчик с одной стороны будет гарантировать оплату по окончании работ, в свою очередь фирма «Моя квартира» качество и своевременность выполнения работ.

В договоре будут указываться сроки начала и окончания ремонтно-строительных работ, а также послеремонтное обслуживание в течение 0,5 года. В договоре фирма обязуется бесплатно устранить недостатки своей работы в период гарантии, уступая заказчику в спорных вопросах.

Помимо договора «О качестве и гарантиях» предполагается ввести систему скидок постоянным клиентам.

Частный предприниматель является учредителем и руководителем проекта. Предполагаемые собственные средства в таблице основных затрат являются частными накоплениями учредителя проекта.

Руководитель проекта обладает правом распоряжаться прибылью и правом подписи финансовых документов и договоров.

Проекту необходима поддержка местной администрации, в частности, рекомендация местному филиалу коммерческого банка «Возрождение» проинвестировать проект под предполагаемые фирмой 20% годовых.

Финансовый план

Необходимая инвестиционная сумма затрат составляет 23000 у.е.

Из них:

- 75% - банк-инвестор;
- 25% - учредитель фирмы.

Фирма гарантирует возврат денег инвестору с 20% годовых в размере 20100 у.е.

Однако часть этой суммы, а именно 10400 у.е. потребуется для реализации второго года проекта с гарантированной выплатой по долгу 12480 у.е.

Прибыль второго года составит 36100 у.е., что позволит в дальнейшем обходиться собственными средствами.

Т а б л и ц а 2

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ ПО ГОДАМ (У.Е.)

Наименование	Первый год	Второй год	Третий год
Собственные средства	5550	20220	40450
Инвестиции	16800	10400	-
Итого:	22350	30620	40450
Затраты	22350	30620	40450
Баланс. прибыль	57650	67380	139550
Налоги в бюджет	17300	20800	41860
Выплаты	20100	12480	-
Чистая прибыль	20250	36100	97700

Из таблицы видно, окупаемость проекта приходится на третий год.

Объем инвестиций	16800	10400	-
Чистая прибыль	20250	36100	97700

97700 - сумма, которая позволит в дальнейшем расширить сферу услуг фирмы, повысить заработную плату.

Т а б л и ц а 3

ОСНОВНЫЕ ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО И СБЫТ УСЛУГ

Наименование показателей	Первый год					Второй год					Третий год
	Сум-ма	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Сум-ма	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Сумма
Объем услуг в кв.м. Рем.S	4000	1000	1000	1000	1000	5000	1250	1250	1250	1250	9000
Цена РСР за кв.м в у.е.	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Выручка РС услуг в у.е.	80	20	20	20	20	100	25	25	25	25	180
Затраты на про-во РСР и сбыт прод., в т.ч.:	22,35					30,62					40,45
- закупка инвентаря	0,5	0,25	0,25			0,3	0,3				0,3
- закупка материалов	0,5	0,25		0,25		0,2	0,1		0,1		0,2
- оплата коммунал. услуг	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,2
- транспортные расходы	0,5	0,125	0,125	0,125	0,125	0,8	0,2	0,2	0,2	0,2	0,8
- оплата труда	14,05	3,51	3,51	3,51	3,51	24,6	6,15	6,15	6,15	6,15	34,4
- страхование	0,8	0,2	0,2	0,2	0,2	1,32	0,33	0,33	0,33	0,33	1,85
- арендная плата	1,75		0,87		0,88	1,75		0,87		0,88	1,75
- прочие затраты	0,75		0,25	0,25	0,25	0,95	0,23	0,24	0,25	0,23	0,95
- затраты на рекламу	2,3	1	1	0,3	1	0,5	0,5				0,5
- страхование риска	1	0,25	0,25	0,25	0,25						
Балансовая прибыль	57,65					69,38					139,55
Платежи из прибыли в бюджет	17,3					20,98					41,86
Уплата процен-тов за кредит	20,1					12,48					
Чистая прибыль	20,25					31,6					97,7

3.6. Обоснование бизнес-идеи с целью продажи действующему предприятию

Представленный бизнес-план относится к истории развития предпринимательства в России в период с 1996 по 2000 гг.

Резюме

Современное производство искусственных волокон нельзя представить без высокоэкономичного и высокотехнологичного оборудования, поскольку существующее положение в отечественной экономике ставит перед производителями задачу максимального снижения затрат на выпуск продукции.

Поскольку резервы снижения затрат на выпуск искусственных химических волокон заключены частично в применяемом оборудовании, то представляется актуальной задача производства обладающего высокими технико-экономическими показателями и низкими стоимостными показателями электродвигателя, используемого для приведения во вращение рабочих органов машин по производству химических волокон.

Исходя из вышесказанного, предлагается наладить выпуск синхронных гистерезисных двигателей (СГД), которые и являются объектом данного бизнес-плана.

Использование в машинах по производству химических волокон данного двигателя позволит снизить не только накладные затраты, но и снизить переменные затраты в части расхода электроэнергии за счет полного согласования режимов работы источника питания с электродвигателем, что в конечном счете приведет к увеличению конкурентоспособности продукции.

Производство СГД экономически целесообразно, поскольку приносит прибыль и имеет положительный $NPV = 24340$ \$.

При этом существуют потенциальные резервы снижения себестоимости, которые распределены следующим образом: снабжение - 50%, производство - 10%, сбыт - 40%. Снижение себестоимости вызовет рост годовой прибыли и приведет к увеличению эффективности проекта.

Описание товара

Синхронный гистерезисный электродвигатель (СГД) представляет собой машину переменного тока, электромагнитный момент которой связан с гистерезисом активной части ротора. Конструкция СГД выполняется по нормальной схеме, в которой статор располагается снаружи ротора.

Быстровращающийся ротор представляет собой вал с насаженным на него пустотелым цилиндром из магнитотвердого материала, а статор ничем не отличается от обычного статора машины переменного тока.

Технические характеристики:

Напряжение питания - 365 В
 Частота - 200 Гц
 Номинальная частота вращения - 6000 об/мин
 Номинальный момент - 40 Нм
 Коэффициент полезного действия - 80%
 Пусковой ток - 11 А
 Масса - 4 кг.

Рынок сбыта

Маркетинговые исследования показали, что рынок электрооборудования состоит из различных сегментов. Специфика выпускаемой нами продукции (СГД) состоит в том, что эти двигатели лучше всего использовать при работе с высокоинерционной нагрузкой. Это становится возможным благодаря уникальным свойствам механической характеристики двигателя. Работа с высокоинерционной нагрузкой наиболее характерна для предприятий химической промышленности, которые составляют 15% от общей емкости рынка.

И поэтому работа по сбыту продукции будет проводиться именно для этого сегмента рынка электрооборудования.

Предполагаемый объем продаж приводится в таблице 1:

Т а б л и ц а 1

Год	1997	1998	1999	2000	2001
Объем продаж, шт.	6720	6720	6720	6720	6720

Основные конкуренты

Основными конкурентами на рынке сбыта являются фирмы «Сименс», «Бармаг» и АО «Аэроэлектрик». Они выпускают синхронные двигатели с постоянными магнитами (СДПМ), которые могут использоваться в химической промышленности. Пути улучшения стоимостных и технико-экономических показателей СДПМ практически исчерпаны и поэтому синхронный гистерезисный двигатель, который по качеству не уступает двигателям этих фирм и имеет низкую себестоимость, будет с успехом конкурировать на данном сегменте рынка.

Чтобы определить уровень технического совершенства СГД проведем сравнение его технико-экономических показателей с показателями аналогичных двигателей, выпускаемых фирмами-конкурентами. В качестве

аналогов выберем СДПМ фирм «Аэроэлектрик» и «Сименс», которые мы будем сравнивать с СГД по бально-индексному методу и методу Шонфельда.

При этом будем пользоваться следующими показателями уровня технического совершенства:

- пусковой ток
- осевая длина
- масса
- КПД
- вероятность невтягивания в синхронизм
- вероятность выпадения из синхронизма.

Сравнение по бально-индексному методу

Факторы конкурентоспособности оцениваются по 10-бальной шкале экспертным методом. Для каждого фактора назначается коэффициент важности.

Т а б л и ц а 2

СРАВНЕНИЕ ПО БАЛЬНО-ИНДЕКСНОМУ МЕТОДУ

Факторы конкурентоспособности	Коэфф. важности	СГД	«Аэроэлектрик»	«Сименс»	Взв. баллы СГД	Взв. баллы «Аэроэлектрик»	Взв. баллы «Сименс»
1. Пусковые показатели	0,4						
1.1. Пусковой ток	0,3	9	5	6	2,7	1,5	1,8
1.2. Вер. невтягивания	0,1	10	6	6	1	0,6	0,6
Суммарный балл					3,7	2,1	2,4
2. Рабочие показатели	0,4						
2.1. КПД	0,2	7	8	9	1,4	1,6	1,8
2.2. Вер. выпадения	0,2	10	6	6	2	1,2	1,2
Суммарный балл					3,4	2,8	3
3. Массо-габ. показатели	0,2						
3.1. Осевая длина	0,1	10	8	9	1	0,8	0,9
3.2. Масса	0,1	10	6	7	1	0,6	0,7
Суммарный балл					2	1,4	1,6
					9,1	6,3	7

Для более наглядной оценки технического уровня проектируемого изделия и аналогов, а также для большей объективности оценки сравним данные устройства методом Шонфельда.

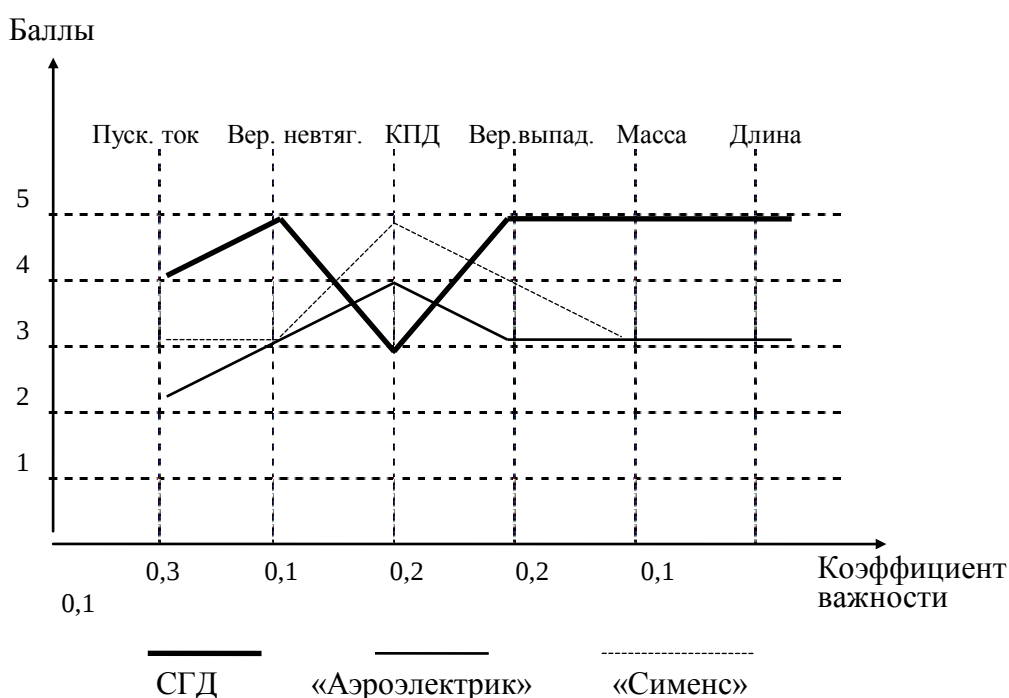
Суть метода заключается в следующем: в качестве исходных берутся показатели технического уровня и коэффициенты важности каждого показателя для заказчика. Далее, по каждому показателю для каждого изделия экспертным методом по пятибалльной шкале определяется значение в баллах, и определяется обобщающий показатель качества - как сумма произведений оценки (в баллах) и коэффициента важности для каждого изделия. Чем больше обобщающий показатель качества, тем лучше данное изделие по техническому уровню.

Показатели аналогичны факторам конкурентоспособности бально-индексного метода. Вместо наименования показателей используется нумерация из предыдущей таблицы.

Т а б л и ц а 3

СРАВНЕНИЕ ПО МЕТОДУ ШОНФЕЛЬДА

Коэфф. важности	0,3	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	1
Показатели	1,1	1,2	2,1	2,2	3,1	3,2	Обобщ. показатель
СГД	4	5	3	5	5	5	4,3
«Аэроэлектрик»	2	3	4	3	3	3	2,9
«Сименс»	3	3	5	4	3	3	3,6



Сравнение показало, что уровень технического совершенства СГД не только не уступает аналогам, но и несколько превосходит по ряду показателей.

Производственный план

Прогнозируемый годовой объем продаж продукции ежегодно составляет 6720 единиц. Этот объем продукции составляет плановый объем выпуска.

Т а б л и ц а 4

ПЛАНОВЫЙ ОБЪЕМ ВЫПУСКА ПО ГОДАМ

Год	1996	1997	1998	1999	2000	1001
Объемы выпуска, шт.	0	6720	6720	6720	6720	6720

В ходе реализации бизнес-плана реальный выпуск в силу действия различных факторов, таких как срыв поставки, выход из строя станка и так далее, будет отличаться от планового, но на этапе планирования трудно учесть влияние всех факторов и поэтому при расчетах будет пользоваться значением именно планового объема выпуска продукции.

Чтобы обеспечить планируемый объем выпуска, необходимо привлечь определенное количество людей и техники. Рассчитаем потребность в рабочей силе и оборудовании.

Нам понадобится следующее оборудование:

- плавильная печь
- токарный станок
- намоточный станок
- вольтметр
- омметр
- паяльник.

Для работы на этом оборудовании должны быть привлечены следующие исполнители:

- токарь
- литейщик
- намотчик
- сборщик
- монтажник
- лудильщик
- комплектовщик
- контролер.

Время, затрачиваемое каждым из исполнителей при изготовлении 1 единицы продукции, представлено в таблице:

Т а б л и ц а 5

ВРЕМЯ, ЗАТРАЧИВАЕМОЕ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ

Исполнитель	Время, час.
Токарь	8
Литейщик	2
Намотчик	2
Лудильщик	3
Монтажник	1
Сборщик	1
Комплектовщик	0,5
Контролер	1

Исходя из того, что продолжительность рабочего дня составляет 8 часов, а в году 12 месяцев по 22 рабочих дня в каждом, то исполнители должны проработать по 2112 часов каждый. Зная это, можно рассчитать потребность в рабочей силе и, соответственно, количество оборудования, необходимого для обеспечения планового объема выпуска продукции.

Количество исполнителей, необходимое для выполнения работ, представлено в таблице:

Т а б л и ц а 6

ПОТРЕБНОСТЬ В РАБОЧЕЙ СИЛЕ

Исполнитель	Количество, чел.
Токарь	27
Литейщик	8
Намотчик	8
Лудильщик	9
Монтажник	4
Сборщик	4
Комплектовщик	2
Контролер	4

Количество оборудования, необходимое для выпуска планового количества изделий, представлено в таблице:

Т а б л и ц а 7

ПОТРЕБНОСТЬ В ОБОРУДОВАНИИ

Исполнитель	Количество, чел.
Токарный станок	27
Плавильная печь	8
Намоточный станок	8
Вольтметр	4
Омметр	4
Паяльник	9

Оборудование можно приобрести или взять в лизинг, а рабочих нанять на работу. Рассмотрим вариант, когда мы берем рабочих на работу, приобретаем необходимое оборудование и материалы.

Финансовый план

Для того, чтобы рассчитать себестоимость продукции, необходимо определить все затраты, которые имеют место в процессе производства. Предприятие будет тратить денежные средства на приобретение материалов и комплектующих, выплату заработной платы основным производственным рабочим, оплату израсходованной электроэнергии, а также нести дополнительные затраты, связанные с организацией и осуществлением деятельности предприятия.

Ниже приведем расчет составляющих себестоимости изделия. Затраты рассчитываются в постоянных ценах без учета труднопрогнозируемой инфляции и их уровень считается постоянным на все годы осуществления проекта.

Расчет затрат на материалы и комплектующие на единицу изделия

В таблицах приводятся расходы материалов и комплектующих на единицу изделия.

Т а б л и ц а 8

РАСХОД МАТЕРИАЛОВ НА ЕДИНИЦУ ИЗДЕЛИЯ

Материал	Расход, долл.
Постоянный магнит	5
Ферромагнитный материал	6
Сталь	0,4
Провод монтажный	0,4
Провод обмоточный	3
Алюминиевый сплав	1,8
Лак	0,24
Эмаль	0,1
Стеклотекстолит	0,4
Прочие материалы	3
ИТОГО:	20,34

Т а б л и ц а 9

РАСХОД КОМПЛЕКТУЮЩИХ ПРИ ИЗГОТОВЛЕНИИ ЕДИНИЦЫ ИЗДЕЛИЯ

Комплектующие	Расход, долл.
Конденсаторы	0,1
Резисторы	0,2
Подшипники	5
Прочие комплектующие	3
ИТОГО:	8,3

Суммарные затраты на материалы и комплектующие составляют:

$$C_{\text{МАТ}} = 28,64 \text{ долл.}$$

Расчет затрат на оплату труда при изготовлении единицы продукции

Затраты на оплату труда состоят из заработной платы основных производственных рабочих, дополнительной заработной платы основных производственных рабочих и отчислений на социальное страхование. При этом принимается, что первый разряд тарифной сетки оплачивается из расчета 0,16 \$/час.

Т а б л и ц а 10

ЗАРПЛАТА ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ

Исполнитель	Разряд	Тарифный коэффициент	Время работы, час.	Кол-во	Зарплата, долл.
Токарь	7	2.76	8	1	3.53
Литейщик	6	2.44	2	1	0.78
Намотчик	8	3.12	2	1	0.98
Сборщик	5	2.16	4	1	1.38
Монтажник	6	2.44	5	1	1.95
Лудильщик	6	2.44	3	1	1.17
Комплектовщик	7	2.76	0.5	1	0.22
Контролер	9	5.10	1	1	0.82
ИТОГО:					

Дополнительная заработная плата основных производственных рабочих принимается равной 14% от основной заработной платы, что составляет 1.5 долл. А уровень отчислений на социальное страхование примем равным 40% от суммы основной и дополнительной заработной платы основных производственных рабочих, то есть 4.9 долл. Таким образом, суммарные затраты на оплату труда составляют $C_{з.п.} = 17.4$ долл.

Расчет затрат на электроэнергию для единицы товара

Затраты на электроэнергию будут определяться по формуле:

$$C_{э.э.} = \sum_{t=1}^n C_{1\text{кВт}} \cdot t \cdot P_i, \text{ где}$$

$C_{1\text{кВт}}$ - стоимость единицы электроэнергии принимается равной 0.06 долл. за 1 кВт/час.

t - время работы оборудования, ч.

P - потребляемая мощность, кВт.

n - количество потребителей электроэнергии.

Т а б л и ц а 11

ЗАТРАТЫ НА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЮ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ЕДИНИЦЫ ТОВАРА

Оборудование	Мощность, кВт	Время, час.	Расход электро- энергии, долл.
Токарный станок	6	8	2.88
Намоточный станок	1	2	0.12
Плавильная печь	10	3	1.8
Паяльник	0.05	3	0.01
Вольтметр	0.01	4	0.01
Омметр	0.01	4	0.01
ИТОГО:			4.8

Таким образом, суммарные затраты электроэнергии при изготовлении единицы изделия составили 4.8 долларов.

Расчет накладных и общезаводских расходов

Кроме переменных затрат, зависящих от количества продукции, произведенной за единицу времени и включающих в себя затраты на материалы и комплектующие изделия, затраты на оплату труда и затраты на электроэнергию на производстве, есть еще постоянные затраты, которые не меняются в зависимости от объема выпуска и представляют собой накладные расходы.

Накладные расходы в свою очередь подразделяются на цеховые и общезаводские расходы. К цеховым расходам относятся расходы, связанные с амортизацией и эксплуатацией оборудования, транспортных средств, инвентаря цеха и др. К общезаводским расходам относятся расходы по организации и управлению производством, освещению, отоплению, поддержанию порядка и охраны.

Определим вначале амортизацию основных средств. При расчетах использовался метод равномерной амортизации, который заключается в начислении амортизации равными долями в течение всего срока службы. При этом норма амортизационных отчислений в процентах от первоначальной стоимости определялась как

$$\frac{100}{t \cdot 12},$$

где t - срок службы, лет.

Для оборудования, относящегося к пятилетней группе, норма амортизационных отчислений составила 1,7%, а для оборудования, относящегося к двухлетней группе, - 4,2%.

Т а б л и ц а 12

АМОРТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОД

Оборудование	Первоначальная стоимость за шт, \$	Срок службы	Суммарные амортизационные отчисления, \$/мес.
Токарный станок	2600	5	1193
Намоточный станок	1000	5	136
Плавильная печь	8000	5	1088
Паяльник	2	2	0.8
Вольтметр	4	2	0.8
Омметр	4	2	0.8
ИТОГО:			2419

Суммарные амортизационные отчисления составят за год:

$$C_{\text{АМОРТИЗ.}} = 29033 \text{ долл.}$$

Уровень накладных расходов за год за вычетом амортизации составит 120% от основной и дополнительной зарплаты основных производственных рабочих, то есть 100000 долларов.

Расчет валовых затрат

Валовые затраты включают в себя суммарные переменные затраты на производство продукции, накладные расходы за вычетом амортизации и амортизацию основных средств.

Суммарные переменные затраты определяются как

$$C_{\text{ПЕРЕМ.}} = (C_{\text{МАТ}} + C_{\text{ЗП}} + C_{\text{ЭЭ}})Q,$$

где Q - годовой объем выпуска.

Тогда

$$C_{\text{ВАЛОВЫЕ}} = C_{\text{ПЕРЕМ}} + C_{\text{НАКЛАД}} + C_{\text{АМОРТИЗАЦ}} = (C_{\text{МАТ}} + C_{\text{ЗП}} + C_{\text{ЭЭ}})Q + C_{\text{АМОРТИЗАЦ}} + C_{\text{НАКЛАД}} = (28,6 + 17,4 + 4,8)6720 + 29033 + 100000 = 470409 \text{ долл.}$$

Расчет себестоимости единицы продукции

Существуют два подхода к расчету себестоимости единицы продукции.

Первый подход, называемый «директ - кост», заключается во включении в себестоимость изделия только переменных затрат и иногда еще части накладных расходов (например, затраты на аренду помещений, налоговые выплаты, штрафы и т.д.).

Второй представляет собой расчет фактической себестоимости изделия, то есть включения в структуру цены всех затрат - связанных и не связанных с производством продукции.

Произведем расчет фактической себестоимости единицы изделия, то есть включим в структуру цены все затраты, которые несет наше производство за отчетный период.

В этом случае себестоимость единицы продукции будет совпадать со средними валовыми затратами и составлять 70 долларов.

Определение цены на единицу изделия

Определенная в предыдущем разделе себестоимость единицы продукции и налог на добавленную стоимость (НДС) дают нижний предел цены, ниже которого производство нецелесообразно. Но к целям фирмы в краткосрочном периоде может относиться не только максимизация прибыли, но и минимизация убытков. А поскольку часть накладных расходов нужно покрывать обязательно, то нижний предел цены в принципе может быть скалькулирован с учетом переменных затрат и части накладных расходов.

Обычно цену устанавливают используя метод «себестоимость + наценка». При этом наценка представляет собой некоторый процент от себестоимости изделия. Наиболее распространенными значениями наценок являются 20% или 25%. Пусть наценка составляет 25% от себестоимости изделия. Тогда цена изделия будет определяться себестоимостью изделия, 25% наценкой и НДС. Будем также считать, что по такой цене мы полностью реализуем произведенный годовой объем продукции. Тогда цена изделия без учета НДС составит 87,5 долларов (себестоимость 70 долл. и наценка 17,5 долл.). Отпускная цена включает в себя себестоимость изделия, наценку и НДС в размере 20% от некоторой базы. Базой для НДС будет являться не цена изделия без учета НДС, а так называемая добавленная стоимость, которая представляет собой себестоимость и наценку за вычетом стоимости приобретенных материалов и комплектующих, цена на которые была скалькулирована нашими поставщиками с учетом НДС, то есть $87,5 \$ - 28,6 \$ = 58,9 \$$. Откуда размер НДС составит 11,8 \$. Таким образом назначенная нами цена будет составлять 100 долларов.

Назначенная нами цена, также как и объемы продаж, была спрогнозирована. При таком подходе к ценообразованию мы можем, в принципе, не только получить прибыль, но и недополучить прибыль или понести убытки. Поэтому очень важно определить диапазон для цен, в котором мы можем работать. Нижнюю границу диапазона мы знаем, остается определить верхнюю границу.

Зная цены конкурентов (фирм производителей аналогов) можно найти верхний предел цены, исходя из согласия покупателя покупать именно наше изделие.

Для реализации поставленной задачи необходимо выбрать ряд показателей качества важных с точки зрения потребителя и, сравнивая их с показателями аналогов, определить надбавку к цене или скидки с нее за различие технических параметров изделий.

После определения показателей качества они располагаются по степени важности с точки зрения покупателя, для каждого показателя каждого рассматриваемого изделия определяется параметрический индекс P_i , характеризующий соответствие данного показателя идеалу (показатели идеального двигателя устанавливает потребитель):

Т а б л и ц а 13

ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ИЗДЕЛИЯ И РАСЧЕТ ПАРАМЕТРИЧЕСКИХ ИНДЕКСОВ

Наименование показателей	Значения показателя для изделия	Значения показателя для идеала	Параметрический индекс
СГД			
- пусковой ток, А	11	5	0,45
- масса, кг	4	4	1
- КПД	0,8	0,95	0,88
- осевая длина, мм	170	150	0,88
«Аэроэлектрик»			
- пусковой ток, А	21	5	0,2
- масса, кг	14	4	0,29
- КПД	0,95	0,95	0,89
- осевая длина, мм	237	150	0,63
«Сименс»			
- пусковой ток, А	20	5	0,25
- масса, кг	10	4	0,4
- КПД	0,9	0,95	0,95
- осевая длина, мм	200	150	0,75

Далее находим средневзвешенный параметрический индекс Sp_i , как произведение параметрического индекса конкретного показателя качества на весовой коэффициент этого показателя (сумма всех весовых показателей должна равняться 100). Суммарный (по всем показателям) средневзвешенный индекс проектируемого изделия принимается за 100% и определяются приведенные индексы аналогов по сравнению с проектируемым изделием Sp_i :

Т а б л и ц а 14

РАСЧЕТ СРЕДНЕВЗВЕШЕННЫХ ПАРАМЕТРИЧЕСКИХ ИНДЕКСОВ

Название показателя	Весовой коэф.	СГД		«Аэроэлектрик»		«Сименс»	
		Pi	Sp _i	Pi	Sp _i	Pi	Sp _i
Пусковой ток	30	0,45	13,5	0,2	6	0,25	7,5
Осевая длина	10	0,88	8,8	0,63	6,3	0,75	7,5
Масса	10	1	10	0,29	2,9	0,4	4
КПД	50	0,84	42	0,89	44,5	0,95	47,5
Суммар. Sp _i			74,3		59,4		66,5
Привед. Sp _i			100		79,9		89,5

По результатам расчета приведенных индексов определяем оправданные и неоправданные надбавки к первоначальной цене проекта:

Т а б л и ц а 15

РАСЧЕТ ЦЕНЫ БЕЗРАЗЛИЧИЯ

Показатели	«Аэроэлектрик»	«Сименс»
Цены конкурентов, \$	200	150
Превышение цены проекта, \$	-100	-50
Обоснованная надбавка за различие парам., \$	50,3	17,6
Необоснованная надбавка за проект при его цене 100 \$	-150,3	- 67,6
Цена безразличия, \$	250,3	167,5

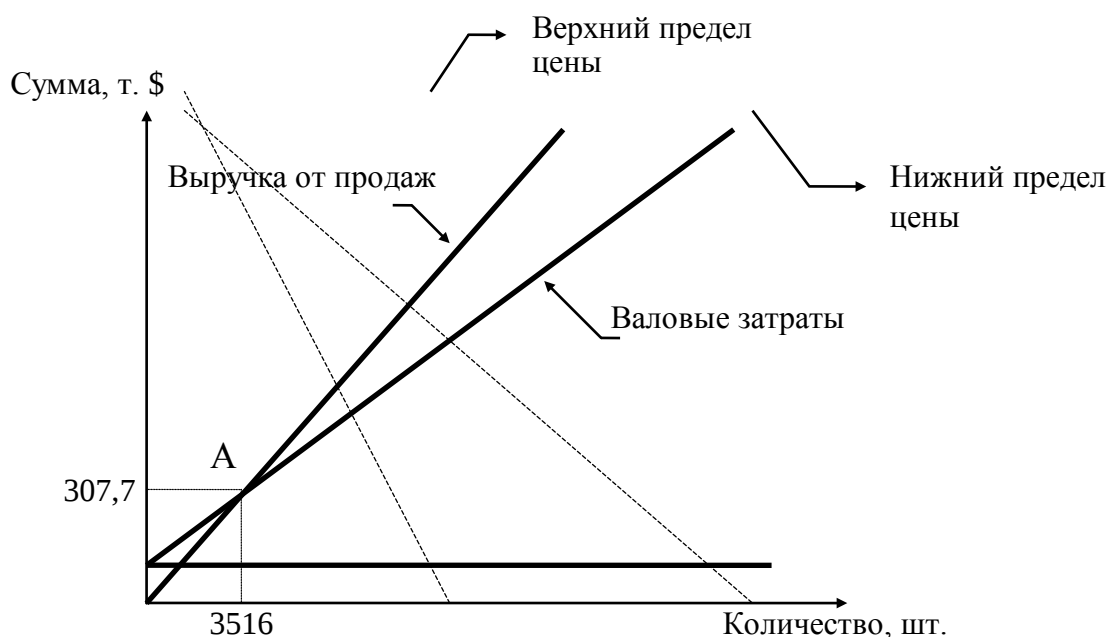
Цена безразличия - это такая цена, при которой покупателю будет безразлично какую модель - вашу или конкурентов - приобрести и, следовательно, реальная цена на предлагаемый двигатель должна находиться между себестоимостью и ценой безразличия. Таким образом, верхний предел цены проектируемого двигателя составляет 167,5 долларов.

Расчет точки безубыточности и планируемой прибыли

Безубыточный объем выпуска будет достигнут тогда, когда доход от продаж будет полностью покрывать валовые затраты.

Пусть Q - объем выпуска, шт.

Тогда доход от продаж будет равен $87,5Q$ \$, где 87,5 - цена единицы изделия без НДС. Суммарные переменные затраты $50,8Q$ \$, а суммарные постоянные затраты 129033 \$. Тогда безубыточный объем выпуска определим из условия $0 = Q(87,5 - 50,8) - 129033$. Откуда $Q = 3516$ шт.



Если годовой объем продаж составит 6720 шт. (планируемый объем), то прибыль до налогообложения составит 117600 \$. Прибыль после налогообложения составит $117600(1 - 0,35) = 76440$ \$.

Для осуществления проекта в 1996 году необходимо приобрести и установить оборудования на сумму 142250 долларов. Будем считать, что оборудование доставляется, устанавливается и налаживается за счет поставщика. В 1998 и 2000 годах оборудование, относящееся к двухлетней группе, полностью изнашивается и списывается. Поэтому необходимо в 1998 и 2000 годах приобрести оборудования на сумму 50 долларов. Кроме этого необходимо иметь оборотные средства в размере 441376 долларов. Движение денежных средств приводится в таблице.

Т а б л и ц а 16

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

	1996 год	1997 год	1998 год	1999 год	2000 год	2001 год
Приток:						
Выручка от продаж	-	672000	672000	672000	672000	672000
Отток:						
Инвестиции в основные средства	142250	-	50	-	50	-
Валовые затраты за вычетом амортизации	-	441376	441376	441376	441376	441376
Налоги:						
НДС	-	79296	79296	79296	79296	79296
Налог на прибыль	-	41160	41160	41160	41160	41160

Для реализации проекта необходимо взять кредит для приобретения основных средств в размере 143000 долларов. Если годовая ставка процента составляет 12%, срок 5 лет, а начисление процентов производится по формуле сложного процента раз в год, то при единовременном погашении кредита и процентов в конце пятого года необходимо будет выплатить 252015 долларов.

Кроме этого каждый год необходимо брать краткосрочный кредит на один год в размере 442000 долларов для покрытия дефицита оборотных средств. При годовой ставке процента 6% и при погашении в конце года тела и процентов необходимо выплачивать 442000 долларов тела и 26520 долларов процентов.

Проценты по краткосрочным кредитам мы будем выплачивать из прибыли после уплаты налогов и поэтому прибыль после уплаты налогов и процентов по кредитам будет составлять 49920 долларов.

Оценка эффективности проекта

Оценку эффективности проекта проведем используя метод чистой текущей стоимости (NPV). В этом методе учитывается временная стоимость денег и заключается он в том, что находится чистая текущая стоимость ожидаемого чистого денежного потока инвестиций, а затем вычитается из этой величины стоимость первоначальных затрат на проект. Если чистая текущая стоимость проекта положительная, проект следует принять, если отрицательная - проект следует отклонить.

Чистая текущая стоимость проекта (NPV) находится по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+k)^t} - C$$

где R_t - чистый денежный поток в год;

t, n - время существования проекта;

k - стоимость капитала проекта;

C - первоначальные затраты проекта.

Стоимость капитала проекта определяем из расчета, что долгосрочный кредит можно использовать не для приобретения основных фондов, а, например, направить на приобретение доходных инструментов финансового рынка (например ГКО). При этом доходность возьмем в 15%. Тогда при $t = 5$ лет, $C = 143000$ долларов и $R_t = 49920$ лет $NPV = 24340$ долларов. Следовательно проект надо принять.

Оценка рисков

Рассмотрим основные возможные риски:

1. Риск отсутствия сбыта.

Его вероятность невелика, однако, чтобы ее уменьшить, следует уже на стадии подготовки производства установить контакты с потенциальными потребителями.

2. Риск неплатежеспособности покупателей.

Вероятность этого риска оценить трудно, и сделать это надо в ходе маркетинга. Одним из вариантов является организация «обмена» нашей продукции на продукцию химкомбинатов, с последующей реализацией этой продукции через розничных торговцев.

3.7. Бизнес-план к проекту развития действующей фирмы

Резюме

Фирма «Микро Сервис» (далее по тексту именуемая «МС») является прибыльной и успешно работающей организацией. Хотя она сейчас работает неплохо, перемещение в новый торговый центр позволит расширить фирму и существенно повысить объемы продаж. Это идеальная возможность для тех, кто хочет иметь собственное предприятие, видеть, как оно растет, и зарабатывать деньги, инвестируя в него.

Фирма «МС» начинала деятельность весьма скромно, имея лишь стол, стул и телефон. Под руководством нынешнего владельца, г-на Петрова, она

превратилась в преуспевающую фирму. Начав с нуля, не имея даже компьютера, фирма «МС» завоевала местную клиентуру и заключила контракты на обслуживание с местными фирмами и школами. Она может вырасти и стать лучшей фирмой по розничной торговле компьютерами и имеет шансы превратиться в сеть магазинов, которые будут успешно конкурировать с более крупными магазинами по продаже компьютеров.

Фирма отличается от конкурентов за счет предоставления реальных услуг. Начиная от ремонта и кончая послепродажной поддержкой клиентов, фирма направляет все свои усилия на обеспечение наилучшего обслуживания покупателей. В настоящее время г-н Петров ежедневно тратит много времени на беседы с потенциальными клиентами, обеспечивает поддержку тем, кто уже купил оборудование, или тем, кто пользуется услугами «МС». Фирма отличается от конкурентов тем, что при соответствующей поддержке она будет представлять все популярные марки компьютеров и программного обеспечения, и клиенты смогут проверить оборудование и программное обеспечение до совершения покупки. Для фирмы существует масса новых возможностей в продажах, услугах и программном обеспечении, но ей нужны новое место и деньги для превращения в общепризнанный магазин по торговле компьютерами. «МС» имеет все шансы, чтобы стать преуспевающей фирмой, но ей нужно новое доступное место и соответствующее финансирование. У нее есть репутация, контракты, дилерские соглашения и клиентура.

Описание фирмы

«Микро Сервис» начала работу с 1 января 1997 года. Это частное предприятие с одним учредителем. Она представляет собой фирму по продаже и обслуживанию компьютеров. Она работает с понедельника по пятницу с 9 до 17 часов. После переезда фирма «МС» будет открыта с понедельника по пятницу с 10 до 19 часов, а в субботу с 10 до 17 часов. «МС» - предприятие розничной торговли, которое специализируется в предоставлении самого качественного ремонта компьютеров по самым выгодным расценкам. Кроме ремонта фирма выполняет работу по системному анализу, программированию и дает консультации.

В настоящее время единственным недостатком фирмы является ее неудачное расположение и недостаток средств на рекламу. Ее нынешнее расположение не способствует расширению объема продаж. Когда предприятие начало работать, местонахождение считалось приемлемым, поскольку фирма занималась только ремонтом компьютеров. Однако по мере роста, фирма все больше и больше стала заниматься продажами, программированием и консалтингом. Она также стала масштабнее заниматься

сервисом. «МС» переросла в процветающую и стремящуюся к новым целям фирму и, чтобы это реализовать, ей нужно переехать.

Значительная доля деловой активности связана с повторными клиентами по покупке и ремонту, к ним можно отнести «Биллз Лок энд Сейф», «Лонджер Пейнт энд Глас», «ПЛИМ Системз», «ВК Имиджинг», «Санстейт Эквип-мент», «Хардинг энд Ассошиэйтс», «Джи ТИ Фоун Директориз». Московская корпорация по кредитным услугам также была клиентом этой фирмы в течение последних лет и действовала как один из торговых филиалов с июля 1997 года. «МС» ежедневно пополняет этот список и к настоящему времени у фирмы есть клиенты в Рязани, Туле, Владимире, Горьком, Челябинске, Иркутске и Красноярске.

Одна из причин, объясняющих, почему фирма является такой прибыльной (в течение первого года работы объем продаж составил 226735 долларов), заключается в очень упорной работе собственника фирмы. Философия фирмы состояла и состоит в том, что клиент заслуживает самого лучшего обращения, если ему ремонтируют, продают компьютер или обеспечивают поддержку после продажи. Повторение сделок - вот что делает бизнес работоспособным, и «МС» сделала упор на то, чтобы клиенты повторно обращались к ним благодаря отличному обслуживанию. После расширения фирма будет обслуживать больше клиентов и на более высоком уровне. С мая 2001 года фирма переедет на новое место. Имея увеличенные товарные запасы и больше продаж, фирма станет одним из наиболее быстрорастущих предприятий в САО. «МС» завоюет значительную долю рынка продаж компьютеров и их обслуживания благодаря отличной организации и современным аппаратным и программным средствам.

Новое место для фирмы должно стать местом, куда люди могут прийти за бесплатным советом и где они чувствуют себя комфортно, задавая вопросы, и где они могут узнать, что появилось нового в программном и аппаратном обеспечении.

Мы полагаем, что большинство клиентов придут в «МС» помня о бесплатных советах и времени. Вполне вероятно, что они направят сюда и своих друзей. Устная молва - это, пожалуй, лучший способ рекламы, и хорошее мнение просто так не навяжешь. Предприятие должно завоевывать доверие и уважение, и «МС» будет продолжать это делать. Инвестиции в объеме 55000 долларов помогут фирме «МС» переехать в идеальное место, где будет больше приходящих посетителей и, соответственно, объем продаж. Эти деньги помогут также закупить товарные запасы и сделать фирму серьезным конкурентом таких магазинов, как «Ай-КОН Компьютер Март» и «Компьютерс оф Америка». «МС» планирует установить образцы в выставочном зале и сделать их доступными для пользователей. Люди часто имеют в виду определенное программное обеспечение, которое они будут

использовать на определенных видах машин, и они захотят сами убедиться, хорошую ли покупку они сделали. Теперь «МС» позволяет любому, кто проявляет интерес к компьютеру, попробовать в деле любую программу, чтобы увидеть, как она работает. Такая политика позволила «МС» продавать заметно больше систем по сравнению с традиционной практикой.

«МС» хочет также сделать продаваемые системы доступными для «пробной эксплуатации». Компьютер - это серьезная покупка, и люди хотят быть уверенными в том, что они приобретают именно ту модель, которая им нужна. Такая возможность опробовать компьютерные системы и атмосфера помощи, создаваемая сотрудниками, сделает «МС» единственной в своем роде компьютерной фирмой, и она будет преуспевать.

После того, как клиент решит, какую систему и периферию к ней он желает купить, сотрудник примет заказ, после чего покупателю нужно будет заплатить 50% стоимости покупки в качестве задатка. В большинстве случаев он не возвращается. В круг обязанностей сотрудников фирмы входит полное объяснение того, за что клиент платит деньги прежде, чем он сделает свой выбор. «МС» будет принимать заказы, поскольку такая практика позволит ей удерживать цены на низком уровне; клиенту не придется платить за лишние блоки, что найдет отражение в цене каждой системы. Кроме того, система заказов позволяет клиентам получать именно то, что они желают и со всеми желаемыми дополнениями. В настоящее время фирма может выполнять заказы в течение одной недели с даты их размещения. Действующая сейчас политика фирмы пока не включает предоставление кредитов, что позволяет держать цены на низком уровне.

Анализ рынка компьютеров

Производство компьютеров продолжает расти и меняется ежедневно. Одна из последних новинок рынка - это компьютеры на основе процессора Pentium III, быстродействие которого в 20 раз выше, чем у компьютеров типа AT, и почти в 10 раз выше, чем у компьютеров типа Pentium II. Ожидается, что эти компьютеры станут самым ходовым изделием и вскоре станут промышленным стандартом. Прогноз о спросе на компьютеры Pentium III, опубликованный в журнале «Hard and Soft», показывает, что ежегодные продажи машин типа Pentium III вырастут с 80000 в 1998 году до 800000 в 1999 году и в 1999 году составят 1,1 миллион штук. «МС» планирует продавать эти машины предприятиям и обычным покупателям. Кроме того, ожидается, что в 2001 году в мире в четыре раза возрастет количество поставленных портативных компьютеров. В 1997 год во всем мире было поставлено 169000 таких компьютеров. В 1998 году это количество выросло более, чем в два раза, до 397000 штук. Количество таких компьютеров,

поставленных в 1999 году, составило 680000. В 1998 году было продано 5,78 миллионов этих компьютеров.

Ожидается и значительный рост мирового спроса на программное обеспечение. По прогнозам «Hard and Soft» мировой рынок программного обеспечения для персональных компьютеров, предлагаемого американскими фирмами до 2005 года, будет расти в год на 28% (Hard and Soft, 15 декабря 1999 года). Объем продаж программного обеспечения в России в 1998 году достиг 10,5 миллиардов долларов. Ожидается, что к 2000 году объем продаж возрастет до 25,5 миллиардов долларов.

У фирмы «МС» подписан контракт на ремонт аппаратуры локальных сетей, поставляемых фирмой «Лан Фикс», которая обслуживает системы «Новелл». Развитие локальных сетей также выглядит многообещающим. До 1998 года, согласно исследованиям, в России было установлено всего лишь 15000 локальных сетей, но к 2001 году это количество достигнет более, чем 915000.

Согласно прогнозу, опубликованному в ноябрьском выпуске журнала «Hard and Soft» за 1999 год, ожидается, что в течение ближайших трех лет общее число поставленных персональных компьютеров удвоится. В 2001 году ожидается поставка 20,12 миллионов штук. Будет постепенно увеличиваться количество компьютеров в сфере образования, а дома и в сфере бизнеса их количество останется почти прежним. Из этих отчетов ясно видно, что ожидается рост применения и продаж компьютеров. Российское общество ориентировано на технологии и все больше и больше людей и предприятий видят потребность в применении компьютерных систем. Ожидаемый рост компьютерной отрасли делает г. Москву идеальным местом для создания компьютерного рынка. Фирма «МС» является предприятием, которое может использовать это преимущество и получить от этого прибыль.

Анализ местного рынка и клиентов

Рынок, на который устремлена фирма «МС» - это люди от 15 до 45 лет с ежегодным доходом 5000 долларов и выше. Фирма учитывает также студентов, поскольку все больше студентов используют компьютеры для учебы.

Для привлечения основной клиентуры «МС» размещает рекламу в телефонном справочнике, на радио и рассылает ее по почте.

Оба этих рынка продолжают расти. По статистическим прогнозам население в шестикилометровой зоне от предполагаемого расположения «МС» к 2002 году возрастет до 74551 человека. При перемещении фирма «МС» планирует захватить большую долю рынка за счет более выгодных цен и магазина с большим объемом услуг. Сконцентрировавшись на услугах,

например, ремонте компьютеров или продаже систем, фирма будет иметь уникальное преимущество при продажах. Рыночная среда воспримет «МС» как и ранее, благодаря дружественной атмосфере при обслуживании и обучении. Для некоторых людей компьютер выглядит непривычно или трудным в обращении, и фирма хочет заполнить этот разрыв, используя всегда готовую помочь обучающую среду. Фирма хотела бы, чтобы человек любого возраста мог прийти и изучить все, что нужно, о компьютере и узнать, как эффективно использовать систему. Такая политика добавит еще клиентов.

«МС» будет внимательно следить за ценами. Люди хотят ощущать, что они заключили выгодную сделку, и большинство из них посещают разные магазины и сравнивают цены. С учетом этого фирма «МС» будет удерживать цена на конкурентном уровне, то есть ниже в среднем на 15-35 долларов.

Магазины по продаже компьютеров в этой зоне держат торговую надбавку на уровне 25-35%. «МС» планирует держать надбавку на уровне не более 25%. Таким образом, ее цены будут конкурентоспособными; фактически это означает, что ее товары сравнимы по качеству и, в то же время, ее цены ниже всех в регионе.

Ранее фирма делала скидки при комплектных продажах. Например, клиент, покупающий систему, принтер, модем будет платить меньше за этот комплект, чем если закупать его разрозненно. Фирма планирует продолжать эту практику, поскольку это увеличивает оборот и повышает доход предприятия. Рынок сервиса в основном сориентирован на фирмы и школы. Упомянутые фирмы включают бухгалтеров, юристов, инженеров, бюро путешествий, клиники, фирмы, занимающиеся автоматизированным проектированием и программным обеспечением. Для этих фирм и школ «МС» рассылает свои брошюры по почте. В настоящее время фирма выполняет сервисный контракт для школ г. Рязань и выполнила довольно большой объем для школ города Москвы.

С учетом рынков сервиса и продаж, если вкладывать соответствующие финансы, результаты будут прекрасными.

Анализ конкурентов

При анализе наших основных конкурентов можно увидеть, что фирма «МС» имеет явное преимущество перед конкурентами, поскольку она отличается от них. Довольно часто можно зайти в местные магазины и обнаружить болтающих продавцов, заинтересованных друг в друге больше, чем в клиенте. Вообще говоря, у них зачастую и не хватает знаний, чтобы реально помочь клиентам. Хотя у некоторых магазинов, торгующих компьютерами, приемлемые цены и заботливые продавцы, у них недостаточно знаний, чтобы отвечать на технические вопросы. Все это в

наилучшем сочетании есть у фирмы «МС», которая учится на положительном и негативном опыте своих конкурентов. Единственное их преимущество - это месторасположение, которое у «МС» не так доступно и не так приметно. Фирма «МС» будет иметь полный набор наиболее популярных изделий, а не только одни компьютеры IBM. Если покупатели захотят купить компьютер IBM, совместимый с IBM или Макинтош, то они найдут нужные им изделия.

Анализ места

Для расширения деятельности и повышения доходов фирме необходимо переехать в Торговый Центр «Плам Три». Это новый центр на Ленинградском Проспекте, дата открытия 1 мая 2001 года. В центре будут размещены продовольственный магазин, магазин промышленных товаров, магазин видеоаппаратуры, парфюмерный магазин, булочная, ресторан и кинотеатр. При разработке проекта были выполнены интенсивные исследования, и его создатели оптимистично полагают, что этот центр станет точкой притяжения. По статистике департамента дорожного движения, в 1999 году по Ленинградскому проспекту ежедневно проезжает около 49975 автомашин.

За последние шесть лет средний доход на семью вырос на 10%. «Плам Три» спроектирован как легко доступный торговый центр, и фирма «МС» хочет стать его составной частью. Переезд сможет вполне реально удвоить, если не утроить масштаб торговой деятельности фирмы благодаря увеличению притока покупателей. Опорный продовольственный магазин «Фудлесс» уже подписал договор аренды на 60 лет. При этом ожидается приезд 5500 автомашин в день согласно исследованиям, выполненным в других местах, где расположены эти магазины. В свою очередь эти машины будут проезжать мимо фирмы «МС».

Исходя из того, что торговый центр появился недавно, многие придут, чтобы увидеть, что он предлагает, и фирма «МС» может от этого выиграть. При организации грандиозного праздника открытия фирма выиграет за счет рекламы этого самого нового и лучшего центра в городе. Это место будет идеальным и для «МС», поскольку там будет размещен продовольственный магазин, ресторан, магазин видеоаппаратуры, хлебный магазин и салон красоты. Все эти заведения будут привлекать покупателей, благодаря которым выиграет и «МС». Как только люди узнают, где расположена «МС» и побывают в дружественной, заботливой атмосфере и сравнят цены, у фирмы появится солидная клиентура.

Территориально фирма будет располагаться на первом этаже за застекленным фасадом. Занимаемая площадь составит 3441 кв. метров с обогревом, освещением, кондиционером и ванной комнатой для сотрудников. Цвет стен и коврового покрытия будет комфортным и приятным для глаз. В

помещении будет звучать располагающая к спокойному настроению музыка, интерьер украсит новая современная мебель. Повсюду будут растения в декоративных горшках и стены украсят картины; все это создаст приветливую обстановку. Курение не будет разрешено.

У центра будет просторная парковка, доступ к «МС» будет легким. Помещение для фирмы будет арендоваться. Срок аренды может составлять от года до шестидесяти лет. Арендная плата составляет 11,5 доллара за кв. метр в год. Дополнительно 2-3 доллара будут читывать плату за коммунальные услуги, уход за территорией и стоянкой, расходы на страхование от пожара, освещение мест парковки и уборку мусора.

Увеличение стоимости отразится в виде небольшого повышения цены. Однако даже при таком увеличении цены фирма будет удерживать их на более низком уровне, чем у конкурентов.

Строительство на новом месте необходимо завершить, поэтому проектировщики будут работать с предполагаемыми арендаторами для внесения необходимых изменений. Необходимые для конторских и сервисных служб перегородки будут предусмотрены планировщиками. Бюджет планировщиков в части внесения улучшений имеет свои рамки и дополнительные улучшения будут оплачиваться арендаторами помещений. Для «МС» нужны только перегородки, поэтому внесение улучшений будет стоить недорого.

Определение объема финансирования для переезда и расширения активности. Первоначальные инвестиции:

Оборудование.	18 390
долларов	
Система IBM Система АТ & Т Коммодор 128	
Компьютер АТ Принтер Монитор НЕК	
Кабельная система Принтер Тошиба	
Портативный компьютер	
Реклама	7 350
долларов	
Рекламные объявления в газете «Дейли Юниверс»	
Рекламные объявления в газете «Дейли Геральд»	
Недорогие сувениры для торжественного открытия	
Радиореклама Почтовые расходы	
Мебель	3 100
долларов	
Кресла	
Компьютерные столы Полки	

Справочники	
Декоративные растения	
Рекламные вывески	2 000
долларов	
На микроавтобусе	
На здании	
Образцы комплектующих изделий	500
долларов	
Дискеты	
Кабели	
Блоки питания с защитой от выбросов напряжения	
Канцелярские принадлежности	100
долларов	
Книги учета продаж	
Книги учета ремонтов	
Ручки	
Штемпели	
Почтовые марки	
Скрепки	
Арендная плата за первый месяц, включая	
коммунальные услуги	2 000
долларов	
Зарплата за три месяца	10 500
долларов	
Управленческий персонал 2 500 долларов	
Секретарь 1 000 долларов	
Оборотный капитал	8 000
долларов	
Установка телефона	575
долларов	
Транспортные расходы за три месяца	3000
долларов	
Страхование производства за первый месяц	200
долларов	
Страхование автобуса и оплата бензина.	285
долларов	
Разное (расходы по чекам)	500
долларов	
ИТОГО общие начальные расходы	56 500
долларов	

Ежемесячные расходы

Аренда (включая коммунальные услуги)	2 000 долларов
Зарплата	5 000
долларов	
Реклама.	1 000
долларов	
Телефонные расходы	415
долларов	
Транспортные расходы	1 000
долларов	
Страхование производства	200
долларов	
Канцтовары	50
долларов	
Страхование автомашин и оплата бензина	285
долларов	
Общие ежемесячные расходы	9 950
долларов	

Существующие товарно-материальные запасы

Наименование	Кол-во	Цена, \$	Производитель	Модель
Принтер	10	5500	Сайлент Скраиб	DP-9620A
Столы	12	2200		
Компьютерные столы	6	1000		
Кассовый аппарат	1	350	МАКС	RE 1011
Компьютеры	12	18000	Белтрон	386
Телефон с ав-ком	1	150	Панасоник	KX-T2415
Контрольно-измери- тельное оборудование	10000			
Осциллографы с принадлежностями	4		БК Пресижн	1479B
Измерители	5			
Монтажные столы		250		
Запасные части		12000		
Кресла		425		
ИТОГО:		49895		

Анализ достижения безубыточности

Данные для нового местонахождения (в долларах):

Общие ежемесячные постоянные затраты - 9950

Приблизительные ежемесячные переменные затраты - 250

Итого: 10200

Для безубыточной работы необходимо ежемесячно продавать:

64 штуки IBM или	158,18 (прибыль)
------------------	------------------

29 штук портативных компьютеров или	348,18 (прибыль)
-------------------------------------	------------------

18 штук IBM AT или	557,00 (прибыль)
--------------------	------------------

15 штук систем, 15 принтеров, 11 компьютеров,
совместимых с XT, один компьютер IBM AT,

2 компьютера, совместимых с AT	235,00 (прибыль)
--------------------------------	------------------

Сюда входят только продажи самих компьютеров. Естественно, что существует масса комбинаций компьютеров, программного обеспечения и услуг, которые позволят «МС» обеспечивать безубыточность каждый месяц.

Вышеупомянутая аппаратура - это всего лишь пример, показывающий, что следует продавать, чтобы добиться безубыточности, однако фирма стремится к большему.

Организационный план

Штатные сотрудники:

Руководитель сервисной службы. В его обязанности входит контроль за работой сервисного отдела в отношении своевременности ремонта и обеспечения стоимости ремонта на низком уровне. Он одновременно выполняет обязанности ведущего технического специалиста, ремонтируя оборудование. Эта ставка предусмотрена на полный день.

Техник. Он занимается сервисным обслуживанием, в том числе по вызовам, которые не может обслужить старший техник. В случае необходимости занимается обслуживанием клиентов.

Секретарь. Занимается всем делопроизводством, учетом активов, банковских депозитов и пополнением канцелярских товаров.

Независимые подрядчики:

Директор по рекламе занимается закупкой рекламной среды, а также реализацией рекламной кампании, он же отвечает и за маркетинг. В прошлом эта должность совмещалась с должностью секретаря. Это работа с неполным рабочим днем и, если директор нанимается на отдельную ставку, то его оплата связана с результатами работы.

Менеджер по продажам отвечает за работу отдела продаж, заботится о качественном обслуживании покупателей и поддержании конкурентоспособности цен. Это должность на полную ставку.

Торговые работники продают компьютерные системы и программное обеспечение, они работают неполный рабочий день.

Для начала фирме потребуется руководитель сервисной службы, работающий одновременно как ведущий технический специалист; секретарь, которая может выполнять обязанности директора по рекламе, и продавец, которого в будущем повысят, сделав менеджером по продажам. Менеджер по продажам и секретарь будут иметь оклад, а торговые работники будут работать на условиях комиссии. Система оплаты на условиях комиссии заставляет людей работать упорнее и эффективнее.

Зарплата

Руководитель сервисной службы	2500 долларов/месяц
Секретарь (директор по рекламе)	1000 долларов/месяц
Техник	700 долларов/месяц

Процент комиссии

Менеджер по продажам	12% от объема продаж
Продавцы	10% от объема продаж
Директор по рекламе	от результатов работы

Перспективные планы фирмы

В будущем фирма хотела бы добавить еще четыре системы типа IBM к имеющимся шести для учебных целей и сдачи в аренду студентам или обычным клиентам. Тарифы составляют 10 долларов в час, эта цена выгоднее, чем у конкурентов фирмы «У.С.Ирвин», что увеличит число потенциальных клиентов. Эти системы могут быть использованы для учебных целей всеми. Кто хочет применять компьютер. Кроме этого, системы можно использовать для практического ознакомления с только что приобретенным или планируемым для покупки программным обеспечением. Это означает, что фирма, кроме всего прочего, будет и учебным центром, а клиент будет чувствовать, что он является центром внимания. В будущие планы входит открытие новых магазинов в том же округе. Возможно, что следующий магазин будет открыт в г. Курске. Первый новый магазин из этой сети может быть открыт через два года после переезда «МС».

Баланс прибыли и убытков на 1999 год

Январь	Убытки	2673,11 долларов
Февраль	Прибыль	710,63 доллара
Март	Убытки	3282,30 долларов
Апрель	Прибыль	1842,30 долларов
Май	Прибыль	2721,34 доллара
Июнь	Прибыль	2069,71 доллар
Июль	Прибыль	3351,57 долларов
Август	Прибыль	2988,40 долларов
Сентябрь	Прибыль	4324,12 долларов
Октябрь	Прибыль	5528,06 долларов
Ноябрь	Убытки	225,98 долларов
Декабрь	Прибыль	9466,62 доллара
Общие поступления за 1999 год		226735,90 долларов
Общая задолженность за 1999 год		193733,15 долларов
Общая прибыль за 1999 год		26821,36 долларов
Среднемесячная прибыль в 1999 году		2750,23 доллара (включая зарплату)

Прогноз продаж на 2001 год. Вариант 1

Новый магазин

Квартал	Валовый объем продаж	Валовые издержки	Валовая прибыль	Постоянные издержки	Чистая прибыль
Первый	202025	146170	55855	40800	15055
Второй	202025	146170	55855	40800	15055
Третий	202025	146170	55855	40800	15055
Четвертый	202025	146170	55855	40800	15055
ИТОГО:	808100	584680	223420	163200	60220

Эти цифры отражают прогноз увеличения продаж на 41% по сравнению с 1999 годом, опубликованный фирмой «Датаквест» (Инфо Уорлд, 10 ноября 1991 г.). В эти расчеты включена комиссия торгового персонала. Ожидаемая чистая прибыль за 2001 год должна составить 60220 долларов.

Прогноз продаж на 2001 год. Вариант 2

Новый магазин

Квартал	Валовый объем продаж	Валовые издержки	Валовая прибыль	Постоянные издержки	Чистая прибыль
Первый	292401	210528	81472	48500	32972
Второй	292401	210528	81472	48500	32972
Третий	292401	210528	81472	48500	32972
Четвертый	292401	210528	81472	48500	32972
ИТОГО:	1 169604	842112	325888	194000	131888

Эти цифры отражают прогноз увеличения продаж на 30% по сравнению с 1999 годом в соответствии с оценками фирмы «Датаквест». В эти расчеты включена комиссия торгового персонала. Ожидаемая чистая прибыль за 2001 год составит 131888 долларов.

Прибыль на инвестируемый капитал

Новый магазин

Год	Чистая прибыль (в долларах)
1998	54450
2000	60220
2001	131888

Общая чистая прибыль к концу 2001 года	246558
Первоначальные инвестиции	50000
Стоимость нового оборудования и затраты на переезд	56500
ИТОГО:	106500

Чистая прибыль за вычетом инвестиций: $246558 - 106500 = 140058$

Фактическая чистая прибыль для инвестора к концу 2001 года составит 140058 долларов, то есть кредитная ставка будет равна 31,5% от первоначальной суммы инвестиций 106500 долларов. Инвестору придется ждать почти три года, чтобы получить прибыль, но к концу этого периода она составит 31,5% от его инвестиций.

Проект плана рекламной компании (май 2001-апрель 2002)

Июнь

«РС», 3 дня в неделю, 2 раза на 3-й и 4-й неделе - 351,36 долларов

«МК», 7 дней, 2-я и 3-я недели - 388,08 долларов

Рекламный принтер 120 D - 190 долларов

Июль

«РС», 3 дня в неделю, 2 раза на 3-й и 4-й неделе - 351,36 долларов

Рекламный «Уорд Перфект» - 180 долларов. Рассылка по почте

Август

«РС», 3 дня в неделю, 2 раза на 3-й и 4-й неделе - 351,36 долларов

«МК», 7 дней, 2-я и 3-я недели - 388,08 долларов

Рекламное программное обеспечение «Бухгалтерский учет - это не трудно» - 80 долларов

Сентябрь

«РС», 5 дней в неделю, 2-я и 4-я недели - 958,40 долларов

Рекламная цветная графика и мышь для ПК - 130 долларов. Рассылка по почте

Октябрь

Реклама по радио. Реклама модемов - 95 долларов

Ноябрь

«МК» - 7 дней - 388,08 долларов

- Рекламное программное обеспечение Бухгалтерский учет - это не трудно» - 80 долларов. Рассылка по почте
- Декабрь
- Рассылка по почте
- Рекламное программное обеспечение для принтеров - 30 долларов
- «РС», 3 дня в неделю, 2 раза на 3-й и 4-й неделе - 458,64 доллара
- Январь
- «РС», 5 дней в неделю, 2-я и 4-я недели - 958,40 долларов
- Рекламный модем - 95 долларов
- «МК», 7 дней - 388,08 долларов
- Февраль
- Реклама по радио. Рекламный модем - 95 долларов
- Март
- «РС», 3 дня в неделю, 2 раза на 3-й и 4-й неделе - 458,64 доллара
- «МК», 7 дней - 388,08 долларов
- Рекламный контейнер для дискет - 8 долларов
- Апрель
- «РС», 3 дня в неделю, 2 раза на 3-й и 4-й неделе - 458,64 доллара
- Рассылка по почте
- Реклама комплекта для очистки головок - 12 долларов

Это примерный план рекламы. Он будет зависеть от эффективности конкретной рекламной среды с точки зрения привлечения клиентов. Бюджет на все месяцы, кроме сентября и января, составляет 1000 долларов. Бюджет на сентябрь и январь составляет 1500 долларов с учетом дополнительных расходов, связанных с возвращением студентов с каникул в университет.

Некоторые суммы еще не включены в бюджет, поскольку их точную стоимость определить в настоящее время невозможно, однако, бюджетные цифры на месяц превышены не будут. Расходы на рекламу относятся к переменным затратам и фирма будет в первую очередь использовать тот вид рекламы, который приносит лучший результат. Ранее фирма «МС» установила, что объявления в «РС» привлекали студентов, и она надеется на такой же эффект. Конкретная радиостанция пока не указана и ее определит рекламодатель, поскольку радиостанции часто меняют условия передач и требуется дополнительная оценка радиостанций во время передачи, чтобы быть уверенным в привлечении нужного покупателя.

Ранее упомянутые рекламные товары предназначены для привлечения клиентов, которые захотят их выиграть по жребию. Эти изделия не очень дороги и, в то же время, привлекательны для многочисленных потенциальных клиентов. Правила розыгрыша следующие: «Покупать для участия в розыгрыше ничего не нужно, участники должны быть в возрасте 18 лет и

старше, присутствовать при розыгрыше, участники могут входить несколько раз, в конкурсе не могут участвовать сотрудники фирмы или их родственники, розыгрыш проводится в последнюю пятницу каждого месяца в 18.00, имена победителей будут вывешены для обозрения с указанием приза».

Для каждого разыгрываемого изделия будет установлено специальное табло, а также ящик для входных билетов, используемых затем при розыгрыше. Такой розыгрыш является рекламным трюком для привлечения большего количества потенциальных клиентов.

3.8. Бизнес-план к проекту создания интернет-узла на территории г. Москвы

Проектируемый продукт или услуга

Интернет на сегодняшний момент является оперативнейшим источником информации и средством общения между людьми. Для этой глобальной сети не существует границ, посредством Интернета 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 и газеты.

Доступ к Интернету будет представлен в различных формах, которые зависят от потребностей потребителя: 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 долл. США в месяц за неограниченный доступ и при повременной оплате, зависящей от времени дня, будет составлять 1,5-1,7 долл. днем и 0,7-0,8 долл. 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 2 Мб 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.

Оценка рынка сбыта

Рынком сбыта доступа в Интернет (в дальнейшем назовем его аккаунт) будет Москва и возможно некоторые города Подмосковья типа Люберец при условии наличия московского номера телефона и устойчивой связи с приемлемой скоростью соединения.

Учитывая большое количество конкурентов и не ослабевающий интерес к интернету, можно сказать, что в ближайшие несколько лет рынок вырастет в несколько раз. Фирмы, предоставляющие аккаунты 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 аккаунты держится примерно на одном уровне. На рынке можно выделить 2-3 крупнейших компании, предоставляющие аккаунты, такие как «Россия он-лайн», «Демос», «Релком», в которых цены несколько выше, чем в среднем по Москве. Но в данных компаниях несколько шире спектр предоставляемых услуг и качество сервиса. Спросом у частных лиц пользуются аккаунты более мелких фирм, у которых также существует ежемесячная оплата (так называемый unlimited), без учета времени. Качество связи напрямую зависит от качества АТС пользователя и провайдера, так что у каждого провайдера постепенно формируется свой круг постоянных пользователей. Исследование мнения потребителей будет производится, учитывая звонки в службу технической поддержки и мнения пользователей, высказанные в специальных новостных конференциях. Из этих конференций также можно почерпнуть информацию о своих конкурентах. Так как эти конференции не контролируются никем из провайдеров, то это источник довольно объективной информации о состоянии рынка провайдинговых услуг.

Услуги, предоставляемые нашей компанией, ориентированы как на частного пользователя, так и на организации. Наш аккаунт будет довольно популярен, так как мы предоставляем возможность выбора между ежемесячной и почасовой оплатой, в некоторых провайдерах такого выбора нет. Регистрация пользователей в нашей базе данных будет бесплатна, в то время как некоторые провайдеры взимают за это единовременную плату в размере 20-40 долл. США. Для организаций мы можем предоставить выделенный канал ISDN, при ежемесячной плате 300-400 долл. 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.

Конкуренция

Сейчас на рынке находится несколько основных провайдеров, у которых сложился определенный круг пользователей и которые будут составлять основную конкуренцию. Ниже приведены цены на предоставляемые ими аккаунты.

Название компании провайдера	Цена на unlimited (неограниченный доступ)	Повременная оплата
1. Cityline	36,6 \$	15 \$ за 15 часов работы
2. Mr. Postman	20 \$ (только ночью 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 довольно устойчивое мнение потребителей. Поскольку наша компания будет ориентироваться на потребителя со средним достатком, то компании типа Demos'а не будут составлять нам конкуренцию, так как мы изначально не сможем выйти на их 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 находится 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 провайдеры 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 модем) 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) необходимо иметь высококачественные кабели (оптоволокно) 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 провайдера лежит в области оплаты услуг. Для удобства пользователей некоторые провайдеры предоставляют своим клиентам возможность оплаты своих услуг через банк или при помощи кредитной карточки. Это существенно упрощает взаимоотношение провайдера с клиентом и позволяет снять дополнительную нагрузку с офиса.

Маркетинг

Распространение аккаунтов предполагается не только напрямую: фирма → клиент, а еще через магазины и фирмы, торгующие компьютерной техникой. По предварительному договору с магазином (компанией) наш аккаунт будет прилагаться в комплекте с модемом или вместе с компьютером, оснащенным модемом. Также для рекламы можно будет распространять аккаунты в виде небольших бесплатных пакетов, содержащих 2-3 часа работы в Интернете. Такой вид рекламы приобретает в последнее время все большую популярность, распространяются данные аккаунты через компьютерные журналы или на компьютерных выставках. Для новых пользователей будет предоставлена 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.

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 необходимо 2-3 компьютера, объединенных 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 коммунальных услуг в Минсвязи России.

После налаживания стабильной работы узла возможно будет сокращен или временно приостановлен набор новых пользователей, желающих подключиться по системе unlimited, что связано с высокой популярностью данной системы оплаты. Но взамен пользователям будут предложены варианты оплаты за определенное количество часов, например, 30 долл. за 30 часов (что составляет 1 долл. в час), а при превышении этого лимита оплата будет производиться по базовой тарифной ставке. Необходимо будет ввести несколько таких пакетов с количеством часов, например, от 10 до 80, это должно удовлетворить пользователей различного уровня и предоставить им свободу выбора.

Организационный план

Форма организации компании предполагается как Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Поскольку часть средств на создание компании предполагается брать не из банковских кредитов, то такая форма собственности является наиболее подходящей, так как часть средств смогут внести члены товарищества. К тому же при неудаче члены товарищества рискуют только внесенными в дело средствами в отличие от товарищества с полной ответственностью.

В данной таблице представлены сведения о сотрудниках, необходимые для нормального функционирования фирмы и примерная заработная плата для каждого сотрудника в месяц.

Должность и обязанности сотрудника	Заработная плата
1. Системный администратор. Поддерживает функционирование сервера и программного обеспечения	300 долл.
2. Бухгалтер	200 долл.
3. Менеджер по рекламе	200 долл.
4. Начальник. Обеспечивает работу узла доступа в течение рабочего дня	500 долл.
5. Служба технической поддержки (2 человека). Обеспечивают информационную и техническую поддержку пользователей по телефону	200 долл.
6. Курьер. Выполняет различные поручения	По договоренности
Общая сумма	1600 долл.

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. Заработная плата соответственно у них при совмещении будет повышена.

Оценка риска и страхование

При нынешнем состоянии телефонных линий в Москве одной из главных проблем будет качество связи, которое может ухудшаться по разным причинам, например, из-за изменения погодных условий. Но это не должно кардинально повлиять на количество наших клиентов. Другая проблема, с которой столкнутся не только пользователи Интернета, это введение МГТС повременной оплаты за телефон. МГТС в данном случае является монополистом в этой области и вероятно поэтому не особо прислушивается к мнениям окружающих. Поскольку оплата будет производиться поминутно и не будет существовать какой-либо ежемесячной платы, то это может сильно отразиться на количестве пользователей. Со своей стороны для предотвращения оттока пользователей будет предоставлена специальная услуга (callback - возврат звонка).

Финансовый план и стратегия финансирования

Ниже приведены примерные расходы для обустройства интернет-узла.

Расходы	Единовременные	Постоянные
1. Модемная стойка (2 шт.)	3600 долл.	
2. Сервер	1500 долл.	
3. Мелкое оборудование	1000 долл.	
4. Аренда канала		750 долл./мес.
5. Телефонные линии (16 шт.)	3200 долл.	480 долл./мес.
Общая сумма:	9300 долл.	1230 долл./мес.

Как видно, все первоначальные вложения составят примерно 10500 долл. В следующей таблице приводятся предполагаемые данные о расходах и доходах на первый год работы, в течение которого предполагается окупить вложенные в дело средства.

Расходы и доходы	Примерная оценка			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Приток пользователей	100 чел.	50 чел.	50 чел.	30 чел.
2. Доход от продаж	5000 \$	7500 \$	10000 \$	11500 \$
3. Затраты на расширение узла	-	-	3400 \$ (едино-временно) + 240 \$/мес.	-
4. Зарплата сотрудникам	-1600 \$	-1600 \$	-1600 \$	-1600 \$
5. Непредвиденные расходы	-2500 \$	-1000 \$	-1000 \$	-1000 \$
6. Налоги				
7. Коммунальные платежи	-500 \$	-500\$	-500 \$	-500\$

Из данной таблицы видно, что теоретически первая возможная прибыль может появиться во 2-м квартале, но в 3-м она все равно уйдет на расширение узла 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 предполагается брать частично свои и частично, опираясь на банковские кредиты. Брать всю сумму, необходимую

на открытие, в банке не выгодно, так как из больших процентов по кредитам окупаемость предприятия может наступить гораздо позже.

3.9. Бизнес-план к проекту развития торговой деятельности магазина светильников

Резюме

Магазин по продаже светильников является Обществом с ограниченной ответственностью «Лайт». Единственным учредителем является Сидоров П. П. Магазин расположен в Западном административном округе г. Москвы по адресу: Славянский бульвар, д. 11. В магазине планируется продажа люстр, бра, торшеров и настольных ламп, в дальнейшем светильников, поставляемых АО «Галактика», крупнейшим поставщиком зарубежного электроосветительного оборудования, а также сопутствующих товаров (вилки, розетки, удлинители, электрофильтры), закупаемые у Учебно-производственного комбината Всероссийского общества слепых № 14. Сотрудничество с УПК ВОС № 14 поддерживается администрацией ЗАО г. Москвы и администрацией муниципального района «Фили-Давыдково».

Основными целями фирма ставит увеличение объема продаж до 6 млн. рублей в год и получение чистой прибыли 860 тыс. рублей в год.

Основными потенциальными потребителями продукции предполагаются:

- владельцы собственных домов и квартир;
- небольшие фирмы, магазины.

В магазине они смогут приобрести товар в одном стиле, соответствующий внутреннему убранству дома, фирмы по приемлемой цене. Планируется продавать до 200 светильников и 2000 штук сопутствующих товаров в месяц.

Денежные средства, необходимые для обеспечения оборотного капитала и покрытия начальных затрат, вносятся учредителем в размере 380 тыс. рублей. Для успешной реализации проекта потребуется кредит в размере 5000 долларов сроком на шесть месяцев под 22% годовых.

Данный проект рассчитан на два года. К концу его реализации предполагается достигнуть следующих экономических показателей:

- чистый дисконтированный доход - 1244 тыс. рублей;
- индекс доходности - 3,26;
- внутренняя норма доходности - 110%;
- срок окупаемости - 10 месяцев.

Оценка рынков сбыта и план маркетинга

Фирма начинает свою работу на существующем рынке с существующими товарами, поэтому деятельность фирмы будет направлена на проникновение на рынок за счет переориентирования рекламы, использования более эффективных способов стимулирования продаж, снижения цены по сравнению с конкурентами. Успешной работе фирмы способствует месторасположение магазина: в Западном административном округе г. Москвы ведется интенсивное жилищное строительство.

Задачей фирмы является продвижение на рынке осветительной аппаратуры (люстры, торшеры, бра, настольные лампы) и сопутствующих товаров (электролампы, вилки, розетки, удлинители, электрофильтры, электропроводка и т.п.) в Западном административном округе г. Москвы. Доведение уровня продаж светильников до 200 штук в месяц, а сопутствующих товаров - до 2000 штук в месяц.

Рост объема продаж представлен в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

	Ед. изм.	1 год												2 год
		Месяцы												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Светильники		0	30	50	75	100	100	125	150	150	175	200	200	2400
Сопутствующие товары		0	600	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000

Сегменты рынка, на которых работает фирма:

1. Владельцы квартир, домов.
2. Престижные магазины и салоны.
3. Малые производственные предприятия.
4. Офисы компаний.

Для удовлетворения спроса на светильники всех сегментов рынка предполагается иметь в продаже 200 видов светильников и 50 наименований сопутствующих товаров. Планируется постепенное расширение ассортимента светильников по 50 видов в квартал. Также планируется продажа по каталогу. Покупатель даже в начальный период работы магазина может приобрести любой товар по каталогу. Срок доставки в этом случае составит 3-4 дня, такой срок планируется для пополнения склада магазина. На основе анализа цен конкурентов определен средний уровень цены на светильники в размере 2000 рублей (от 600 до 52000 рублей в зависимости от номенклатуры) и 50 рублей на сопутствующие товары. Такие, более низкие по сравнению с

конкурентами, цены возбуждают интерес покупателей к продукции фирмы и позволят постепенно закрепиться на рынке.

Мероприятия по продвижению товара на рынок:

- разработка и выпуск общего рекламного проспекта компании;
- регулярное участие в тематических выставках;
- размещение рекламных материалов в специализированных печатных изданиях;
- создание красочной наружной рекламы.

Приведенные далее расчеты базируются на пессимистическом варианте развития событий. Было принято, что объем продаж будет одинаков из года в год и составит не более 6 млн. рублей; количество продаж основной продукции примерно равно номенклатуре товара; разница между средним уровнем закупочной и продажной цены планируется 400 рублей. Учитывая постоянный спрос на товар в тех сегментах рынка, где собирается работать компания, реальный объем продаж будет выше.

Производственный план

Особенностью организации торговли светильниками является невысокий уровень капитальных вложений.

Приобретение оборудования включает в себя закупку стеллажей, прилавков, кассового аппарата, компьютера. В предпроизводственные затраты входят косметический ремонт и установка оборудования. Прирост оборотного капитала необходим для создания запасов готовой продукции. Запасы делятся на две категории: экспозиция светильников и сопутствующих товаров в торговом зале и запасы на складе магазина. Запасы на складе создаются из расчета, что пополнение склада будет осуществляться через 3-4 дня. Экспозиция будет состоять вначале из 50 видов светильников с последующим увеличением до 200.

Организационный план

Магазин по продаже светильников является Обществом с ограниченной ответственностью «Лайт». Учредитель Сидоров П. П. назначил себя Генеральным директором с правом подписи финансовых документов и временно возложил обязанности Главного бухгалтера на себя. Взнос Сидорова П. П. в Уставной фонд составил 380 тыс. рублей: компьютер - 30 тыс. рублей и 350 тыс. рублей на расчетный счет. Штатная структура фирмы представлена в таблице 2.

Категория работника	Количество	Оклад в рублях
Генеральный директор	1	3000
Продавец-менеджер	2	2000
Продавец-кассир	2	1500
Электрик	1	2000

Финансовый план

Налоги, относимые на себестоимость, растут вместе с ростом реализации продукции, и при максимальном планируемом объеме продаж достигнут 6400 рублей в месяц.

Планируется взять кредит на третий месяц работы в размере 5000 долларов под 22% годовых сроком на три месяца с дальнейшей пролонгацией еще на три месяца.

Затраты на сбыт продукции, выручка и прибыль представлены в таблице 3. Источники финансирования - в таблице 4. План денежных поступлений и выплат в таблице 5.

Затраты на производство и сбыт продукции (услуг), выручка и прибыль

[illegible]

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Итого:	2544,6	27,7	95,1	138,9	187,1	228,5	228,5	269,9	311,3	311,3	352,7	394,1	394,1	4728,6	1182,2	1182,2	1182,2	1182,2
в том числе:																		
5.1. Производственные затраты																		
из них:																		
Операционные затраты - всего	2478,6	25,7	93,1	135,9	182,1	222,5	222,5	262,9	303,3	303,3	343,7	384,1	384,1	4608,6	1152,2	1152,2	1152,2	1152,2
в том числе:																		
Закупка товара	2029,0	0,0	54,0	95,0	140,0	180,0	180,0	220,0	260,0	260,0	300,0	340,0	340,0	4080,0	1020,0	1020,0	1020,0	1020,0
Сырье и материалы																		
Комплектующие изделия																		
Оплата труда, отчисления на социальное страхование	167,0	7,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	192,0	48,0	48,0	48,0	48,0
Затраты по лизингу																		
Прочие операционные затраты	282,6	18,7	23,1	24,9	26,1	26,5	26,5	26,9	27,3	27,3	27,7	28,1	28,1	336,6	84,2	84,2	84,2	84,2
5.2. Затраты на сбыт продукции (услуг)	66,0	2,0	2,0	3,0	5,0	6,0	6,0	7,0	8,0	8,0	9,0	10,0	10,0	120,0	30,0	30,0	30,0	30,0
6. Из общей суммы затрат на производство и сбыт продукции:																		
6.1. Операционные затраты	2479,0	26,0	92,0	134,0	181,0	222,0	222,0	263,0	304,0	304,0	345,0	386,0	386,0	4632,0	1158,0	1158,0	1158,0	1158,0
6.2. Амортизационные отчисления	18,2	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	19,8	5,0	5,0	5,0	5,0
6.3. Налоги и др. обязательные платежи, относимые на себестоимость (кроме включенных в п. 5.1)	47,4		1,4	3,2	4,4	4,8	4,8	5,2	5,6	5,6	6,0	6,4	6,4	76,8	19,2	19,2	19,2	19,2

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
7. Затраты на страхование проекта																		
8. Балансовая прибыль	776,4	-27,7	-5,1	36,2	63,0	71,6	71,6	80,2	88,8	88,8	97,4	106,0	106,0	1271,4	317,9	317,9	317,9	317,9
9. Платежи из прибыли в бюджет	186,6					24,6			72,9			89,1		410,4	102,6	102,6	102,6	102,6
10. Уплата процентов за кредит - всего:	18,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
в том числе:																		
средства государственной поддержки за счет федерального бюджета																		
коммерческие кредиты (по каждому в отдельности)					3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0								
11. Чистая прибыль	571,8	-27,7	-5,1	36,2	60,0	44,0	68,6	77,2	12,9	85,8	97,4	16,9	106,0	861,0	215,3	215,3	215,3	215,3
12. То же нарастающим итогом		-27,7	-32,7	3,4	63,4	107,3	175,9	253,0	265,9	351,6	449,0	465,8	571,8		787,0	1002,3	1217,5	1432,8

Т а б л и ц а 4

Источники финансирования инвестиционного проекта (тыс. руб.)

Наименование показателей	Средства на начало реализации проекта	По месяцам											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Собственные средства, направляемые на финансирование проекта	380												
2. Заемные средства - всего				160			0			-160			
в том числе:													
2.1. Кредиты коммерческих банков (по каждому кредиту в отдельности)													
1 кредит				160									
2 кредит							160						
2.2. Погашение задолженностей по кредитам													
1 кредит							160						
2 кредит										160			
3. Средства государственной поддержки за счет федерального бюджета													
Сальдо финансовой деятельности	380	0	0	160	0	0	0	0	0	-160	0	0	0

Затраты на производство и сбыт продукции (услуг), выручка и прибыль

[illegible]

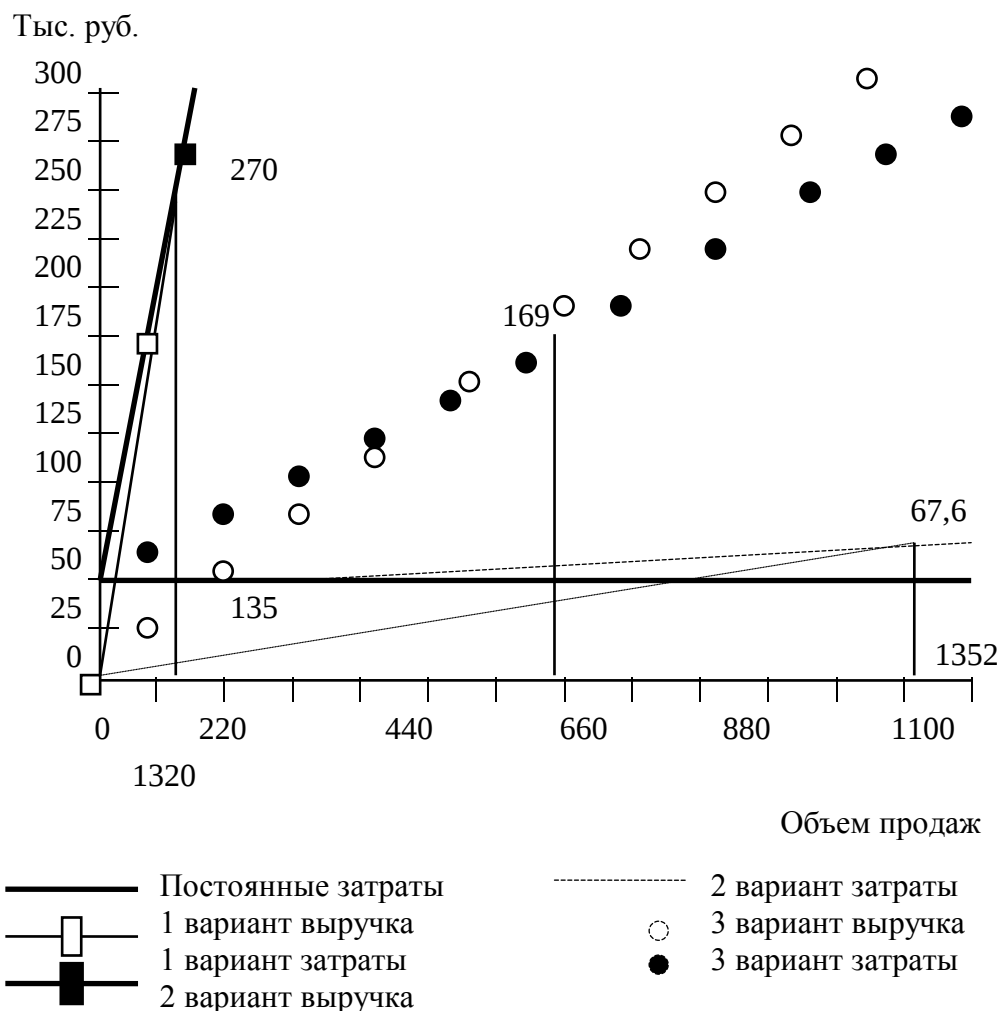
Чистый дисконтированный доход составит:

$ЧДД = 850 + 1368 (1 + 0,45) - 550 = 1244$ тыс. рублей, где норма дисконта 45%.

Индекс доходности равен 3,26.

На рисунке 1 изображен график достижения безубыточности.

Рисунок 1



Рассмотрены три варианта:

1 вариант - реализуются только светильники. Точка нулевого дохода равна 135 штукам.

2 вариант - реализуются только сопутствующие товары. Точка нулевого дохода равна 1352 штукам.

3 вариант - взята планируемая пропорция между основными и сопутствующими товарами. Точка нулевого дохода равна 68 светильникам и 680 единицам сопутствующих товаров.

Безубыточность достигается на третьем месяце работы.

Заключение

Организация продажи светильников экономически целесообразна, так как с третьего месяца их продажа начнет приносить доход, а инвестиции в проект окупятся через 10 месяцев.

3.10. Бизнес-план по преобразованию оптовой фирмы в производственно-торговое предприятие

Резюме

Частное предприятие было образовано в 1995 году и весь период своего существования занималось оптовой торговлей продуктами питания.

В настоящее время, желая расширить сферу своего бизнеса, предприятие решает заняться производством и сбытом собственной продукции, а именно майонеза. Исходя из своих возможностей, предприятие решает выпускать дешевый и качественный майонез, что позволяет ему занять выгодную нишу в г. Санкт-Петербурге.

Для производства майонеза необходимо купить оборудование, в связи с чем первоначальные инвестиции составят 215 000 рублей.

Финансирование будет производиться за счет нераспределенной прибыли прошлых периодов. При этом предполагаемый объем продаж составит 2,7 млн. баночек в год, ожидаемая чистая прибыль составит 386 800 тыс. рублей, то есть проект полностью окупит себя через 8 месяцев.

Целями настоящего бизнес-плана являются:

- проработка одного из возможных вариантов расширения бизнеса и увеличения прибыли;
- планирование производства и продажи товаров;
- повышение имиджа фирмы.

Описание товара

Продукт - майонез, типа «Провансаль», предназначен для удовлетворения жизненных потребностей человека.

Расфасовка в яркие, цветные баночки по 0,25 кг.

Возможна добавка различных, натуральных ароматических веществ, что позволит сделать этот продукт более разнообразным и популярным.

Главное отличие - выпускаться будет на самом современном, эффективном оборудовании; из продуктов высшего качества, что улучшит вкусовые качества и повысит производительность труда.

Оценка рынка сбыта

На основании проведенных маркетинговых исследований, а также на основании того, что предприниматель около 5 лет занимался закупкой и реализацией оптовых партий продуктов питания, в т.ч. майонеза, было установлено, что майонез могут покупать 2% жителей Ленинградской области каждый день, то есть 90 000 банок. Для снижения риска, производственную программу снизили в 10 раз, то есть производить будем 9000 банок в день, или 225 000 банок в месяц.

По мере развития производства запланировано разрабатывать и выпускать другую продукцию на этом же оборудовании (например: горчица, кетчуп), что позволит укрепить положение фирмы на рынке производителей пищевых продуктов.

Оценка конкурентов

На сегодняшний день крупнейший производитель и продавец майонеза - местный жировой комбинат, а также на рынке присутствует импортный майонез. Тот и другой майонез хорошего качества и соответственно имеют высокую товарную стоимость. Но высокие цены не привлекают массового покупателя, так как семей, имеющих доход в пределах прожиточного минимума, большинство, и разница в цене 5-10% окажется существенной.

Существует также ряд малых производителей майонеза на непроизводительном оборудовании, следовательно, более низкого качества, что не привлекает покупателя.

Учитывая все эти факторы, можно рассчитывать, что наш майонез займет одно из лидирующих мест на рынке.

Используем метод ценообразования в нижних пределах цен конкурентов. В сочетании с высоким качеством, что обеспечит нам успех.

Оптовая цена одной банки 250 г 2,20 руб.

Схема реализации майонеза: 50% вывозится на собственный офис-склад, 30% на оптовые базы и рынки города, 20% в магазины.

План производства

Спрос - 90 000 банок в день. Производственная программа 9000 банок в день или 225 000 банок в месяц.

Оборудование производительностью 5 тонн продукции в смену покупаем на Пермском Электро-Механическом заводе.

Цена оборудования 185 000 рублей.

Выбранное оборудование подходит по мощности, так как намечено выпускать $9000 \cdot 0,25 = 2,25$ тонны в смену, а запас мощности будет использован для повышения эффективности предприятия.

Коробки, баночки, этикетки и сырье закупается на оптовых фирмах и базах г. Санкт-Петербурга. Качество комплектующих определяется визуально, а также к ним прилагаются сертификат и документы, определяющие их качество.

Производственный цикл

Первая стадия - складирование. Все сырье, баночки, коробки закупается и доставляются на склад сырьевых материалов. Там их хранят, пока они не понадобятся.

Вторая стадия - собственно производство.

Третья стадия - разлив: готовый майонез разливается по баночкам.

Четвертая стадия - упаковка: баночки закрываются и складываются в коробки, а коробки транспортируются в холодильники.

Издержки на единицу продукции:

Статьи затрат	Сумма, руб.
Материалы, сырье и комплектующие	1
Аренда	0,07
Расходы на транспорт	0,09
Заработная плата рабочим	0,18
Расходы на продажу	0,03
Амортизация	0,01
Энергоресурсы	0,004
Прочие расходы	0,116
Итого:	1,5

Организационный план

Деятельность предприятия координирует директор, бухгалтерия. Снабжением будет заниматься отдел снабжения. Он занимается также доставкой продукции на собственный офис-склад, на оптовые базы и рынки города.

Финансовый план и финансовая стратегия

Частное предприятие «Крона» существует 5 лет, и за время своей деятельности у фирмы скопились немалые доходы. В связи с этим учредителем было принято решение о расширении производства.

Первоначальные инвестиции составят 215 000 рублей.

Финансирование будет производиться за счет нераспределенной прибыли прошлых лет.

Отчет о движении денежных средств

	Кварталы первого года			
	1 (10)%	2 (30)%	3 (70)%	4 (100)%
Выручка от реализации	148,5	475,5	1039,5	1485
Коэффициент инфляции	1,02	1,02	1,02	1,02
Выручка с учетом инфляции	151	485	1060	1514,7
Итого приток:	151	485	1060	1514,7
Инвестиционные издержки	0	0	0	0
Инвестиционные издержки с учетом инфляции	0	0	0	0
Операционные затраты	-180	-385	-785	-1025
Операционные затраты с учетом инфляции	-183,6	-392,7	-800	-1045
Налог	-64,26	-137,4	-280	-367
Налог с учетом инфляции	-65,3	-140	-285,6	-373
Итого отток:	-248,9	-532	-1085,6	-1418
Чистый поток денежных средств	-97,9	-47	-25	96,7
То же нарастающим итогом		-144,9	-165,9	-69,2

3.11. Бизнес-план к проекту создания ООО по изготовлению наручных часов

Титульный лист

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Раппана» зарегистрировано Правительством г. Москвы 03.03.2000 г., регистрационный номер 273524-00.

Адрес: 127562, г. Москва, Проспект Вернадского, 7.

Имена и адреса учредителей:

Первый Московский часовой завод (127325, г. Москва, Ленинградское шоссе, 34).

Правительство г. Москвы (г. Москва, улица Новый Арбат, 12).

Концерн Casio, Япония (Представительство в Москве, улица Крымский вал, 67).

Директор ООО «Раппана»

Ивашов И. Н.

Юрист

Пестров А. А.

Главный бухгалтер

Сидорчук В. В.

Суть проекта

Данный проект предполагает создание промышленного производства для изготовления дешевых универсальных электронных наручных часов, отвечающих современным требованиям рынка и обладающих высокой точностью хода, надежностью и долговечностью. Эти часы найдут применение в различных областях жизнедеятельности человека, а также в узкоспециализированных сферах. Производство планируется осуществлять с применением последних достижений науки и техники в области микроэлектроники с использованием отработанных технологий одного из ведущих производителей электронных часов в мире - Японской фирмы «Casio», а также разработок отечественного оборонно-промышленного комплекса, включая космические технологии.

ООО «Раппана» обладает производственными площадями - 1200 кв. метров, складскими помещениями общей площадью 250 кв. метров, имеет фирменный магазин электронных часов «Раппана».

Финансирование проекта: собственные средства - производственные и складские помещения, магазин. Заемные средства: Правительство Москвы - 20 тыс. долл. США; Первый московский часовой завод - 20 тыс. долл. США.

Срок окупаемости проекта - 12 месяцев.

Проектная документация разработана в марте 2000 года специалистами ООО «Раппана» при участии ОКБ Первого московского часового завода, лаборатории точной механики и оптики НИИ МО, московского представительства фирмы «Casio».

Проект прошел экспертизу и утвержден НИИ «Москомпроект» при Правительстве г. Москвы, зарегистрирован за № 234-456 от 02.08.99 г. Вневедомственная экологическая экспертиза произведена в октябре-ноябре 1999 года организацией «Москомэкология» (экологический сертификат от 22.10.99 г. № 43534-99), московским филиалом международной организации «Гринпис» (экологический сертификат от 19.11.99 г. № GP-143765).

Резюме проекта

Достигнутый в последние годы уровень развития микроэлектроники позволил разработать и создать относительно дешевую модель электронных наручных часов, отвечающих современным требованиям рынка и уровню доходов большинства населения России.

Анализ рынка часовой продукции в России позволяет сделать вывод, что электронные наручные часы пользуются большим спросом у населения с малым и средним доходом. В специализированных организациях, таких как Министерство обороны, ФСБ, МВД спрос на них продолжает оставаться устойчивым и даже увеличивается.

В предлагаемой к производству базовой модели часов на первом этапе планируется реализовать следующие функции:

- текущее время (часы, минуты, секунды);
- число, месяц, год и день недели;
- секундомер (с точностью до сотых долей секунды);
- встроенный корректор хода часов;
- многофункциональный будильник;
- обратный отсчет времени;
- подсветка без использования питания батареи;
- индикатор заряда батареи;
- на корпусе сверху нанесено наименование «Casio», снизу - «Раппана».

На втором этапе дополнительно планируется внедрить следующие возможности:

- погружение в воду на глубину не менее 20,0 метров;
- применение солнечных батарей для увеличения срока службы аккумулятора и его подзаряда.

Базовая модель часов будет выпускаться в противоударном и влагонепроницаемом варианте (кроме того предусмотрено влагонепроницаемое исполнение не только корпуса в целом, но и отделений батареи, микропроцессора и экрана). Стекло циферблата будет изготовлено из небьющейся пластмассы.

Потенциальными покупателями данной продукции на первом этапе будут: спортсмены, охотники, рыбаки, молодежь, летчики, моряки, автолюбители - люди с небольшим достатком.

На втором этапе планируется расширение рынка сбыта и включение в его сферу силовых структур.

Несмотря на наполнение рынка часами, особенно дешевыми и некачественными моделями стран Азиатско-Тихоокеанского региона, потребитель продолжает проявлять большой интерес к новым моделям отечественного производства, которые характеризуются высоким качеством,

надежностью, долговечностью, простотой в обращении, имеют современный дизайн.

Одной из главных особенностей данного проекта является применение технологий и оборудования японской фирмы «Casio». В условиях нестабильности российской экономики фирма «Casio» не рискует самостоятельно выходить на российский рынок. В то же время, используя рекламу фирмы, как одного из мировых лидеров в микроэлектронике, размещение имени фирмы на часах ООО «Раппана» и бесплатно поставляя оборудование и технологию для изготовления корпусов и сборки часов, фирма «Casio», одновременно ориентируя российского покупателя на свою продукцию, ничем не рискует.

В целях рекламы своей продукции фирма «Casio» обязуется бесплатно поставить три автоматизированные сборочные линии, оборудование для изготовления корпусов, рекламную продукцию и обеспечить на начальном этапе производства консультации специалистов.

При изготовлении базовой модели часов будут использованы основные узлы и комплектующие (экран на жидких кристаллах, микропроцессор, аккумулятор) отечественных производителей. Изготовление остальных деталей, а также сборку часов берет на себя ООО «Раппана». Предприятия-изготовители комплектующих изделий подобраны с учетом соответствия качества выпускаемой ими продукции методикам и технологиям оценки качества, применяемым фирмой «Casio». У большинства предприятий заключены отдельные договоры с японской фирмой на изготовление комплектующих для электронных наручных часов по технологиям фирмы.

Планируемый объем продаж будет составлять не менее 10% растущего сегмента часового рынка России.

Продвижение товара на рынке на начальном этапе будет осуществлять Первый московский часовой завод. В дальнейшем планируется наладить собственную сеть сбыта готовой продукции как на территории европейской части России - начальный этап, так и на остальной территории России и стран СНГ - в перспективе.

При проведении рекламной компании упор будет делаться на агрессивную рекламную политику. Планируется применить все виды рекламы комплексно (наружная, реклама на транспорте, радио- и телереклама, проведение ярмарок, выставок и т.д.) с использованием уже готовых рекламных продуктов и методов рекламы фирмы «Casio».

В рекламе будут предложены уникальные свойства товара - наряду с относительно невысокой ценой японское качество, достижения отечественного ОПК и космических технологий в сочетании с простотой в обращении, надежностью и долговечностью (гарантийный срок - не менее трех лет).

Подбор персонала будет осуществляться с ориентацией на решение социальных проблем по обеспечению рабочих мест для инвалидов, особенно имеющих высшее инженерное образование по специальности микроэлектроника и автоматика.

На создание производства требуется 35 тыс. долл. США, из них на приобретение оборудования, пуско-наладочные работы не более 27 тыс. долл. США.

Первую партию товара (10 000 часов) планируется выпустить на рынок уже через две недели после пуска первой автоматизированной сборочной линии. В последующем планируется плавное увеличение выпуска продукции в связи с пуском 2-й и 3-й автоматизированных сборочных линий.

Учитывая, что планируемая к выпуску модель часов одновременно, не уступая по качеству, долговечности, надежности, набору функций и дизайну моделям ведущих мировых производителей, будет гораздо дешевле, то можно с уверенностью сказать о потенциально высоком покупательском спросе на данную продукцию. Кроме того, учитывая проведение агрессивной рекламной политики, поддержку руководства Первого московского часового завода, силовых структур, Правительства Москвы, высокие технико-экономические показатели, можно говорить о конкурентоспособности данной продукции не только на внутреннем рынке России, но и в странах СНГ и в ближайшем зарубежье.

Анализ положения дел в отрасли

ООО «Раппана» намерено осуществлять производство качественной и недорогой продукции, которая должна удовлетворить потребности потенциальных потребителей в Европейской части России - на начальном этапе, на всей территории России и в ближайшем зарубежье, а также замещение импортных изделий - в перспективе.

Предварительное изучение рынка дало положительные результаты и подтвердило, что намеченный объем продаж электронных наручных часов, составляющий около 360 тыс. штук в год, удовлетворит спрос на данное изделие не менее, чем на 5%.

В настоящее время рынок электронных наручных часов в России в большей части неорганизован. Из отечественных производителей необходимо отметить АОЗТ «Хронос» и особенно АО «Электроника», производящие достаточно качественные электронные наручные часы и способные составить конкуренцию нашей фирме. Иностранные производители на российском рынке представлены либо фирмами с мировым именем (такими как «Casio», «Orient» и др., их продукция хотя и качественная, но довольно дорогая, больше элитная, чем массовая), либо малоизвестными фирмами стран АТР

(их продукция хотя и дешевая, но в то же время и некачественная, пользуется достаточным спросом у населения с небольшим достатком).

Общий недостаток иностранных производителей - отсутствие налаженной системы сбыта и послепродажного обслуживания на территории Российской Федерации, что образует некую нишу на рынке электронных наручных часов.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что хотя рынок электронных наручных часов в России и существует, потребительский рынок продолжает проявлять высокую заинтересованность к покупке не очень дорогих, но качественных моделей, при этом в последнее время наметилась явная тенденция к ориентации российского покупателя на отечественного производителя.

Оценка конкурентов

В настоящее время потребительский рынок России более чем на 80% заполнен недорогими и некачественными электронными часами, в основном иностранного производителя (малоизвестные фирмы стран Азиатско-Тихоокеанского Региона), 5% рынка занимает продукция известных мировых производителей, но их активность незначительна в связи с неустойчивостью экономики России. Основным недостатком иностранных производителей является отсутствие налаженной системы сбыта и послепродажного обслуживания. Продукция фирм АТР, кроме того, наряду с дешевизной обладает низким качеством. Продукция ведущих мировых производителей очень дорогая и является больше элитной, чем массовой.

Из отечественных потребителей наиболее конкурентоспособными можно считать АОЗТ «Хронос» и АО «Электроника». У них отлажена система сбыта и послепродажного обслуживания. В то же время объем выпускаемой ими продукции составляет не более 5% объема потребительского рынка, она уступает по качеству, надежности, долговечности и дизайну продукции ООО «Раппана». Кроме того, часы АОЗТ «Хронос» и АО «Электроника» имеют меньший (1 год) по сравнению с часами ООО «Раппана» (3 года) гарантийный срок.

Анализ технических и стоимостных характеристик показывает, что при меньшей стоимости (около 1 у.е.) наша продукция превосходит по качеству исполнения, надежности, долговечности, дизайну и точности хода аналогичные не только импортные, но и отечественные образцы (около 1,5 у.е.).

Совершенно очевидно, что Российский часовой рынок имеет большой потенциал для дифференциации продукции. Предлагаемые электронные наручные часы с новыми техническими характеристиками и доступной

ценой дают широкие возможности для завоевания одного из сегментов этого обширного рынка.

План маркетинга

Потребителями электронных наручных часов на первом этапе предполагаются люди со средним и низким достатком, а также охотники, рыбаки, спортсмены, моряки, летчики, молодежь.

Представителями ООО «Раппана» производился независимый опрос 2000 человек различных профессий и слоев населения в Москве, Московской области и ряде крупных городов центрального региона России. В результате опроса выявлена большая заинтересованность людей со средним и низким достатком в приобретении недорогих, но качественных, надежных и долговечных часов.

Кроме того, в период опроса и принятия решения на организацию производства, проявили заинтересованность в приобретении нашей продукции как Правительство Москвы, так и руководство ряда министерств и ведомств, особенно силовых структур.

В результате обработки данных получены следующие результаты по данному сегменту рынка:

- общее количество фирм, занимающихся производством и распространением электронных наручных часов - 52 (98% данного сегмента рынка);

- общий объем продаж за 1999 год - 735 700 долл. США;

- темпы роста объема продаж за 1997-1999 гг. - 11%;

- спрос населения устойчивый, возрастающий.

Особенности данного сегмента рынка:

- покупателей много, от единичных до крупных оптовых;

- особое внимание обращается на фирму, рекламу, отечественного производителя, качество, долговечность, надежность, срок гарантии, гарантийное и после гарантийное обслуживание, а также разветвленность сети сбыта и технического обслуживания;

- к закупке крупных партий привлекаются специалисты;

- заинтересованность Правительства Москвы в упорядочении производства, сбыта и создания цивилизованного рынка;

- заинтересованность ряда министерств и ведомств, особенно силовых структур, в появлении универсальных электронных наручных часов, отвечающих мировым стандартам и имеющим ряд специальных функций, таких как ударопрочность, способность к погружению в воду, большой срок гарантии.

Наша фирма предполагает выходить на рынок с ценой изделия за штуку намного меньшей (1 долл. США), чем у ведущих мировых производителей (10-15 долл. США), несколько меньшей, чем у отечественных производителей (1-1,5 долл. США) и равной цене фирм стран АТР.

Кроме этого, нашу фирму будут выгодно отличать японское качество и дизайн, надежность и долговечность (гарантия 3 года без смены элемента питания), простота в обращении, а также наличие уже отработанной и разветвленной сети в европейской части России по распространению и сбыту продукции, гарантийному и послегарантийному обслуживанию.

Предполагаемый объем продаж, высокое качество, агрессивная рекламная политика, а также финансовая поддержка Правительства Москвы, руководителей ряда министерств и ведомств (особенно силовых структур) позволит существенно потеснить некачественную продукцию стран АТР на рынке товара.

В то же время может возникнуть ряд проблем при вступлении фирмы на рынок:

- барьер мощности предприятия;
- неподготовленность покупателя;
- предпочтение не дешевым, а дорогим и качественным моделям.

Пути решения этих проблем мы видим в проведении агрессивной маркетинговой стратегии и тактики, использовании торговой марки и готовых рекламных продуктов фирмы «Casio», поддержке Правительства Москвы и руководства ряда министерств и силовых ведомств в продвижении товара на рынке, а также проведение экспертиз различными независимыми лабораториями.

Ниже приведена таблица 1 сравнительных показателей по факторам конкурентоспособности. Каждый фактор оценивается по пятибалльной шкале от 0 до 5. Для проведения оценки была сформирована группа из наиболее квалифицированных специалистов ООО «Раппана» с привлечением специалистов Первого московского часового завода и фирмы «Casio», а также использованы методики оценки, разработанные совместно японской фирмой и ОКБ Первого московского часового завода.

Т а б л и ц а 1

№ п/п	Факторы конкурентоспособности	Casio	Раппана	Хронос	Электро-ника	АТР
1	2	3	4	5	6	7
1	Товар	Электронные наручные часы				
2	Качество	5	4	3	3	2
3	ТЭП	5	5	4	4	4

1	2	3	4	5	6	7
4	Престиж торговой марки	5	2	3	4	2
5	Уровень послепродажного обслуживания	1	3	3	5	1
6	Защищенность патентами	5	3	4	5	1
7	Цена	Единичные оптовые партии				
8	Продажная	2	4	3	3	5
9	Процент скидки с цены	1	2	2	2	4
10	Продвижение товара на рынках	Наличие качества, рекламы, поддержки				
11	Реклама	4	5	2	2	1
12	Пропаганда	2	4	2	2	0
13	Общее количество баллов	30	32	26	30	20

Таким образом, по мнению экспертов, конкурентоспособность нашей продукции - на уровне конкурентоспособности ведущих зарубежных фирм. Она достигается в основном за счет высоких технико-экономических показателей (качество, срок службы, гарантия, послепродажное обслуживание) и агрессивной рекламной политики.

Исходя из вышеизложенного, по расчетам фирмы основной упор в период подготовки и реализации продукции мы должны делать на проведение широкой агрессивной рекламной кампании на телевидении, радио, рынках, ярмарках, транспорте, в мастерских по ремонту, в магазинах других фирм и т.д. с использованием уже готовых рекламных продуктов фирмы «Casio», а также опираясь на финансовую поддержку, связи и влияние Правительства Москвы, Первого московского часового завода, руководителей ряда министерств и ведомств, особенно силовых структур.

Изюминкой рекламы нашей продукции является японское качество и ее дизайн наряду с применением материалов и комплектующих изделий отечественного производства, космических технологий и достижений ОПК, что позволит обеспечить гарантийный ресурс без замены аккумулятора не менее 3 лет, а также послегарантийное обслуживание через разветвленную сеть мастерских по ремонту часов. В данном сегменте рынка будут присутствовать следующие конкуренты: отечественные фирмы АОЗТ «Хронос» и АО «Электроника»; ведущие зарубежные фирмы типа «Orient», «Casio», малоизвестные фирмы стран АТР.

Основным конкурентом следует считать отечественную фирму АО «Электроника», имеющую налаженную сеть сбыта, ремонта и послепродажного обслуживания выпускаемой продукции, большие производственные мощности и широкий ассортимент товара. Возможным

противодействием нашему вступлению в рынок со стороны фирмы «Электроника» может быть снижение цены на выпускаемую продукцию (ценовой прессинг) до 0,9-1,0 долл. США за счет использования достаточно больших производственных мощностей этой фирмы.

Реальным противодействием этому (при сохранении цены на нашу продукцию на уровне 1,0 долл. США) мы можем усилить рекламную кампанию с переводом акцента на качественные показатели продукции, большой срок гарантии (3 года без смены элемента питания) и невысокую цену. Мы обеспечим послепродажное обслуживание с использованием разветвленной сети мастерских по ремонту часов, при этом часы нашей фирмы ремонтироваться (кроме замены аккумулятора) не будут, а будут заменены новыми с установлением нового срока гарантии 3 года, в период гарантийного срока - бесплатно, в послегарантийный период - за 50% стоимости.

В вопросах ценообразования наша фирма стремится применять принцип постоянства цен. Фирма планирует выходить на рынок с ценой 1 долл. США за одно изделие. Оптовым покупателям партий от 100 часов - скидки 5%, от 1000 часов - 10%. В случае индивидуальной покупки часов через нашу торговую сеть по истечении гарантийного срока и предъявлении часов новые часы владельцу обойдутся только в 50% стоимости.

Учитывая необходимость быстрого возврата заемных средств, первоочередной коммерческой целью является получение наибольшей прибыли в возможно короткие сроки. При неизменном сохранении цен на изделие в течение первых трех лет, стратегией предусматривается проведение мероприятий по увеличению объемов производства часов и организация собственной торговой сети на территории России - первый этап, на территории стран ближнего зарубежья (стран СНГ) - второй этап.

Для обеспечения максимальной прибыли и реализации как можно большего объема товара в возможно короткие сроки планируется применить следующую схему его распространения. На первом этапе:

- через сеть Первого московского часового завода;
- через сеть мастерских по ремонту часов;
- через специализированный магазин «Раппана» и магазины других фирм;
- оптом со склада партиями по 100 штук со скидкой 5%;
- оптом со склада партиями по 1000 штук со скидкой 10%;
- через торговую сеть Москвы и области используя каналы Правительства Москвы.

На втором этапе дополнительно:

- организация и расширение собственной торговой сети;
- продажа через посредников и другие фирмы;

- пересылка по почте;
- прием заказов по телефону и доставка средствами фирмы любых партий.

Методы стимулирования сбыта:

- предоставление скидок оптовым покупателям;
- рассрочка платежей до 1 месяца покупателям крупных оптовых партий, более 2000 штук;
- проведение рекламных акций на рынках и ярмарках, а также в государственных органах и учреждениях с демонстрацией уникальных свойств товара и возможностью приобретения с 30% скидкой.

Производственный план

Производственные мощности в составе трех автоматизированных сборочных линий и оборудования для изготовления корпусов планируется разместить на производственной площади ООО «Раппана», которая отвечает начальным требованиям фирмы «Casio» к производству электронных наручных часов и поэтому не требует проведения реконструкции.

Изготовление трех автоматизированных сборочных линий и оборудования для изготовления корпусов электронных часов осуществляет фирма «Casio» бесплатно. Доставку и монтаж оборудования, системы электропитания, вентиляции, обеспечение герметичности производственного комплекса, создание системы микроклимата и очистки воздуха, производство пусконаладочных работ осуществляет Московский завод автоматических линий совместно с представителями фирмы «Casio». Стоимость этих работ с учетом доставки, таможенных сборов, налогов, накладных расходов, гарантийного обслуживания и т.д. составляет 27 000 долл. США. Оплата работ будет осуществляться равными долями в два этапа:

50% - после монтажа и пуска обеспечивающих систем, первой автоматизированной линии и оборудования для изготовления корпусов;

50% - после монтажа и пуска второй и третьей автоматизированных линий и выпуска пробной партии в 10 тыс. штук.

Выбор предприятий-поставщиков комплектующих изделий для часов производился на конкурсной основе совместно с представителями ООО «Раппана» и фирмы «Casio» с привлечением специалистов лаборатории точной механики и оптики НИИ МО РФ, а также представителей независимой экологической организации «Москомэкология». Учитывались максимальная унификация комплектующих и материалов под оборудование фирмы «Casio», а также качественные и экологические характеристики согласно требованиям японской фирмы.

Микросхемы с печатной платой и жидкокристаллический экран будут приобретаться на следующих предприятиях:

Т а б л и ц а 2

№ п/п	Наименование предприятия	Объем поставки
1	Завод «Микрон» (г. Зеленоград)	70%
2	Завод «Оптрон» (г. Москва)	20%
3	Люберецкий завод полупроводниковых приборов	10%

Пластмассу и органическое стекло готов поставлять любой из 12 московских заводов по производству пластмасс. Однако предпочтение необходимо отдать следующим предприятиям:

Т а б л и ц а 3

№ п/п	Наименование предприятия	Объем поставки
1	Бутовский химкомбинат	60%
2	Завод пластмасс (г. Москва)	20%
3	АО «Химпрогресс» (г. Москва)	20%

Данным предприятиям отдано предпочтение прежде всего из-за наиболее полного соответствия выпускаемой продукции требованиям, предъявляемым фирмой «Casio», применением технологических процессов и материалов, удовлетворяющих требованиям к экологической безопасности и качеству выпускаемой продукции, а также из-за условий оплаты отпускаемой ими продукции - в течение одного месяца со дня ее отгрузки.

Ориентировочные цены на продукцию (включая доставку) характеризуются следующими показателями:

Т а б л и ц а 4

№ п/п	Наименование	Цена (у.е.)
1	Микросхема с печатной платой	0,2
2	Жидкокристаллический экран	0,15
3	Аккумулятор	0,15
4	Контакты	0,006
5	Пластмасса и органическое стекло	0,03
6	Инструкция	0,003
7	Упаковка	0,001
	Итого:	0,44

Организационный план

ООО «Раппана» по форме собственности является обществом с ограниченной ответственностью. Основным партнером ООО «Раппана» будут выступать Правительство Москвы и АО Первый московский часовой завод.

В состав компании в первый год после начала ее деятельности будет входить: генеральный директор, юрист, главный бухгалтер, менеджер по снабжению, менеджер по сбыту готовой продукции, 3 оператора по обслуживанию автоматизированных сборочных линий, 2 оператора по обслуживанию установки по производству корпусов, 3 сборщика-упаковщика, начальник склада, грузчик, персонал магазина - 3, уборщица.

Вопросами управления и правом подписи финансовых документов будут обладать генеральный директор и главный бухгалтер ООО «Раппана».

Страхование рисков

Первая стадия - организация производства.

Вторая стадия - производство готовой продукции.

Третья стадия - финансовые риски.

К основным рискам можно отнести: невыполнение гарантийных обязательств поставщиками комплектующих и оборудования, а также появление конкурентов.

Проект является социально ориентированным, т.к. он в первую очередь рассчитан на потребителя с низким доходом, кроме того создаются новые рабочие места как непосредственно в фирме, так и на предприятиях-поставщиках и, возможно, в перспективе в торговой сфере. С созданием фирмы появляется юридическое лицо - новый налогоплательщик.

Невыполнение гарантийных обязательств поставщиками комплектующих и оборудования. Для решения этой проблемы предусматривается включение в договора разделов о штрафных санкциях на некачественную и несвоевременно поставленную продукцию.

Появление конкурентов. Реальную конкуренцию может составить только АО «Электроника», противодействие которой рассмотрено выше в разделе Маркетинг.

Финансовый план

Ниже приводятся прогнозируемые показатели на первые два года деятельности фирмы.

№ п/п		2000 г.				2001 г.			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1	Объем продаж (тыс. шт.)	30	90	90	90	120	120	150	150
2	Объем продаж (тыс. у.е.)	21	63	63	63	84	84	105	105
3	Погашение кредита (тыс. у.е.)/% на кредит	5/ 1,27	17/ 1,5	8/ 0,66	5/ 0,249	-	-	-	-
4	Чистая прибыль (тыс. у.е.)	6,3	18,9	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6

Предполагается, что кредит в размере 35 000 у.е. (плюс проценты по нему) будет погашен в течение 12 месяцев.

Полученная чистая прибыль за второй год деятельности позволит наладить еще несколько сборочных линий, в случае успешной реализации выпускаемой продукции на рынке.

При условии выхода во втором квартале объемов производства на уровень 90 тыс. часов и сохранении этого количества изделий в последующие кварталы, мы предусматриваем во второй год выйти на рынок по всей России и стран СНГ, на третий год существования у компании появится возможность стать инвестором.

В следующей таблице 6 приведены основные финансовые показатели работы ООО «Раппана», исходя из планируемого объема инвестиций.

Т а б л и ц а 6

t	Сумма инвести- ций (тыс. у.н.)	Сумма тек. расх. (тыс. у.е.)	Сумма реализ. (тыс. у.е.)	Сумма налога (у.е.)	Сумма чистой прибыли (тыс. у.е.)	Сумма %. По кред. (тыс. у.е.)	Сумма кредитов (тыс. у.е.)	Фонд накоп- лен. (тыс. у.е.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	35	-	-	-	-	-	-	-
2		2,8	7	2,1	2,1	0,636	1,436	0,028
3		5,6	14	4,2	4,2	0,636	3,564	0,28
4		8,4	21	6,3	6,3	0,5	5,67	0,13
5		8,4	21	6,3	6,3	0,5	5,67	0,13
6		8,4	21	6,3	6,3	0,5	5,66	0,14
7		14,7	21	3,15	3,15	0,22	2,67	0,26

Окончание таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8		14,7	21	3,15	3,15	0,22	2,67	0,26
9		14,7	21	3,15	3,15	0,22	2,67	0,27
10		14,7	21	3,15	3,15	0,083	1,7	1,367
11		14,7	21	3,15	3,15	0,083	1,7	1,367
12		14,7	21	3,15	3,15	0,083	1,7	1,367
Сум- ма	35	121,8	210	44,1	44,1	3,681	35	5,599

Инвестиции (заемные средства) будут составлять 35 000 у.е. Проценты по кредиту составят 20% годовых, с пересчетом ежеквартально на сумму непогашенного долга.

Т а б л и ц а 7

№ п/п		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1	Заработная плата с начислениями	10%	10%	10%	10%
2	Сырье и материалы	30%	30%	30%	30%
3	Эксплуатационные расходы	-	-	-	-
4	Прибыль	60%	60%	30%	30%

Заработная плата в среднем составит 200 у.е., что после кризиса 17 августа 1998 г. в 1,3 раза выше среднего уровня заработной платы по г. Москве. Эксплуатационные расходы в 1 и 2 квартале берет на себя Первый Московский часовой завод.

Указанные суммы налогов рассчитаны исходя из 50% от прибыли. Фонд накоплений будет использоваться в соответствии с производственной необходимостью.

Анализ прогнозируемых денежных поступлений и выплат показывает, что ООО «Раппана» должно полностью погасить предоставленный ему кредит за 12 месяцев и с этого момента стать самофинансируемым предприятием.

Выводы

Производство нашей продукции экономически целесообразно, поскольку приносит прибыль и имеет хорошую рентабельность (более 30%).

При этом существуют потенциальные резервы снижения себестоимости, которые распределены следующим образом: снабжение - 30%, производство -

10%, сбыт - 20%. Снижение себестоимости вызовет рост годовой прибыли и приведет к увеличению эффективности проекта.

Полученный кредит и проценты будут возвращены с прибылью 12% в течение 2 лет с выплатой в конце каждого года.

3.12. Бизнес-план к проекту создания предприятия по производству кухонной мебели

Название и адрес предприятия: ООО «Уют» г. Коломна, ул. Ленина, д. 3.

Учредители: Иванов А. А., Петров Б. Б.

Руководитель предприятия: Иванов Андрей Андреевич.

Резюме

Суть проекта: наладить производство, выпуск и последующую реализацию навесных кухонных шкафов для посуды из древесины для удовлетворения спроса населения в г. Коломна и Рязанской области.

Сметная стоимость проекта 148 000 руб.

Финансирование проекта: собственные средства - 35%, заемные средства - 65%.

Срок окупаемости проекта - 3 года.

Проектно-сметная документация разработана Ивановым А. А.

Планируемая цена продажи единицы продукции на 30% ниже цены на аналогичную продукцию конкурентов. Это связано со значительной их удаленностью от места продажи своей продукции и, как следствие, более высокими затратами на транспортные расходы и реализацию продукции.

Выпускаемая продукция будет отличаться не только низкой ценой, но и красивым внешним видом, будет более удобной, прочной из-за особенностей конкуренции, будет полироваться и покрываться лаком.

Ожидаемый спрос на продукцию составит 1700 шт. в год.

Для осуществления проекта требуется объем инвестиций в размере 96000 руб.

Заемные средства будут возвращены через три года.

Успех инвестиционного проекта подкрепляется достаточно большой численностью населения, проживающего в названной местности и низкой ценой на выпускаемую продукцию, доступной для всех категорий населения.

Перспективой развития предприятия является выход на потребительские рынки близлежащих районов, Московской, Рязанской областей в целом.

Анализ положения дел в отрасли

В настоящее время продукция данного вида в районе не выпускается, а поставляется из отдаленных регионов. Численность населения в районе достаточно велика для устойчивого сбыта в запланированном объеме и, соответственно, для развертывания необходимых производственных мощностей.

Потенциальными конкурентами являются: ЗАО «Меббел», г. Владимир, ул. Правды, д. 40; АО «Орион», г. Обнинск, пр. Жукова, д. 67.

Выше перечисленные предприятия выпускают свою продукцию в широком ассортименте и различных видов. Однако сказывается их значительная удаленность от г. Коломны и Рязанской области, недостаточное знание рынка в данном регионе и высокие цены на предлагаемую продукцию. Названные предприятия ведут свою деятельность с начала 80-х годов.

План маркетинга

Конечными потребителями продукции являются представители различных социальных групп населения. Ожидается равномерный спрос на продукцию в течение всего года. Потенциальные конкуренты выпускают свою продукцию в широком ассортименте и различных видов, как отдельно, так и в составе кухонных гарнитуров. Продукция конкурентов пользуется определенным спросом, но приобрести ее могут лишь граждане с довольно высокими доходами.

Продукция нашего предприятия доступна всем. Отличием от конкурентов является то, что продукция (кухонные шкафы) различных видов (по форме, цвету и степени полировки) и выход на потребительские рынки близлежащих районов и Московской области в целом. В будущем планируется наладить производство комплектов обеденных гарнитуров на заказ из престижных пород дерева для клиентов с высоким достатком.

Торгово-сбытовые издержки, капитальные затраты, связанные с реализацией продукции, указаны в таблице 3. В действиях конкурентов следует опасаться изменений маркетинговой политики и возможного снижения цен на свою продукцию.

В противодействие конкурентам предполагается введение собственных маркетинговых мероприятий по реализации продукции. Это проведение рекламных кампаний на местном радио, телевидении, в местных органах печати и на торговых точках. Цена на продукцию обоснована в таблице 3.

Сбыт продукции будет организован через сеть магазинов розничной торговли г. Коломны:

- 1) Магазин «Двенадцать стульев», ул. Дорфа, д. 2.

- 2) ООО «Комфорт», ул. Дзержинского, д. 4.
- 3) Магазин «Люкс», пр. Кирова, д. 40.

Производственный план

Производство продукции будет организовано в помещении производственного цеха Коломенского ЗАО «Возрождение» на условиях аренды этого помещения площадью 80 кв. метров.

В состав основного оборудования входят:

- станок деревообрабатывающий стоимостью 10 000 руб.;
- столярный станок стоимостью 10 000 руб.;
- столы столярные (3 шт.) стоимостью 500 руб. каждый;
- ручной столярный инструмент (молотки, зубила, долота и пр.) общей стоимостью 3500 руб.

Поставщиком сложного производственного оборудования является ЗАО «Интертех», которое поставляет в г. Коломну промышленное оборудование. Условие поставки - покупка.

Сырье и материалы и их ориентировочная стоимость:

- брус нарезной (ель, береза) - 300 руб. кв. м;
- доска фанерная - 200 руб. кв. м;
- уголок металлический - 1 руб. пог. м;
- гвозди - 5 руб. кг.

Поставщиками являются: Озерский леспромхоз, Коломенское ЗАО «Возрождение» (деревообрабатывающий завод), ОАО «Коломенская фурнитура».

Условие поставок - покупка. Условия амортизации - простая. Норма отчислений составляет 20% за год эксплуатации основного оборудования.

Себестоимость намечаемой к производству продукции указана в таблице 3.

Структура капитальных вложений, стойтельно-монтажные работы, затраты на оборудование и прочие затраты указаны в таблице 2.

Ввод и освоение производственных мощностей указаны в таблице 1.

Финансовый план

Объем финансирования проекта по источникам и периодам представлен в форме таблицы 4.

Согласие банков или других заемодателей на предоставление средств подтверждается соответствующими руководителями документально с указанием условий предоставления кредита: процентная ставка (16%),

условия, сроки предоставления (на начало реализации проекта) и погашения (3 года) кредита.

Ходатайство о предоставлении средств федерального бюджета на возвратной и платной основе подкрепляется соображениями об отсутствии других источников финансирования проекта и о целевом применении испрашиваемых государственных средств.

Финансовый план содержит обоснованные движения денежных потоков по годам реализации инвестиционного проекта. Данные финансового плана являются основой расчетов эффективности проектируемых инвестиций.

Баланс доходов и расходов по отдельным товарам рассчитываются в соответствии с данными об объеме производства по кварталам и годам, уровне и сроках освоения проектной мощности, а также об оптовых ценах на единицу каждого товара и о расчетной себестоимости по каждому виду продукции.

Расчет эффективности проекта определяется по показателям срока окупаемости и внутренней нормы прибыли.

Срок окупаемости проекта - это период времени с момента выдачи средств федерального бюджета на возвратной и платной основе до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и суммарным объемом инвестиций приобретет положительное значение. Срок окупаемости рассчитан по данным таблицы 6 и равен 3 годам.

Внутренняя норма рентабельности определяется как дисконтирующий множитель, приводящий разновременные значения баланса к началу реализации проекта. Она является минимальной величиной процентной ставки, при которой занятые средства окупятся за жизненный цикл проекта.

Расчеты производятся последовательным отбором. То есть внутренняя норма рентабельности равна 20.

Расчеты коэффициентов оценки структуры баланса предприятия - текущей ликвидации, обеспеченности собственными средствами и их отношение к величине заемных средств в составе средств финансирования проекта, восстановления (утраты) платежеспособности в соответствии с постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 408 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

Расчеты коэффициентов ведутся по методикам, изложенным в приложении 1 к вышеназванному постановлению Правительства РФ и Методических положениях по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (Федеральное управление по делам о несостоятельности от 12 августа 1994 года № 31-Р).

Проведенный финансово-экономический анализ проекта позволяет говорить о том, что представленный проект может быть реализован с высокой эффективностью.

Т а б л и ц а 1

**График освоения производственной мощности
(в процентах от проектной мощности)**

Наименование	Проектная мощность														
	1-й год					2-й год					3-й год				
	Все - го	По кварталам				Все- го	По кварталам				Все- го	По кварталам			
		I	II	III	IV		I	II	III	IV		I	II	III	IV
Шкафы навесные	80	20	20	20	20	90	22,5	22,5	22,5	22,5	100	25	25	25	25

Т а б л и ц а 2

Структура капитальных вложений по проекту (тыс. рублей)

Наименование показателей	1-й год	2-й год	3-й год
	Всего	Всего	Всего
Капитальные вложения (всего)	31	-	-
В том числе:			
Приобретение оборудования	25	-	-
Строительство - монтажные работы	5	-	-
Прочие затраты	1	-	-

Т а б л и ц а 3

**Затраты на производство и сбыт продукции, выручка и прибыль
(тыс. рублей)**

Наименование показателей	1-й год	2-й год	3-й год
1	2	3	4
1. Объем производства продукции (шт.)	1400	1500	1700
2. Цена продажи (произ-ва) прод-ии (одной ед.)	150	180	210
3. Выручка от продажи прод-ии (в ден. выраж.)	210	270	357
4. Прочие доходы от производственной деятельности: выручка от продажи отходов	8	9	10

(обрезная доска)			
------------------	--	--	--

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
5. Затраты на производство и сбыт продукции ИТОГО:	112	124,5	148,5
В том числе:			
5.1. Производственные затраты:	110	112	145,5
Из них: операционные затраты - всего	110	112	145,5
В том числе:			
- топливо и энергия	3	3,3	4
- сырье и материалы	40	44	49
- комплектующие изделия	7	7,7	8,5
- оплата труда, отчисления на соц. страхование	48	54	70
- затраты на новизну	12	13	14й
5.2. Затраты на сбыт продукции	2	2,5	3
6. Из общей суммы затрат на производство и сбыт продукции			
6.1. Операционные затраты	110	112	145,5
6.2. Амортизационные отчисления	4	4	4
6.3. Налоги и др. платежи отнес. на себестоимость	1	1,5	2
7. Затраты на страхование проекта	5	5,5	6
8. Балансовая прибыль (8) = (3) + (4) - (6) - (7)	98	156	209,5
9. Платежи за кредит в бюджет	34	55	73
10. Уплата за кредит процентов - всего	15	15	15
Коммерческие кредиты	15	15	15
11. Чистая прибыль (П) = (9) - (9) - (10)	49	86	121,5
12. То же, нарастающим итогом	49	135	256,5

Т а б л и ц а 4

Источники финансирования инвестиционного проекта (тыс. рублей)

Наименование показателей	Средства на проект	1-й год	2-й год	3-й год
1	2	3	4	5
1. Собственные средства, направляемые на финансирование проекта				
1.1. На начало реализации проекта	52	52	-	-

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5
1.2. Поступления от хозяйственной деятельности предприятия	-	49	86	121,5
2. Заемные средства: кредиты коммерческих банков	96	96	-	-
ИТОГО: 148				

Т а б л и ц а 5

**План денежных поступлений и выплат по годам реализации
инвестиционного проекта (тыс. рублей)**

Наименование показателей	1-й год	2-й год	3-й год
1	2	3	4
А. Деятельность по производству и сбыту продукции			
А.1. Поступление денежных средств (А.1) = (А.1.1) + (А.1.2) в том числе	218	279	367
А.1.1. Выручка от продаж продукции (п.3 табл. 3)	210	270	357
А.1.2. Прочие доходы от производственной деятельности (п. 4 табл. 3)	8	9	10
А.2. Денежные выплаты - операционные затраты по производству и сбыту продукции	110	112	145,5
А.3. Сальдо денежных поступлений и выплат от деятельности по производству и сбыту продукции	108	167	221,5
Б. Инвестиционная деятельность			
Б.2. Платежи за:			
- оборудование	25	-	-
- строительно-монтажные работы	5	-	-
Б.3. Сальдо денежных поступлений и платежей в инвестиционной деятельности (Б.3) = (Б.1) - (Б.2)	-31	-	-
В. Финансовая деятельность			
В.1. Поступление денежных средств - всего	96	-	-
В.1.1. Средства для финансирования инвестиционного проекта	96	-	-
В.2. Денежные выплаты - всего (В.2) = (В.2.1) + (В.2.2) + (В.2.3) + (В.2.4)	55	77	192
В.2.1. Возврат представленных средств -	-	-	96

коммерческие кредиты			
<i>Окончание таблицы 5</i>			
1	2	3	4
В.2.2. Уплата процентов за предоставленные средства, в том числе: коммерческие кредиты	15	15	15
В.2.3. Налоги и др. обязательные платежи из себестоимости и прибыли (п.п. 6.3 и 9 табл. 3)	35	56,5	75
В.2.4. Страховые взносы (п. 7 табл. 4)	5	5,5	6
В.3. Сальдо денежных поступлений и выплат от финансовой деятельности (В.3) = (В.1) - (В.2)	41	-77	-192
Д. Денежный поток по годам реализации проекта (Д) = (А.3) + (В.3) - (В.3)	118	90	29,5

Т а б л и ц а 6

Данные для расчета срока окупаемости проекта

Наименование показателей	1-й год	2-й год	3-й год
1. Объем инвестиций (итог табл. 5)	148	-	-
2. То же нарастающим итогом	148	148	148
3. Сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений (табл. 3)	53	90	125,5
4. То же с нарастающим итогом	53	143	268,5
5. Сальдо (4) - (2)	-95	-5	120,5

3.13. Бизнес-план к проекту развития ЗАО «Изобильненский маслосырзавод»

Резюме

ЗАО «Изобильненский маслосырзавод» определило стратегическую цель для своего предприятия: получать максимальную прибыль от основной деятельности завода и удовлетворять потребности населения в молочной продукции на территории Ставропольского края, республик Северного Кавказа, Калмыкии и других районов, выпуская конкурентоспособную качественную натуральную продукцию, конкурентоспособную в соответствии с установленными стандартами. В настоящий момент для своего предприятия определило цель возобновить производство сыра «Голландского» и организовать участок производства продуктов детского питания путем привлечения потенциального инвестора для предоставления инвестиционного

кредита, необходимого для пополнения оборотных средств, в размере 2,5 млн. руб. сроком на 1 год и стоимость кредита не должна превышать 40% годовых.

Основной продукцией завода является цельномолочная продукция, масло сливочное, молоко сухое обезжиренное (более 25 наименований). В настоящем бизнес-плане рассматривается восстановление производства твердого сыра, планируется довести годовой объем его выработки до 290 тонн в сутки. Результаты исследования рынка показали, что производством сыра «Голландский» занимается только один молзавод в крае, данная продукция слабо представлена на рынке региона.

В течение первого года выполнения проекта молзавод предполагает получить безвозвратный займ по программе «Дети России» в размере 1,6 млн. руб. на покупку оборудования для организации участка по производству продуктов детского питания мощностью 2 т переработанного молока.

Планируемый объем выпуска в течение 1 года продукции составляет 54,6 млн. рублей в год. В настоящий момент имеются договора на поставку продукции завода на общую сумму 40 млн. рублей в 2000 г. Кроме того, ведутся переговоры по заключению подобных договоров еще на сумму около 18 млн. рублей. Географическим рынком сбыта продукции является Северо-Кавказский регион, г. Москва, Республика Калмыкия.

Основными поставщиками молока для производства продукции являются следующие сельхозпредприятия Изобильненского, Труновского и Шпаковского районов: СПК к/з «Рассвет», СПК к/з «Правда», СПК к/з «Тищенский», СПК к/з «Егрлыкский», ООО «Егорлык», ООО «Колос», АОЗТ «Баклановский», СПК к/з «Русский», рыбхоз «Ставропольский», СПК к/з «Московский», СХП «Мелиоратор», СПК к/з «Россия».

С данными производителями заключены предварительные соглашения о поставке необходимого количества сырья.

Персонал общества укомплектован высококвалифицированными специалистами, обладающими необходимым опытом и навыками. Общая численность персонала 130 человек, в том числе административно-управляющий персонал 12 человек.

Основные показатели эффективности проекта

Т а б л и ц а 1

Наименование показателя	Значение показателя
1	2
Индекс прибыльности (PI), %	757%
Чистый дисконтированный доход (NPV), руб.	26 478 673
Чистый дисконтированный доход в расчете на 1 год проекта, млн. руб.	10 647 466

1	2
Срок окупаемости проекта, лет	0,35
Внутренняя норма рентабельности, (IRR) %	20%
Сумма отчислений в бюджет и внебюджетные фонды с 1 рубля инвестиций по текущим платежам:	4,79
Сумма инвестиций, руб.	4 100 000
Дисконтированная сумма прибылей, руб.	23 560 628
Чистый дисконтированный доход на весь период, руб.	19 460 628

Описание предприятия и отрасли

Впервые промышленная переработка молока начата в с. Изобильном в 1938 году. Был построен завод мощностью 8 т перерабатываемого молока в сутки. В 1954 году вступил в строй новый маслосыродельный завод мощностью 20 тонн. На нем производилось около 200 тонн сыров (голландский, ярославский, углический).

В 1967 году к основному зданию был пристроен приемно-аппаратный цех, котельная, компрессорная. Мощность завода после реконструкции увеличилась до 80 тонн поступаемого молока в сутки. В 1975 г. произведена реконструкция завода с пристройкой цельномолочного цеха, в результате чего был увеличен выпуск кисломолочной продукции (творог, сметана, сырки, кефир и напитки с наполнителями, творожные пасты, молоко питьевое).

В 1975 году был построен цех переработки вторичного сырья мощностью 2 тонны сухого молока в сутки.

В 1991 году была пущена в эксплуатацию новая компрессорная. Количество молока, поступающего на завод, увеличилось до 120 тонн в сутки.

В 1995 году в целях возобновления производства сыров, улучшения условий хранения продукции было построено сырохранилище площадью 320 кв. м, отделана камера для низкотемпературного хранения продукции, построен новый санитарнобытовой корпус, а бывшее административное здание перестроено в цех по производству «Голландского» сыра, также были внедрены новые полуавтоматы по разливу и упаковке продукции.

Мощность завода в настоящее время составляет 120 тонн перерабатываемого молока в сутки.

Предприятие реализует продукцию в 8 торговых точках, в т.ч. в молодежном кафе «Шарм» и двух школьных буфетах.

В магазинах реализуется не только продукция собственного производства, но и продовольственные товары, закупленные на базах г. Москвы и городов края.

В мае 1997 года был арендован в пос. Солнечнодольский кондитерский цех, продукция которого реализуется на территории Изобильненского района.

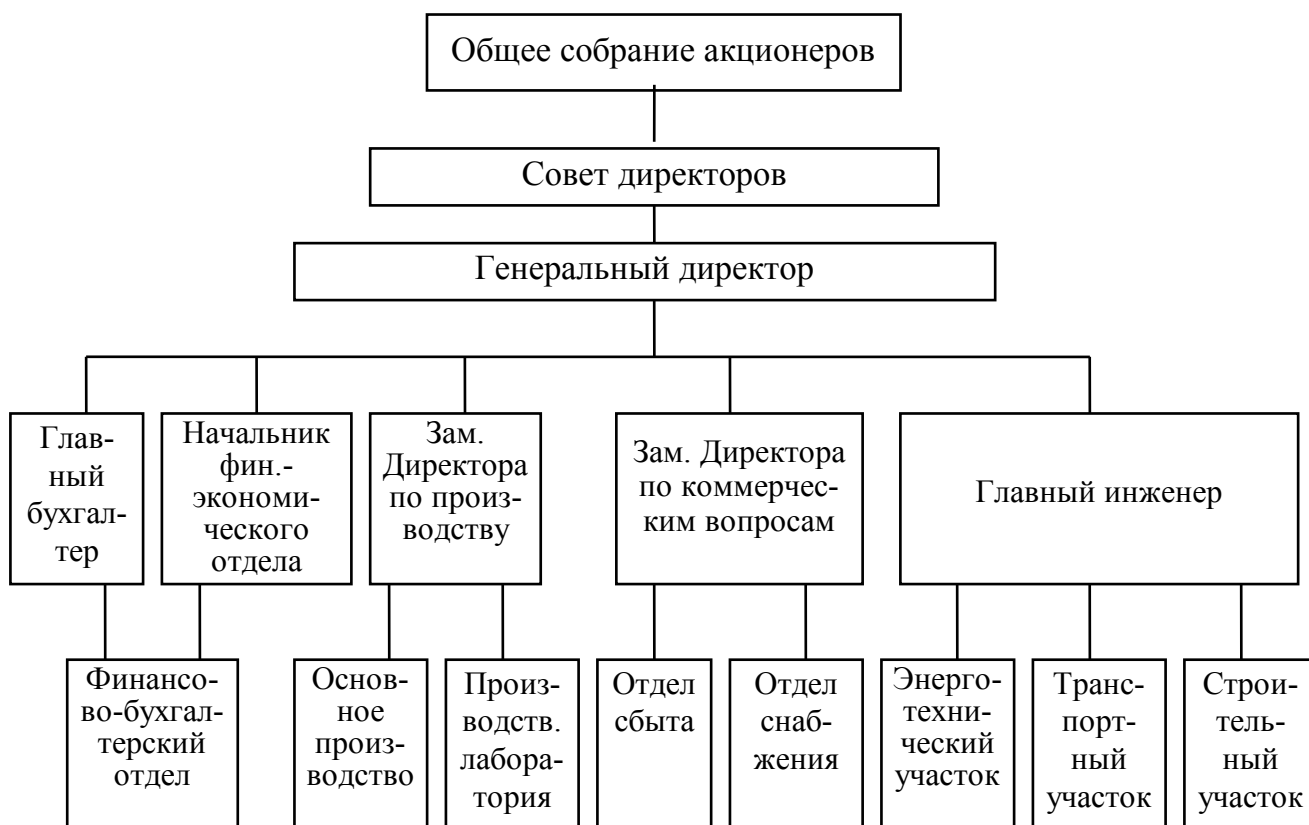
В настоящее время организационно-правовая форма предприятия - закрытое акционерное общество.

Высшим органом управления общества является собрание акционеров, которое проводится ежегодно не позднее 6 месяцев с момента окончания финансового года.

Собрание акционеров решает следующие вопросы: избрание Совета директоров, ревизионной комиссии, назначение генерального директора, утверждение годового отчета, бухгалтерского баланса, распределение прибыли.

Текущее руководство общества осуществляется генеральным директором, к компетенции которого относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

Структура управления предприятия



С 1992 года предприятие преобразовано в закрытое акционерное общество, уставной капитал на момент приватизации - 4495000 рублей, увеличение уставного капитала не проводилось. Количество акций на момент

приватизации и по настоящее время - 4495 шт. Владельцами акций являются физические и юридические лица и распределены они следующим образом:

физические лица - 2517 шт. - 56%

юридические лица - 1978 шт. - 44%.

Юридическими акционерами общества являются сельскохозяйственные предприятия Изобильненского района со следующим количеством акций:

АО «Изобильненское» - 354 шт.

АОЗТ «Баклановский» - 187 шт.

СПК к/з «Рассвет» - 275 шт.

СПК к/з «Дружба» - 134 шт.

АОЗТ «Заозерный» - 50 шт.

СПК к/з «Тищенский» - 86 шт.

СПК к/з «Егрлыкский» - 406 шт.

СПК к/з «Подлужный» - 31 шт.

АОЗТ «Рождественский» - 45 шт.

СПК к/з «Правда» - 342 шт.

АОЗТ «Русский» - 68 шт.

Описание продукции

Предполагаемый ассортимент выпускаемой продукции включает 20 наименований, вся продукция сертифицирована и произведенная из натуральных продуктов.

№	Наименование продукции
1	Молоко 2,5% в пленке
2	Кефир 2,5% в пленке
3	Творог 2,0% фас. 250 г
4	Сметана 15,0% фас. 500 г
5	Сметана 20,0% фас. 500 г
6	Крем творожный, 200 г
7	Сырки сладкие 8,0%, 100 г
8	Йогурт 2,5%, 200 г
9	Масло крест. весовое
10	Сыр голландский
11	Сыр изобил.
12	Сухая сыворотка, 20 кг
13	Пахта, в пленке, 1 л
14	СОМ, 20 кг
15	Молоко 3,2%

16	Кефир 3,2%
17	Сметана 20,0%
18	Творог нежирный фас.
19	Сливки 20,0%
20	Ацидофильные смеси, 3,2

Маркетинг и сбыт продукции

Требования потребителей к продукции

Проведенный на рынке Ставропольского края маркетинговый анализ показал, что цельномолочная продукция наилучшим образом покупается в полистироловых, красочных стаканчиках, расфасованная в 200-граммовые и 500-граммовые стаканчики с герметизирующей пластинкой. Такая упаковка притягательно воздействует на покупателя. Неохотно приобретаются такие виды продукции в полиэтиленовых пакетах, как молоко, сыворотка, кефир. С учетом малого их срока хранения, 36 часов, покупатель берет только необходимое на одни сутки количество продукции. Следовательно, более современная упаковка может способствовать увеличению объемов продаж и сроков хранения, снижению потерь при транспортировке.

Так, оптовый клиент из Калмыкии в беседе с ним пояснил, что потери продукции (расстояние до Элисты около 300 км) составляют от 3 до 5% при вывозе 3 раза в неделю по 3-5 тонн молока в полиэтилене. Такие убытки он несет только по причине упаковки, которая из-за износа технологического оборудования влечет удорожание себестоимости продукции заводу.

Оптовые покупатели из Калмыкии, Дагестана и Москвы за получаемую ими продукцию авансируют денежные средства.

Завод всегда обеспечивает гарантии качества продукции, что является главным для потребителя.

Конечными пользователями молочной продукции являются:
население (цельномолочная продукция, сыры);
комбинаты мороженого (сухое обезжиренное молоко);
кондитерские фабрики (масло сливочное).

Они расположены в Изобильненском районе (более 100 тыс. чел.), в Калмыкии, Дагестане, Москве. Цельномолочная продукция покупается ежедневно, СОМ - один раз в 2-3 месяца, сыр мягкий «Изобильненский» - 4 раза в год по 3-4 тонны.

Реакция клиентов на изменение цены практически одинаково болезненна. Однако путем экономии ресурсов и энергоносителей, внедрения новых полуавтоматов по разливу и упаковке продукции завод сумел

сохранить довольно низкий уровень удорожания собственной продукции в пределах 2% за последние 3 месяца.

Качество продукции определяется по ГОСТам, качественным удостоверениям поставщика - завода-изготовителя, лабораторным путем.

Опдово-отпускные цены*:

Молоко 2,5-3,2% жирности в пакетах по 1 л	- 5-50 - 5-80 руб./л
Молоко сухое цельное	- 30-38 руб./кг
Молоко сухое обезжиренное	- 25-30 руб./кг
Масло сливочное	- 50-73 руб./кг
Сыр твердый	- 50-70 руб./кг

Розничные цены*:

Молоко 2,5% жирности в пакетах по 1 л	- 5-50 - 5-80 руб./л
Масло сливочное	- 54-80 руб./кг
Сыр твердый	- 55-80 руб./кг
Молоко сухое цельное	- 38-41 руб./кг
Молоко сухое обезжиренное	- 32-38 руб./кг

* Примечание: цены приведены по районам Ставропольского края.

Потребителям хотелось бы видеть продукцию завода с высокими вкусовыми качествами и в прекрасной упаковке, с продолжительным сроком хранения, но без консервантов, экологически чистую и доступную по цене.

Уже сейчас молоко питьевое, сыр, масло сливочное представляются пользователям несколько дорогими, хотя порядок цен следующий:

Т а б л и ц а 2

Наименование продукта	Ставропольский край	Ярославская область	Самарская область
Молоко	5 руб. 50 коп. за 1 литр	6 руб. 20 коп. за 1 литр	7 руб. 90 коп. за 1 литр
Сыр	70 руб./кг	68 руб./кг	60 руб./кг
Масло сливочное	65 руб./кг	58 руб./кг	70 руб./кг

На вопрос: «Сколько бы Вы хотели заплатить за обслуживание?» респонденты отвечали, что это им мало знакомо и оценить услуги по доставке, распределению и пр. не смогли. Они полагаются на дистрибьюторов и предлагают включить цену за услуги в стоимость продукции.

Существующий ассортимент молочной продукции удовлетворяет потребностям городских и сельских жителей. Но они хотят видеть ее на

прилавках магазинов в любой час, чего на самом деле не происходит из-за нехватки сырья.

Типы покупателей - все население, предприятия, больницы, детские сады, школы.

Решение о покупке молочной продукции продиктовано ее первостепенным значением в рационе питания детей, больных, стариков. Уровни доходов населения не влияют на приобретение молочной продукции. Покупки делаются по сравнению цен, представленной такой же конкурентами.

Конкуренция

Торговые ярмарки, краевые конкурсы способствуют оценке продукции конкурентов и выработке оптимальной цены. Продукция Изобильненского маслосырзавода - одна из лучших в крае (награждена дипломами качества).

Репутация конкурентов удовлетворительная. Если рядом два лотка: Изобильненского МСЗ и Новоалександровского МСЗ, то первой расходуется продукция Изобильненского МСЗ. Имели место случаи (зафиксировано на рынке), когда масло сливочное Новоалександровское и Красногвардейское продавалось под маркой Изобильненского. Меры пока нами не принимались.

Покупатели спрашивают продукцию Изобильненского МСЗ и лояльны к ней. Типы гарантий у всех одинаковы: ГОСТы, технические условия, которые не всегда соблюдаются. Пока рынок поглощает все.

Что касается твердых сыров, производимых Красногвардейским, Александровским, Ипатовским и Ставропольским молочными заводами, то их качество не всегда соответствует стандартам, не выдержаны сроки созревания и конкурировать с импортными сортами сыров отечественные совершенно не могут. Однако импортная продукция размещается в основном в розничных сетях краевого центра и на Кавминводах, следовательно, любая продукция упомянутых заводов находит своего покупателя независимо от ее качественных характеристик.

Свою продукцию распределяют по магазинам, открывают ларьки, используют выездную торговлю.

Отдельные производители-конкуренты имеют надежные источники за счет стабильности климата и отсюда регулярности надоев (Краснодарский край). Сумели очистить счета в банках от задолженностей и могут получать кредиты, что пока не произошло на Изобильненском МСЗ. Руководящие кадры нового поколения набрались значительного опыта в бизнесе.

SWOT-анализ

Сильные стороны

К сильным сторонам относится имидж предприятия. Оно реализует только собственную продукцию, использует и разрабатывает собственные новые технологии, живет практически на собственные средства от выручки.

Квалифицированный коллектив (технологи с 20-летним стажем).

Слияние с сельхозпроизводителями и частным сектором.

Развитый маркетинг и сеть сбыта.

Взаимоотношения со сторонними организациями на высоком уровне.

Слабые стороны

К слабым сторонам относится устаревшее описание рабочих мест, должностных инструкций, слабая дисциплина на рабочих местах, отсутствие чувства собственника (люди до конца не поняли, что такое акционерное общество), слабая база обучения и подготовки кадров по смежным специальностям, отсутствие чувства хозяина.

Угрозы

К угрозам можно отнести не до конца изученную окружающую среду, нестабильность рынка для сезонного производства (молоко), неотработанные до конца приоритеты для подавления конкурентов, отсутствие графиков распределения продукции по району и долгосрочным договоров с новыми потребителями, невозможность совершенствования технологического процесса из-за изменяющейся внешней среды, трансформация снабженческой базы, нехватка и нестабильность собственных финансовых средств. Высокий уровень налогов и платежей за энергоносители, отчислений в бюджетные и внебюджетные фонды. Конкуренты соседних районов.

Возможности

Хозяйства Изобильненского района на сегодняшний день способны поставлять (вместе с частным сектором до 70 т молока в сезон и до 20 т в осенне-зимний период).

Однако средние величины в 1999 году составили (в объемах закупок) 50 тонн молока в среднем в сезон и 6 тонн в среднем в межсезонье.

Т а б л и ц а 3

	Имеющиеся в наличии	Могут быть получены
Финансовые	400-600 тыс. руб. в месяц	2,5 млн. руб. на оборотные средства в год
Технологические	На 120 т молока переработка/сутки	2 тонны экологически чистого для детского питания
Обеспечение/сырье	6-20 тонн в сутки	20-70 тонн молока в сутки
Производитель	15-35%	100%
Персонал	1/3	100%

При отсутствии достаточного количества сырья и оборотных средств на его закупку возможности маркетинга с их влиянием на объемы продаж и распределения ничтожны.

Рынок сбыта продукции

Общий объем продаж по сектору твердых сыров в Ставропольском крае в 1999 году составил 1944,4 тонны (1603 тонны собственного производства четырех маслосырзаводов края), что составило немногим более 2 кг/год на душу населения с доходами выше прожиточного минимума. Сегмент заполняемости рынка продукцией Ставропольского края составляет 21% от общего числа продаж твердых сыров. Поставщики Краснодарского края занимают 3% рынка, Москвы и Санкт-Петербурга - 0,3%. Незаполненный сегмент рынка в 57,7% предоставляет широкие возможности для увеличения объемов продаж в крае более чем в 2 раза. Доля «Изобильненского маслосырзавода» может составить 16,1% общего объема производства в крае.

Общий объем продаж твердых сыров, рассматриваемый в настоящем бизнес-плане, предположительно составляет 250 тонн в год.

С учетом прогнозируемого роста доходов населения вся продукция может быть реализована в Ставропольском крае. Но потенциальные потребители могут приобретать до 150 тонн сыра в год (Республика Калмыкия, Дагестан, г. Москва).

По существующим прогнозам весьма емкий рынок вырисовывается в Республике Дагестан и Чеченской Республике уже только на поставках твердых сыров по государственным заказам в воинские части и для населения. Ведется изучение таких возможностей. В плане международных поставок учитывается возобновление поставок продукции на Кубу (50 тонн в год).

Сегментация рынка включает в себя следующие потребительские факторы: население района (свыше 100 тыс. человек), Республика Калмыкия

(оптовая продажа), г. Москва (оптовая продажа), г. Ставрополь (розничная сеть).

В 1999 году продукция распределялась следующим образом:

1. Цельномолочная продукция и масло сливочное:

- розничная торговая сеть - 22% от общего производимого объема;
- школы и детские сады - 20% - « -
- предприятия города и района - 20 % - « -
- больницы - 3% - « -
- спецпитание во вредных производствах - 6% - « -
- вместо заработной платы сотрудникам завода - 18% - « -

2. Сухое обезжиренное молоко:

- Республика Дагестан - 80% от общего производимого объема
- фирма «Иней» г. Ставрополь - 11% - « -
- по бартеру г. Москва - 9% - « -

3. Твердые сыры:

- не производились из-за отсутствия сырья и оборотных средств на его закупку.

Таким образом, сдерживающим фактором развития тенденций роста производства является отсутствие оборотных средств на закупку сырья.

Произведенные маркетинговые исследования, предварительные проработки по сбыту продукции потенциальным клиентам позволяют утверждать, что в случае закупок молочного сырья в суточном объеме до 50 тонн, потребности населения, прочих пользователей цельномолочной продукции, СОМа, масла сливочного, твердых сыров, детского питания была бы удовлетворена на 80%, причем средняя прибыльность составила 20% в целом по всем видам продукции.

Существенных ограничений по продажам продукции молочного производства маркетинговые исследования не выявили. Напротив, рынок цельномолочной продукции во второй половине дня в городе Изобильном, а по району и до середины дня, оказывается пустым. В какой-то мере его восполняет продукция в упаковке ТЕТРА-ПАК с длительным сроком хранения, поставляемая из Краснодарского края.

Система и канал сбыта

Доставка собственности транспортом, самовывоз, количество точек розничной продажи - 8.

Т а б л и ц а 4

Наименование потребителя	Способ реализации	Форма оплаты
1. Фирменная торговля завода	Самовывоз	Наличные
2. Г. Москва	Самовывоз	Перечисление
3. Республика Калмыкия	Самовывоз	Перечисление
4. Г. Ставрополь	Самовывоз	Наличные, перечисление

Продукция в 8 точек розничной торговли, принадлежащие заводу, доставляется собственности транспортом завода. В основном оптовые покупатели осуществляют самовывоз продукции.

Товары перевозятся в приспособленной стандартной таре.

Система управления запасами практически отсутствует из-за минимальной загрузки складов (только сливочное масло и СОМ хранятся после выработки не более 3-х дней).

Обслуживанию клиентов уделяется одинаковое внимание по всем каналам распределения.

Необходима выносная торговля, передвижными автолавками, ларьки у пешеходных переходов и иных скоплениях людей, реклама, красочная упаковка, умеренная цена.

В штате имеется 8 продавцов.

Специализация по географии весьма примитивна - в местах скопления людей (рынок, оживленные перекрестки, автовокзал).

Комиссионные продажи практикуются только с бюджетными организациями из-за отсутствия средств на предоплату у бюджетных организаций.

Визитов к покупателям нет. Отчетов о визитах нет.

Анализы продаж производятся ежедневно. Встречи-продажи производятся 1 раз в 3 месяца. Торговый персонал стабильный.

Персонал по технике переговоров не обучался. Навязывание товара места не имеет. Статистики продаж не ведется.

Рекламная кампания

При увеличении объемов продаж и увеличении ассортимента товара предполагается использовать все виды рекламы (ТВ, местная печать, радио, буклеты, наружная реклама). Бюджет на рекламу не планировался никогда. В настоящее время реклама не используется, рекламных агентов в штате завода нет, так как объемы производимой продукции ничтожно малы и она

потребляется без остатка и без применения особых форм привлечения клиентов.

Информация о продукции распространяется путем ТВ (бегущая строка), крайне редко из-за малых объемов производства, реализуемых за сутки.

В настоящий момент специальные мероприятия по связям с общественностью не проводятся, годовые отчеты не публикуются.

Производственный план

В состав ЗАО «Изобильненский маслосырзавод» входят следующие цеха и участки:

- основное производство;
- цех по переработке вторичного сырья;
- котельная; компрессорная;
- насосная для воды;
- складские помещения;
- автогараж;
- швейный цех;
- сеть магазинов, кафе.

Основное производство включает в себя лабораторию качества поступающего молока, отделение для хранения сырья, приемно-аппаратный цех, маслоцех, камеру для 10-тидневного хранения масла, заквасочное отделение, сметанный цех, цех по производству кисломолочных продуктов, сыродельный цех, соливальное отделение для сыров, холодильную камеру для созревания и хранения сыров, низкотемпературную камеру для хранения молочных продуктов.

Лаборатория по химическому и бактериологическому контролю молочного производства полностью обеспечена необходимыми приборами и оборудованием, имеется комплект нормативно-технической документации. На заводе имеется все технологическое оборудование для комплексной переработки молока.

В отделении для хранения поступающего сырья установлено шесть танков марки В2-ОМГ-25 емкостью по 25000 литров. Объем разового хранения молока - 150 тонн.

В приемно-аппаратном цехе установлены весы СМН-500 - 2 шт. для взвешивания количества поступающего сырья, а также оборудования для охлаждения, сепарирования, пастеризации, нормализации и хранения молочного сырья (молоко, сливки, обезжиренное молоко), направляемого для выработки молочных продуктов.

Пропускная способность приемно-аппаратного цеха составляет 15 тонн в час.

Цех по производству масла сливочного оборудован поточной линией. Производительность линии 1000 кг масла в час. Здесь же находится оборудование для охлаждения и хранения пахты. Площадь холодильной камеры для временного хранения масла составляет 70 кв. м, температура хранения +2-4°C.

В заквасочном отделении установлено 6 заквасочников, имеются все условия для приготовления качественных заквасок.

В сметанном цехе имеется оборудование для производства и фасовки сметаны и кисломолочных продуктов во флаги, полистероловые коробочки по 250 гр., стаканчики по 500 гр. и 200 гр.

Цех по производству кисломолочных продуктов оснащен линией по производству творога Я9-ОПТ-Я производительностью 2500 кг творога в час, а также оборудованием для приготовления, фасовки кисломолочных напитков в брикеты по 100 гр. Площадь холодильной камеры готовой продукции составляет 200 кв. м. Температура хранения +4-6°C.

Сыродельный цех. Производительность цеха составляет 1 тонну сыра «Голландского» в сутки. Имеется 5 соляных бассейнов. Площадь холодильной камеры для низкотемпературного хранения молочных продуктов 80 кв. м, вместимость составляет 100 тонн единовременного хранения при температуре -25°C.

В цехе по переработке вторичного сырья установлена распылительная сушилка для сушки молока, а также вакуум-выпарные установки «Виганд-4000» и «Виганд»-2000». Производительность цеха составляет 2000 кг сухого молока в сутки. Площадь склада для хранения сухого молока 60 кв. м.

Водоснабжение маслосырзавода осуществляется из городской сети. Для обеспечения запаса воды существует резервуар емкостью 400 кв. м. В целях обеспечения снабжения водой имеется насосная, в которой в рабочем состоянии находятся два насоса марки ЗКб, производительностью 80 куб. м/час. Сброс сточных вод осуществляется в городской коллектор через двухъярусный отстойник. Пропускная способность канализационных сетей составляет 100 куб. м/час. Снабжение горячей водой и пароснабжение осуществляется собственной котельной, в которой установлены 3 котла: ЛКВР 2,5/13 - 2 шт., ЛЕ-4 - 1 шт., общая производительность котельной составляет 9 тонн пара в час.

Электроснабжение. Для обеспечения электроэнергией имеется трансформаторная подстанция. В рабочем состоянии находятся два трансформатора типа ТМЗ-1000 квт/10. Общая мощность подстанции составляет 2000 квт.

Холодоснабжение осуществляется компрессорной завода, в которой установлено 8 аммиачных компрессоров: винтовые А-280 - 4 шт., поршневые

АП-220 - 2 шт., поршневые двухступенчатые АД-55 - 2 шт. Общая производительность составляет 1670 тыс. ккал/час.

Автогараж молзавода состоит из 16 единиц автотранспорта, в том числе молоковозов ГАЗ-53 - 7 шт., молоковозов КАМАЗ - 1 шт., рефрижераторы ГАЗ-53 - 3 шт., самосвалы ГАЗ-53 - 2 шт., автобус КАВЗ-3271. Ремонт автотранспорта осуществляется в трех боксах. Вывоз молока осуществляется по условиям прямых связей.

Склады. Основные, вспомогательные, а также товары, подлежащие реализации в торговых точках завода, хранятся в 4 складских помещениях общей площадью 240 кв. м. Тара и упаковочные материалы находятся на тарном складе. Площадь тарного склада 21 кв. м. Имеющиеся складские помещения позволяют организовать хранение материалов в количествах, обеспечивающих производственную потребность и сохранность материальных ценностей.

Швейный цех завода оборудован в помещении бывшей столовой завода. В рабочем состоянии находится 4 швейные машины. Цех специализируется на пошиве спецодежды, одеял, постельного белья как для завода, так и для акционеров-хозяйств.

Годовой объем выпуска продукции планируется на уровне 54 млн. руб. в отпускных ценах завода, не включая НДС. Такие объемы производства рассчитаны относительно планируемого объема продаж, подтвержденными маркетинговыми исследованиями.

Общество планирует использовать следующую схему реализации продукции: ежедневная реализация продукции происходит путем передачи товара оптовым покупателем с условиями самовывоза. С учетом задержек платежей по отгруженной продукции отдел сбыта планирует, что 10% реализованной продукции от ежемесячного объема будет оплачиваться в следующем месяце.

Т а б л и ц а 5

**Годовой план реализации продукции по месяцам (в оптовых ценах,
не включая налог на добавленную стоимость)**

План закупок молока

Месяцы	Фактическая выручка от реализации
Май	6 208 805
Июнь	6 286 122
Июль	5 794 312
Август	5 206 010
Сентябрь	4 623 234
Октябрь	3 568 927
Ноябрь	2 632 298
Декабрь	3 004 298
Январь	3 120 407
Февраль	3 464 251
Март	4 379 205
Апрель	5 084 582
ИТОГО:	53 372 452

Месяц	Кол-во молока, в тн
Май	1768,259
Июнь	1512,812
Июль	1349,011
Август	1144,109
Сентябрь	910,1827
Октябрь	592,0477
Ноябрь	269,5457
Декабрь	437,2557
Январь	453,2638
Февраль	569,9939
Март	883,7109
Апрель	1094,292
ИТОГО:	10984,48

Уровень цен на закупаемое молоко 1 сорта в руб. за 1 литр по региону Ставропольского края в январе-марте 2000 г. составил 3,3-4,0 руб./л по закупкам.

Для достижения поставленных целей по закупке качественного сырья предполагается:

1. Бесперебойное финансирование закупок молочного сырья в хозяйствах и частном секторе, для чего необходимо наличие оборотных средств (не менее 2,5 млн. руб. в месяц), тем более, что хозяйства являются акционерами ЗАО «Изобильненский маслосырзавод» и доверие легко восстановить.

2. Оснащение хозяйств холодильными установками для молочного сырья, что позволит сократить транспортные расходы (снижение количества ежедневных рейсов) и таким образом снизить себестоимость сырья.

3. Сделать обязательными дорогостоящие прививки скота от туберкулеза и бруцеллеза и исключить тем самым двойную пастеризацию сырья.

4. Применить современные формы борьбы с маститом в хозяйствах, для чего следует прибегнуть к слиянию усилий завод - ферма.

5. Обеспечить круглогодичное бесперебойное снабжение кормами КРС с экологически чистыми добавками, подкормкой с выполнением всех современных форм санитарного ухода за стадом.

6. Обновить парк молоковозов.

Финансовый план

Операционный план реализации проекта выглядит следующим образом:

1. В мае 2001 г. общество предполагает получить инвестиционный кредит в размере 2,5 млн. руб. Кредит возвращается в течение 1 года реализации проекта.

2. В ноябре 2002 г. общество получит безвозвратный займ в размере 1,6 млн. руб. на покупку оборудования.

Т а б л и ц а 6

Нормативные данные для финансово-экономических расчетов

Показатели	Значение
Начало реализации проекта	Май 2001 года
Срок реализации проекта	3 года
Инвестиционные затраты:	
- на оборонные средства	2 500 000 руб.
- на покупку оборудования	1 200 000 руб.
- на монтаж оборудования	400 000 руб.
Сумма инвестиционного кредита	2 500 000 руб.
Срок кредита	1 год
Стоимость кредита	40% годовых
Ежемесячная амортизация до приобретения оборудования	6 200 руб.
Ежемесячная амортизация после приобретения оборудования	21 933 руб.
Ежемесячная выплата кредиторской задолженности в течение 3 лет	97 222 руб.
Налоговые ставки	
Отчисления с ФЗП	40,3%
Налог на прибыль	30%
Налог на ЖКХ	1,5%
Налог на пользование автодорог	1,5%
НДС	20%
НДС на продукты детского питания	10%

Издержки на производство продукции

В данном бизнес-плане для расчета издержек на единицу продукции применялся метод разделения всех издержек на переменные и условно-постоянные. Это позволит произвести точный расчет и анализ себестоимости и лучше определить издержки производства.

Переменные издержки.

Для производства цельномолочной продукции, твердых сыров и продуктов детского питания ЗАО «Изобильненский маслосырзавод» использует следующие виды ресурсов, представленные в таблице 7.

Т а б л и ц а 7

Основное сырье и материалы, и их стоимость*

Наименование сырья и материалов	Цена без НДС за ед. продукции, в руб.
1	2
Основное сырье	
Молоко 3,6%, кг	3,00
Вспомогательное сырье	
Соль, кг	1,70
Пепсин, кг	1 300,00
Сахар, кг	7,00
Ванилин, кг	400,00
Фруктовый наполнитель, кг	300,00
Оливковое масло, кг	22,88
Вспомогательные материалы	
Лавсан, м	38,40
Марля, м	3,50
Мыло хоз., кг	27,50
Мыло туалет., кг	40,10
Порошок стир., кг	12,00
Сода кальц., кг	6,79
Сода кауст., кг	2,09
Кислота азот., кг	0,87
Хлорная известь, кг	3,57
Щетки, шт.	17,00
Ерши, шт.	15,00
Упаковка и упаковочные материалы	
Пергамент, кг	51,44
Лента клеевая, кг	5,42
Ящики картонные, шт.	4,58
Бумага оберточная, кг	5,20

1	2
Пленка для упаковки ЦМП, кг	31,76
Пергаментная лента для творога и сырков, кг	51,44
Гофротара для фас. сметаны, шт.	4,58
Мешки бумажные, шт.	5,20
Вкладыши, шт.	1,25
Нитки, кг	50,59
Бутылка 0,2 л, шт.	0,80
Колпачок, шт.	0,15
Стаканчики полист. 200 г., шт.	0,52
Стаканчики полист. 500 г., шт.	0,87
Платинка 200, шт.	0,32
Платинка 500, шт.	0,38
Пакеты для упаковки сыра, шт.	1,00

* Цены указаны на 01.11.2000 года.

Энергоресурсы.

Стоимость 1 кВт электроэнергии по состоянию на 01.11.2000 г. в Ставропольском крае составила 60 копеек, 1 куб. м воды - 8 руб. м, газа - 35 копеек.

Заработная плата основных рабочих.

На предприятии применяется сдельная оплата труда основных рабочих. Планируемые расценки на изготовление продукции, включая все виды технологических операций, установлены на 01.11.2000 г., представлены в таблице 8.

Т а б л и ц а 8

Суммарные тарифы по сдельной оплате труда

Наименование продукции	Тариф на изготовление 1 тонны продукции, в руб.
1	2
Молоко 2,5% в пленке	96
Кефир 2,5% в пленке	106
Творог 2,0% фас. 250 г	271
Сметана 15,0% фас. 500 г	256
Сметана 20,0% фас. 500 г	256
Крем творожный, 200 г	243
Сырки сладкие 8,0%, 100 г	251
Йогурт 2,5%, 200 г	243

Окончание таблицы 8

1	2
Масло крест. весовое	689
Сыр голланд.	727
Сыр изобил.	430
Сухая сыворотка, 20 кг	96
Пахта, в пленке, 1 л	97
СОМ, 20 кг	459
Молоко 3,2%	116
Кефир 3,2%	127
Сметана 20,0%	308
Творог нежир. фас.	325
Сливки 20,0%	308
Ацидофильные смеси, 3,2	127

Общая стоимость переменных издержек на производство 1 тонны продукции рассчитывается на основании норм расходов основного и вспомогательного сырья, вспомогательных материалов, упаковочного материала, теплоэнергоресурсов, воды и по сдельной оплате труда основных рабочих. В связи с особенностью сезонной работы молзавода, выделяем две стоимости переменных издержек, произведенные в период 1 и 4 квартала и в период 2, 3 квартала. Эти показатели представлены в таблице 9.

Т а б л и ц а 9

**Общая стоимость переменных издержек на производство 1 тонны
продукции**

Наименование продукции	Итого переменных затрат 1, 4 квартал, в руб.	Итого переменных затрат 2, 3 квартал, в руб.
1	2	3
Молоко 2,5% в пленке	3 142	3 234
Кефир 2,5% в пленке	3 135	3 229
Творог 2,0% фас. 250 г	7 103	8 155
Сметана 15,0% фас. 500 г	15 432	14 472
Сметана 20,0% фас. 500 г	19 374	17 994
Крем творожный, 200 г	13 730	15 250
Сырки сладкие 8,0%, 100 г	14 810	16 869
Йогурт 2,5%, 200 г	11 053	11 233
Масло крест. весовое	58 145	52 644
Сыр голланд.	36 097	37 021
Сыр изобил.	11 388	14 085

Окончание таблицы 9

1	2	3
Сухая сыворотка, 20 кг	11 447	11 447
Пахта, в пленке, 1 л	973	973
СОМ, 20 кг	13 391	17 291
Молоко 3,2%	8 196	8 228
Кефир 3,2%	8 212	8 245
Сметана 20,0%	23 435	23 435
Творог нежир. фас.	8 412	11 049
Сливки 20,0%	23 750	23 750
Ацидофильные смеси, 3,2	8 211	8 243

Условно-постоянные издержки.

Расчет суммы постоянных издержек общества включал в себя следующие статьи:

- амортизация основных производственных фондов;
- земельный налог;
- заработная плата аппарата управления и инженерно-технических работников;
- проценты за пользование кредитом;
- прочие условно-постоянные расходы.

Амортизация основных производственных фондов.

Общество планирует с ноября 2000 года приобрести оборудование стоимостью 1,2 млн. руб., следовательно сумма ежемесячных амортизационных отчислений изменится и будет составлять 21933 руб.

Земельный налог.

Сумма земельного налога, уплаченного обществом за 1999 год, составила 18000 руб. При планировании предполагается, что ставка земельного налога в 2000-2001 гг. не изменится.

Заработная плата аппарата управления и ИТР.

Планируемый месячный фонд заработной платы для работников аппарата управления и ИТР составит 147 412 руб. Таким образом годовой фонд заработной платы указанных работников составит 1 768 938 руб. Сумма затрат на социальное страхование и обеспечение (40,3%) составит 712 882 руб. Таким образом, общие затраты в год на содержание аппарата управления и инженерно-технических работников составит 2,481,820 руб.

Проценты за пользование кредитом.

Предприятие планирует взять кредит в мае 2000 года в размере 2 500 000 руб. Стоимость пользования кредитом рассчитывалась исходя из 40%. Предприятие планирует постепенное погашение кредита в течение одного

года ежемесячными выплатами в размере 83333 руб., следовательно общая сумма процентов за пользование кредитом составит 1 000 000 руб.

Прочие постоянные издержки.

Сумма прочих постоянных издержек включает в себя расходы, связанные с командировками работников, оплатой телефонных разговоров, почтовых услуг, оплатой электроэнергии не для производственных нужд, прочих услуг сторонних организаций, а также ремонт производственных зданий. Затраты на первый год проекта по данным статьям предприятие планирует в размере 367912 руб.

Основные предпосылки, принятые при составлении финансового плана

Планируемый уровень инфляции.

При планировании финансовых показателей и денежных потоков был принят следующий уровень инфляции:

Прогнозируемый уровень инфляции	Годовой уровень инфляции
Основное сырье (молоко, обрат)	15,0%
Вспомогательное сырье	15,0%
Вспомогательные материалы	15,0%
Материалы для упаковки	20,0%
Электроэнергия	20,0%
Вода	15,0%
Газ	15,0%
Заработная плата	10,0%
Транспортные расходы	20,0%
Цены на продукцию	10,0%

Инфляция считается равномерной в течение года. Сезонные колебания уровня инфляции не учитывались.

Т а б л и ц а 10

Расчет точки безубыточности

Расчет точки безубыточности для каждого наименования выпускаемой продукции приведен в таблице. При расчете точки безубыточности влияние инфляции не учитывалось.

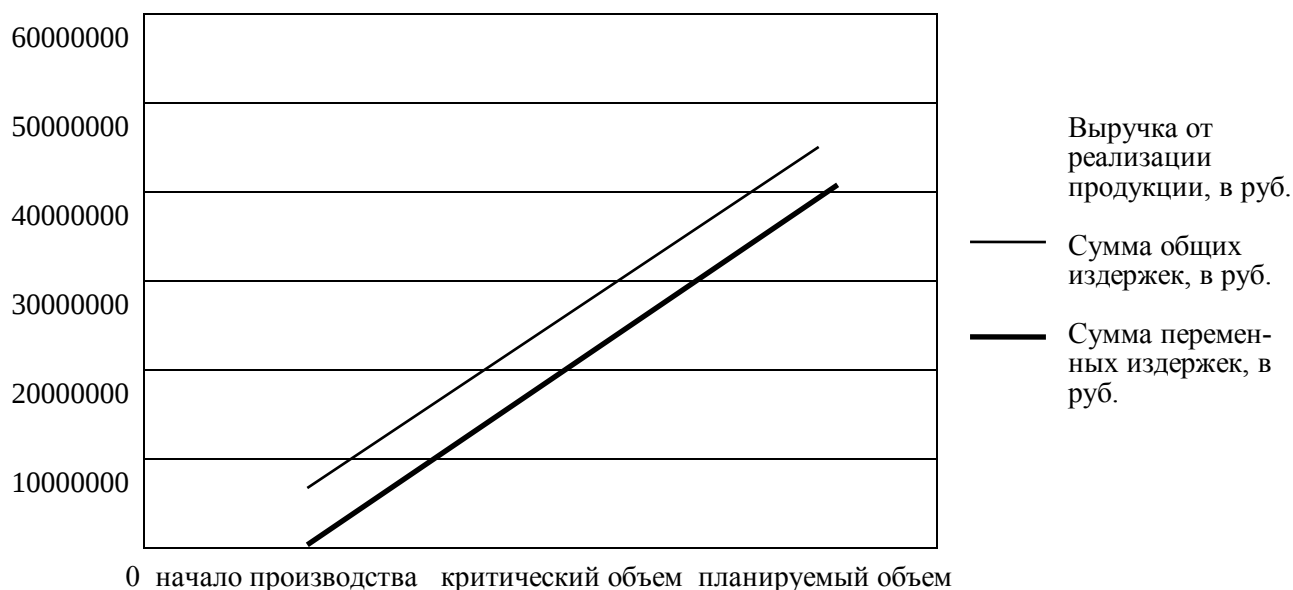
Наименование показателей	Молоко 2,5% в пенке	Кефир 2,5% в пенке	Творог 2,0% фас. 250 г	Сметана 15,0% фас. 500 г.	Сметана 20,0% фас. 500 г	Крем тво- рожный, 200 г	Сырки сладкие 8,0%, 100 г	Йогурт 2,5%, 200 г	Масло крест. весовое	Сыр голланд.
Сумма переменных издержек на единицу продукции	3 188	3 182	7 629	14 952	18 684	14 490	15 840	11 143	55 394	36 559
Доля переменных затрат при запланированном выпуске	4,04%	3,71%	0,45%	0,95%	1,18%	0,18%	0,10%	0,23%	47,74%	26,94%
Сумма постоянных издержек	163 102	149 764	18 215	38 241	47 786	7 412	4 035	9 120	1 927 131	1 087 592
Цена реализации единицы продукции	4 600	4 792	13 417	23 958	25 875	23 958	17 250	12 458	62 292	67 083
Планируемый объем выпуска	500	460	23	25	25	5	2	8	340	291
Удельный вес маржинальный доход	1 412	1 610	5 788	9 006	7 191	9 468	1 410	1 315	6 897	30 524
Критический объем продукции	116	93	3	4	7	1	3	7	279	36
Критические переменные издержки	368 276	296 079	24 010	63 485	124 157	11 342	45 328	77 289	15 477 190	1 302 618
Критическая выручка	531 378	445 844	42 225	101 726	171 943	18 754	49 363	86 409	17 404 322	2 390 209
Переменные затраты при запланированном объеме	1 594 291	1 463 920	178 046	373 797	467 097	72 449	39 441	89 147	18 837 381	10 661 024
Выручка при запланированном объеме	2 300 368	2 204 406	313 116	598 958	646 875	119 792	42 953	99 182 904	21 182 904	19 507 163
Прибыль при запланированном объеме реализации	542 976	590 722	116 855	186 920	131 992	39 931	-524	1 399	418 392	7 788 547
Операционный рычаг (при увеличении объема продаж на 1% прибыль увеличивается на...)	1,30	1,25	1,16	1,20	1,36	1,19	-6,70	7,52	5,61	1,14

Продолжение таблицы 10

Наименование показателей	Сыр изобил.	Сухая сыворог- ка, 20 кг	Пахта, в пленке, 1 л	СОМ, 20 кг	Молоко 3,2%	Кефир 3,2%	Смета- на 20,0%	Творог нежир. фас.	Сливки 20,0%	Ацидо- фильные смеси, 3,2	ИТОГО
Сумма переменных издержек на единицу продукции	12 736	11 447	973	15 341	8 212	8 228	23 435	9 731	23 750	8 227	
Доля переменных затрат при запланированном выпуске	0,38%	3,43%	0,84%	5,29%	1,14%	1,14%	0,84%	0,27%	0,85%	0,29%	100,00%
Сумма постоянных издержек	15 204	138 470	33 757	213 657	46 055	46 147	33 804	10 914	34 258	11 867	4 036 531
Цена реализации единицы продукции	23 958	19 167	1 917	23 958	2 588	2 683	26 833	13 417	5 750	5 750	
Планируемый объем выпуска	12	118	339	136	55	55	14	11	14	14	2 448
Удельный маржинальный доход	11 222	7 720	943	8 617	-5 624	-5 545	3 399	3 686	-18 000	-2 477	
Критический объем продукции	1	18	36	25	-8	-8	10	3	-2	-5	618
Критические переменные издержки	17 256	205 319	34 821	380 353	-67 242	-68 478	233 085	28 812	-45 202	-39 417	18 469 080
Критическая выручка	32 460	343 789	68 578	594 010	-21 187	-22 331	266 889	39 726	-10 944	-27 550	22 505 611
Переменные затраты при запланированном объеме	148 618	1 353 524	329 964	2 088 463	450 180	451 076	330 428	106 685	334 871	115 998	39 456 402
Выручка при запланированном объеме	279 568	2 266 362	649 840	3 261 623	141 847	147 100	378 350	147 098	81 075	81 075	54 450 139
Прибыль при запланированном объеме реализации	115 746	774 368	286 119	959 503	-354 388	-350 123	14 118	29 499	-288 054	-46 790	10 957 206
Операционный рычаг (при увеличении объема продаж на 1% прибыль увеличивается на...)	1,13	1,18	1,12	1,22	0,87	0,87	3,39	1,37	0,88	0,75	

Результаты расчетов показали, что минимальная (критическая) выручка от реализации продукции, при которой прибыль равняется нулю, составляет 22 505 611 руб.

График точки безубыточности



План движения денежных средств

Проект отчета о движении денежных средств включает в себя планируемый приход и расход денежных средств по месяцам в течение года.

Пояснение к проекту отчета о движении денежных средств:

Выручка от реализации. По строке выручка от реализации отражена планируемая сумма средств только от оптовой реализации в соответствии с планом реализации.

Поступившие заемные средства. По данной строке отражены суммы планируемых инвестиций, необходимых обществу.

Другие источники поступления средств. По данной строке отражены суммы от планируемой реализации прочих активов (имущества), доходы от деятельности в других предприятиях, поступившие суммы штрафов и пени. В рассматриваемом варианте, не планируется получение доходов из других источников.

Оплата за сырье и материалы. В данной строке отражены планируемые суммы расходов, связанных с оплатой сырья, материалов и других ресурсов.

Т а б л и ц а 11

Проект движения денежных средств на 2001-2002 гг.

	2001 год					
	Май	Июнь	Июль	Август	Сент.	Окт.
Сальдо денежных средств на начало периода	200 000	-233 224	187 189	2 238 556	2 743 211	3 334 884
<i>Поступление денежных средств</i>						
Выручка от реализации продукции	6 208 805	6 286 122	5 794 312	5 206 010	4 623 234	3 568 927
Поступившие заемные средства	2 500 000		1 600 000			
Другие источники						
ИТОГО поступило:	8 708 805	6 286 122	7 394 312	5 206 010	4 623 234	3 568 927
<i>Расходы денежных средств</i>						
Оплата поставщикам	5 692 705	4 864 988	4 378 678	3 745 060	3 061 398	2 177 381
Основное сырье	5 040 632	4 377 097	3 938 124	3 367 043	2 751 997	1 867 118
Вспомогательное сырье	26 177	22 802	20 415	17 352	14 487	7 853
Вспомогательные материалы	26 144	22 710	20 425	17 455	14 291	8 897
Упаковка	151 987	132 293	119 643	102 829	83 822	163 245
Топливо-энергетические ресурсы	100 203	7 165	6 366	5 376	4 350	2 765
Транспортные расходы	347 563	302 922	273 705	235 005	192 450	127 503
Текущие затраты	30 761	31 015	31 270	31 524	31 778	32 503
Текущий ремонт зданий	20 848	21 021	21 193	21 365	21 538	21 710
Канцелярские расходы	6 888	6 945	7 002	7 059	7 115	7 172
Прочие расходы	3 025	3 050	3 075	3 100	3 125	3 150
Заработная плата	253 921	239 847	230 846	219 008	206 402	187 451
АУП и ИТР	141 002	142 168	143 333	144 498	145 664	146 829
ППП	112 919	97 679	87 513	74 510	60 739	40 622
Инвестиционные затраты	2 500 000	0	0	0	0	0
Оборотные средства	2 500 000					
Расходы на покупку оборудования						
Расходы на монтаж оборудования						
Проценты по кредиту	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333
Возврат суммы кредита	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333
Погашение кредиторской задолженности	97 222	97 222	97 222	97 222	97 222	97 222
- в бюджет и внебюджетные фонды						
- поставщикам и подрядчикам						
- прочая кредиторская задолженность						
Налоги и другие обязательные отчисления	529 675	580 816	544 109	535 883	549 497	461 122
- налог на прибыль	218 826	268 806	277 162	291 747	327 862	268 888
- налог на добавленную стоимость	58	27 310	0	0	0	11 444
- налог на землю	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
- налог на содержание ЖКХ	103 480	93 271	86 208	77 188	68 477	51 874
- налог на пользование автодорог	103 480	93 271	86 208	77 188	68 477	51 874
- отчисления во внебюджетные фонды	102 330	96 658	93 031	88 260	83 180	75 543
ИТОГО израсходовано:	9 142 030	5 865 708	5 342 945	4 701 356	4 031 561	3 059 424
<i>Увеличение (уменьшение) денежных средств за отчетный период</i>	-433 224	420 414	2 051 367	504 654	591 673	509 503
Сальдо денежных средств на конец периода	-233 224	187 189	2 238 556	2 743 211	3 334 884	3 844 387
Чистый денежный поток	-2 724 891	628 747	659 700	712 988	800 007	717 836
Сальдо денежного потока на начало периода	200 000	-2 524 891	-1 896 144	-1 236 444	-523 456	276 551
Накопленный чистый поток	-2 524 891	-1 896 144	-1 236 444	-523 456	276 551	994 387

Продолжение таблицы 11

Проект движения денежных средств на 2001-2002 гг.

	2001-2002 гг.					
	Ноябрь	Дек.	Январь	Фев.	Март	Апрель
Сальдо денежных средств на начало периода	3 844 387	2833 199	3 192 097	3 586 705	3 884 205	3 935 574
<i>Поступление денежных средств</i>						
Выручка от реализации продукции	2 632 298	3 004 298	3 120 407	3 464 251	4 279 205	5 084 582
Поступившие заемные средства						
Другие источники						
ИТОГО поступило:	2 632 298	3 004 298	3 120 407	3 464 251	4 379 205	5 084 582
<i>Расходы денежных средств</i>						
Оплата поставщикам	1 002 735	1 646 873	1 727 386	2 197 823	3 446 284	4 210 491
Основное сырье	859 452	1 410 992	1 479 225	1 881 282	2 948 941	3 585 965
Вспомогательное сырье	3 631	5 946	6 230	7 937	12 397	15 556
Вспомогательные материалы	4 096	6 724	7 048	8 964	14 052	17 592
Упаковка	75 401	124 145	130 721	166 773	262 035	329 172
Топливо-энергетические ресурсы	1 258	2 042	2 117	2 662	4 127	5 110
Транспортные расходы	58 896	97 024	102 045	130 204	204 733	257 096
Текущие затраты	32 286	32 541	32 795	33 049	33 303	33 558
Текущий ремонт зданий	21 882	22 054	22 227	22 399	22 571	22 744
Канцелярские расходы	7 229	7 286	7 343	7 400	7 457	7 514
Прочие расходы	3 175	3 200	3 0225	3 250	3 275	3 300
Заработная плата	166 628	179 635	182	164	191 843	232 478
АУП и ИТР	147 994	149 159	150 325	151 490	152 655	153 821
ППП	18 634	30 476	31 840	40 353	63 038	78 658
Инвестиционные затраты	1 600 000	0	0	0	0	0
Оборотные средства						
Расходы на покупку оборудования	1 200 000					
Расходы на монтаж оборудования	400 000					
Проценты по кредиту	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333
Возврат суммы кредита	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333
Погашение кредиторской задолженности	97 222	97 222	97 222	97 222	97 222	97 222
- в бюджет и внебюджетные фонды						
- поставщикам и подрядчикам						
- прочая кредиторская задолженность						
Налоги и другие обязательные отчисления	619 575	577 098	576 729	546 992	459 359	439 760
- налог на прибыль	349 938	305 736	301 968	268 910	176 772	142 992
- налог на добавленную стоимость	124 770	105 795	106 022	94 220	59 861	47 015
- налог на землю	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
- налог на содержание ЖКХ	38 108	45 837	46 914	52 525	67 151	77 282
- налог на пользование автодорог	38 108	45 837	46 914	52 525	67 151	77 282
- отчисления во внебюджетные фонды	67 151	72 393	73 412	77 313	86 924	93 689
ИТОГО израсходовано:	3 643 486	2 645 401	2 725 798	3 166 752	4 327 835	5 072 698
Увеличение (уменьшение) денежных средств за отчетный период	-1 011 187	358 898	394 608	297 499	51 370	11 884
Сальдо денежных средств на конец периода	2 833 199	3 192 097	3 586 705	3 884 205	3 935 574	3 947 459
Чистый денежный поток	-802 854	567 231	602 942	505 832	259 703	220 218
Сальдо денежного потока на начало периода	994 387	191 533	758 764	1 361 705	1 867 538	2 127 241
Накопленный чистый поток	191 533	758 764	1 361 705	1 867 538	2 127 241	2 347 459

План прибылей и убытков

План прибылей и убытков составлен на основе планируемых данных о деятельности общества в 2001-2002 гг. Затраты на амортизацию основных производственных фондов рассчитывались исходя из суммы амортизационных отчислений за 1999 год.

Обществом не планируется получение доходов от участия в других предприятиях, получения процентов, и прочих доходов, не связанных с непроизводственной деятельностью.

Т а б л и ц а 12

План прибылей и убытков на 2001-2002 гг.

	2001 год					
	Май	Июнь	Июль	Август	Сент.	Окт.
Выручка от реализации продукции за вычетом НДС	6 898 673	6 218 000	5 747 229	5 145 874	4 565 163	3 458 234
Выручка от реализации основных фондов и прочего имущества						
Доходы от участия в других предприятиях						
Проценты к получению						
Доходы от сдачи имущества в аренду						
Прочие доходы						
ИТОГО доходов:	6 898 673	6 218 060	5 747 229	5 145 874	4 565 163	3 458 234
Статьи расходов						
Прямые издержки	5 851 131	5 002 032	4 501 458	3 849 597	3 146 614	2 234 374
Основное сырье	5 040 632	4 377 097	3 938 124	3 367 043	2 751 997	1 867 118
Вспомогательное сырье	26 177	22 802	20 415	17 352	14 487	7 853
Вспомогательные материалы	26 144	22 710	20 425	17 455	14 291	8 897
Упаковка	151 987	132 293	119 643	102 829	83 822	163 245
Топливо-энергетические ресурсы	100 203	7 165	6 366	5 376	4 350	2 765
Заработная плата ППП с отчислениями	158 425	137 044	122 781	104 538	85 216	56 993
Транспортные расходы	347 563	302 922	273 705	235 005	192 450	127 503
Постоянные издержки	318 121	320 010	321 899	323 788	325 677	327 566
Заработная плата АУП и ИТР с отчислениями	197 826	199 461	201 096	202 731	204 366	206 001
Текущий ремонт зданий	20 848	21 021	21 193	21 365	21 538	21 710
Канцелярские расходы	6 888	6 945	7 002	7 059	7 115	7 172
Прочие расходы	3 025	3 050	3 075	3 100	3 125	3 150
Амортизация	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200
Проценты к уплате за кредит	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333
ИТОГО расходов:	6 169 251	5 322 042	4 823 358	4 173 386	3 472 291	2 561 940
Прибыль (убыток) до уплаты налога	729 422	896 019	923 872	972 489	1 092 872	896 294
Сумма налога на прибыль	218 826	268 806	277 162	291 747	327 862	268 888
Чистая прибыль (непокрытый убыток)	510 595	627 213	646 710	680 742	765 010	627 406
Накопленная чистая прибыль	510 595	1 137 808	1 784 518	2 465 260	3 230 271	3 857 676

Продолжение таблицы 12

План прибылей и убытков на 2001-2002 гг.

	20012002 гг.					
	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Апр.
Выручка от реализации продукции за вычетом НДС	2 540 528	3 055 828	3 127 582	3 501 659	4 476 710	5 152 123
Выручка от реализации основных фондов и прочего имущества						
Доходы от участия в других предприятиях						
Проценты к получению						
Доходы от сдачи имущества в аренду						
Прочие доходы						
ИТОГО доходов:	2 540 528	3 055 828	3 127 582	3 501 659	4 476 710	5 152 123
Статьи расходов						
Прямые издержки	1 028 878	1 689 630	1 772 057	2 254 437	3 534 726	4 320 848
Основное сырье	859 452	1 410 992	1 479 225	1 881 282	2 948 941	3 585 965
Вспомогательное сырье	3 631	5 964	6 230	7 937	12 397	15 556
Вспомогательные материалы	4 096	6 724	7 048	8 964	14 052	17 592
Упаковка	75 401	124 145	130 145	166 773	262 035	329 172
Топливо-энергетические ресурсы	1 258	2 042	2 117	2 662	4 127	5 110
Заработная плата ППП с отчислениями	26 143	42 757	44 671	56 615	88 442	110 357
Транспортные расходы	58 896	97 024	102 045	130 204	204 733	257 096
Постоянные издержки	345 189	347 078	348 967	350 856	352 745	354 634
Заработная плата АУП и ИТР с отчислениями	207 636	209 271	210 906	212 541	214 176	215 810
Текущий ремонт зданий	21 882	22 054	22 227	22 399	22 571	22 744
Канцелярские расходы	7 229	7 286	7 343	7 400	7 457	7 514
Прочие расходы	3 175	3 200	3 225	3 250	3 275	3 300
Амортизация	21 933	21 933	21 933	21 933	21 933	21 933
Проценты к уплате за кредит	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333
ИТОГО расходов:	1 374 067	2 036 708	2 121 024	2 605 293	3 887 472	4 675 483
Прибыль (убыток) до уплаты налога	1 166 461	1 019 120	1 006 559	896 365	589 239	476 641
Сумма налога на прибыль	349 938	305 736	301 968	268 910	176 772	142 992
Чистая прибыль (непокрытый убыток)	816 523	713 384	704 591	627 456	412 467	333 649
Накопленная чистая прибыль	4 674 199	5 387 583	6 092 174	6 719 630	7 132 097	7 465 746

Показатели эффективности проекта

Основные показатели эффективности проекта представлены в таблице. Для расчета показателей принимались следующие допущения:

1. Сумма инвестиций в размере 2,5 млн. руб. поступила в начальный момент, то есть коэффициент дисконтирования равен 1 и 1,6 млн. руб. в ноябре 2000 года, как безвозвратный займ по программе «Дети России».
2. Коэффициент дисконтирования принят равным 0,01.

3. Срок действия проекта определен в 3 года.

Т а б л и ц а 13

Основные показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Значение показателя
Индекс прибыльности (PI), %	757%
Чистый дисконтированный доход (NPV), руб.	26 478 673
Чистый дисконтированный доход в расчете на 1 год проекта, млн. руб.	10 647 466
Срок окупаемости проекта, лет	0,35
Внутренняя норма рентабельности, (IRR), %	20%
Сумма отчислений в бюджет и внебюджетные фонды с 1 рубля инвестиций по текущим платежам	4,79
Сумма инвестиций, руб.	4 100 000
Дисконтированная сумма прибылей, руб.	23 560 628
Чистый дисконтированный доход на весь период, руб.	19 460 628

Заключение

Оценивая российский инвестиционный климат, отметим, что свободные капиталы на рынке инвестиций движутся с учетом ряда объективных факторов в направлении более выгодных объектов вложения. Среди таких факторов темпы экономического роста, кредито- и конкурентоспособность страны (региона) или отрасли, интегральная оценка риска вложений средств и др. Никто в мире не обязан вкладывать деньги именно в данный проект. Все определяет лишь его выгодность, соотношенная с рискованностью вложений.

Существует распространенное мнение, что инвестиции в российские проекты - дело чрезвычайно рискованное. Разговоры о плохом инвестиционном климате в России не редкость, но так ли это на самом деле? То, что иностранным инвесторам и их экспертам выгодно занижать оценку российского инвестиционного климата, вполне понятно - кто сильно рискует, тот не может претендовать на большую прибыль как адекватную компенсацию. Но существует ли обоснованная интегральная оценка российского инвестиционного климата, которую зарубежные эксперты выводят по своим методикам, сравнивая Россию с Ираком, Нигерией, Венесуэлой и другими странами? Представляется, что такого обоснования и такой оценки для России в целом на самом деле нет. Россия огромная страна, имеющая 89 регионов, деловая среда в которых существенно отличается и

очень много зависит от местной власти. Поэтому тот, кто утверждает, что в России есть какая-то оценка инвестиционного климата, которую необходимо учитывать при кредитовании конкретного инвестиционного проекта, так же прав, как прав врач, пытающийся лечить пациента на основании вычисленной кем-то средней по больнице температуры тела. Разрабатывая бизнес-план реализации своего инвестиционного проекта, нужно описать инвестиционный климат именно для данного проекта, существующий в данном регионе страны. Нужно аргументировано показать все положительные и привлекательные факторы, обман инвестора, даже в мелочах, не допустим. Разработчик должен понимать, что оценка инвестиционной привлекательности проекта в решающей степени зависит от умения показать ее инвестору в бизнес-плане, а вовсе не от данных где-то и кем-то общих оценок инвестиционного климата в России.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Блинов А. О., Толаенко Н. М.* Малый бизнес в России: вчера, сегодня, завтра. - Краснодар, 1996.
2. Малый бизнес Москвы. - М.: Деловая пресса, 1997.
3. Методические рекомендации по разработке региональных программ поддержки малого предпринимательства /Институт стратегического анализа и развития малого предпринимательства. - М., 1997.
4. *Горохов М. Ю., Малеев В. В.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. Как привлечь деньги. - М.: Филинь, 1998.
5. *Пелих А. С.* Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. Анализ. Методика. Практикум. - М.: Ось-89, 1998.
6. Общий и специальный менеджмент. Учебник / Общ. Ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2000.
7. *Филимонова Н. Н.* Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие. - М., Нижний Новгород: Изд-во ВВАГС, 1999.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.	3
..	
Раздел 1. Методические рекомендации по составлению бизнес-плана	4
1.1. Назначение бизнес-плана	4
.	
1.2. Исходная информация для составления бизнес-плана	6
1.3. Рекомендации по разработке бизнес-плана	9
.	
Раздел 2. Макет бизнес-плана	30
..	
Раздел 3. Сборник бизнес-планов.	41
.	
3.1. Состав предварительной информации к бизнес-плану по проекту «Сервисный центр»	41
3.2. Экспресс бизнес-план к проекту создание единой городской компьютерной сети.	53
.	
3.3. Экспресс бизнес-план к проекту создания физкультурно- оздоровительного комплекса.	58
.	
3.4. Техничко-экономическое обоснование бизнес-проекта по развитию производства на действующем предприятии.	62
3.5. Бизнес-план создания частной фирмы без образования юридического лица (ПБОЮЛ)	78
.	
3.6. Обоснование бизнес-идеи с целью продажи действующему предприятию	84
..	
3.7. Бизнес-план к проекту развития действующей фирмы.	100
3.8. Бизнес-план к проекту создания интернет-узла на территории г. Москвы.	115
..	
3.9. Бизнес-план к проекту развития торговой деятельности магазина светильников.	122
.	
3.10. Бизнес-план по преобразованию оптовой фирмы в производственно-торговое предприятие	132

.	
3.11. Бизнес-план к проекту создания ООО по изготовлению наручных часов.	135
.	
3.12. Бизнес-план к проекту создания предприятия по производству кухонной мебели.	150
.	
3.13. Бизнес-план к проекту развития ЗАО «Изобильненский маслозавод».	157
..	
Библиография	188
..	
Оглавление.	189
..	