



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme of  
the European Union

Т.В. КОЗЛОВА, Е.С. ЗАМБРЖИЦКАЯ,  
Г.В. КУЗИНА



## БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ: ПРАКТИКУМ

Челябинск  
2019

УДК 334.012.32:338.26(075)

ББК 65.291.2я73

К59

Рецензенты:

Доктор экономических наук,  
академик Российской академии естественных наук

***В.Н. Немцев***

Генеральный директор ООО «Аверс-Аудит М»

***Н.В. Брумер***

Кредитный инспектор  
Отдел финансирования недвижимости  
Челябинского отделения №8597  
(УРМ г. Магнитогорск) ПАО Сбербанк

***С.С. Брыков***

**Козлова, Т.В.**

**Бизнес-планирование: практикум:** [учебное пособие] / Т.В. Козлова,  
Е. С. Замбрицкая, Г.В. Кузина. – Челябинск: ООО «Полиграф-Мастер», 2019. – 112 с.

ISBN 978-59772-0394-4

Агентство СІР Челябинской ОУНБ

Учебное пособие создано в рамках реализации программы Жана Моне ПРОГРАММЫ ЭРАЗМУС+ (номер проекта 574467-ЕРР-1-2016-1-RU-ЕРРІМО-MODULE) «Лучший европейский опыт предпринимательства среди молодежи и возможность его применения в России». В учебном пособии рассмотрены практические аспекты составления бизнес-плана.

Учебное пособие предназначено в первую очередь для обучающихся всех форм обучения вузов, где в учебных планах предусмотрено изучение основ предпринимательской деятельности и бизнес-планирования, а также для начинающих предпринимателей и бизнесменов.

© Козлова Т.В., Замбрицкая Е.С., Кузина Г.В., 2019

# СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 4   |
| 1. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА .....   | 6   |
| 2. РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА .....  | 11  |
| 3. ПРЕДПРИЯТИЕ И ОТРАСЛЬ .....  | 13  |
| 4. ВИДЫ ТОВАРОВ (УСЛУГ, РАБОТ) .....  | 16  |
| 5. АНАЛИЗ РЫНКА .....   | 18  |
| 6. ПЛАН МАРКЕТИНГА.....   | 22  |
| 7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН .....  | 29  |
| 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН.....  | 31  |
| 9. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ .....   | 32  |
| 10. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН.....  | 34  |
| 11. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА .....  | 40  |
| 12. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ<br>ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА .....              | 45  |
| 13. ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ .....  | 49  |
| 14. ПРИМЕРЫ РЕАЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ .....  | 50  |
| 14.1 Бизнес-план реализации инновационного проекта<br>по переработке изношенных шин .....   | 50  |
| 14.2 Бизнес-план по созданию булочной-пекарни .....   | 67  |
| 14.3 Бизнес-план по созданию Spa-зоны на базе существующего<br>салона красоты «Блеск» ..... | 85  |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....   | 107 |
| РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....   | 110 |

# ВВЕДЕНИЕ

Создание собственного дела должно начинаться с разработки бизнес-плана. Бизнес-план – это структурированный документ, определяющий цели бизнеса, пути и способы достижения целей, а также выбор методов решения проблем, возникающих при реализации конкретной предпринимательской идеи. Важность самого процесса написания бизнес-плана невозможно переоценить, так как он заставляет предпринимателя систематично продумать всю концепцию своего бизнеса. Бизнес-план и сопутствующий ему анализ может преследовать несколько целей. В первую очередь, он является программой развития предпринимательской деятельности и в таком качестве помогает управлению бизнесом. Бизнес-план также обычно используется для того, чтобы привлечь потенциальных инвесторов или корпоративных партнеров, то есть является документом или проспектом, с помощью которого привлекаются средства для финансирования.

Таким образом, основная задача бизнес-плана состоит в том, чтобы изучить объект предпринимательской деятельности, спрогнозировать его развитие в существующих условиях рынка и в условиях предполагаемого изменения объекта и внешней среды.

Важно понимать, что разработка бизнес-плана является творческим процессом, поэтому бизнес-планирование представляет собой гибкую систему реагирования на изменение внешней среды, содержит варианты альтернативного, ситуационного подхода к развитию. Профессионально подготовленный бизнес-план позволяет смягчить негативное влияние факторов внешней среды, реализовать преимущества предприятия, ослабить риски или предотвратить ошибочные действия. Все понимают, как важно и нужно планировать. Однако на практике российские предприниматели не в полной мере используют планирование как неотъемлемый элемент управления в своей предпринимательской деятельности. Изучение европейского опыта предпринимательства позволяет сделать вывод об очевидной эффективности планирования предпринимательской деятельности.

Учебное пособие «Бизнес-планирование: практикум» является одним из серии учебных пособий, посвященных вопросам изучения лучшего европейского опыта предпринимательства среди молодежи и возможности его применения в России (грант в рамках реализации программы Жана Моне ПРОГРАММЫ ЭРАЗМУС+ (номер проекта 574467-EPP-1-2016-1-RU-EPPJMO-MODULE) «Лучший европейский

опыт предпринимательства среди молодежи и возможность его применения в России» («European best practice of youth entrepreneurship and possibility of their implementation in Russia»)).

Настоящее учебное пособие включает несколько глав, которые воспроизводят структуру бизнес-плана, что помогает воспринимать материал как практическое руководство к его составлению и реализации.

Авторы настоящего учебного пособия стремились изложить материал в простой и доступной для молодых предпринимателей форме, используя практический материал и примеры для получения соответствующих знаний, умений и навыков в практике бизнеса.

Авторы выражают благодарность Исполнительному агентству по образованию, культуре и аудиовизуальным средствам, Европейской комиссии по программе Erasmus + за предоставленную возможность публикации настоящего учебного пособия в рамках грантового соглашения на предоставление гранта в рамках реализации программы Жана Моне ПРОГРАММЫ ЭРАЗМУС+ (номер проекта 574467-EPP-1-2016-1-RU-EPPJMO-MODULE) «Лучший европейский опыт предпринимательства среди молодежи и возможность его применения в России» («European best practice of youth entrepreneurship and possibility of their implementation in Russia»).

# 1. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

Разработка бизнес-плана является в некотором смысле творческим процессом. На рынке работают различные компании, которые специализируются на составлении бизнес-планов, также можно найти огромное количество готовых бизнес-планов в сети Internet. Однако если речь идет о бизнес-плане малого и среднего бизнеса, то предпринимателю лучше выполнить написание указанного документа самостоятельно с привлечением консультантов по отдельным разделам в случае необходимости. Рекомендательный подход поможет увидеть предпринимателю еще на стадии планирования возможные риски и проблемы, которые могут возникнуть в процессе реализации проекта и предусмотреть мероприятия по их снижению.

Приняв решение об открытии собственного дела и приступая к разработке бизнес-плана, будущий предприниматель должен дать ответ на целый ряд вопросов принципиального характера. Например:

- Какой цели я хочу добиться в бизнесе?
- В чем заключаются преимущества моего дела перед другими?
- Какие задачи мне по силам?
- Как я могу привлечь средства на реализацию своей бизнес-идеи?
- Какие потребности рынка я хочу удовлетворить?
- Кто будет моими клиентами?
- Кто мои конкуренты, и чем мое дело будет отличаться от их?
- На каком рынке я буду действовать, где моя ниша сейчас, в ближайшее время и в перспективе?
- Каковы мои слабые места и главнейшие опасности?
- Как долго я хочу заниматься этим делом?
- Как я буду выходить из бизнеса?

Несмотря на наличие творческой составляющей формирования (написания) бизнес-плана, в настоящее время варианты его построения (количество, содержание и объем основных разделов) жестко структурированы. При этом важно отметить, что в практике бизнес-планирования имеются различные российские и иностранные методики типовых бизнес-планов.

Одной из общепризнанных организаций, предлагающей стандарты

для планирования предпринимательской деятельности, является ЮНИДО (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization) – организация по промышленному развитию при Организации Объединенных Наций (ООН). В 70-х годах указанная организация разработала методику по оценке инвестиционных проектов – «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований». Основными авторами руководства выступили Вернер Беренс и Питер М. Хавранек<sup>1</sup>. В целом указанное руководство имело целью дать развивающимся странам инструмент для повышения качества планирования предпринимательской деятельности.

Методика ЮНИДО или концепция технико-экономического обоснования, впервые опубликованная ЮНИДО в 1978г., стала принятым во всем мире стандартом.

Данная методика рекомендует моделировать ход проекта в виде цикла, состоящего из трех отдельных фаз:



Рисунок 1.1 – Фазы инвестиционного проекта для целей планирования

Общая структура бизнес-плана по методике ЮНИДО:

1. Резюме

2. Идея (сущность) предлагаемого проекта:

- общие исходные данные и условия;
- описание образца нового товара;
- оценка опыта предпринимательской деятельности;
- оценка рынка сбыта;
- описание потребителей нового товара;
- оценка конкурентов;
- оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

<sup>1</sup>Официальный сайт [www.unido.org](http://www.unido.org)

### 3. План маркетинга:

- цели маркетинга;
- стратегия маркетинга;
- финансовое обеспечение плана маркетинга.

### 4. План производства:

- изготовитель нового товара;
- наличие и требуемые мощности производства;
- материальные факторы производства;
- описание производственного процесса.

### 5. Организационный план:

- организационно-правовая форма собственности фирмы;
- организационная структура фирмы;
- распределение обязанностей;
- сведения о партнёрах;
- описание внешней среды бизнеса;
- трудовые ресурсы фирмы;
- сведения о членах руководящего состава.

### 6. Финансовый план доходов и расходов:

- план денежных поступлений и выплат;
- сводный баланс активов и пассивов фирмы;
- график достижения безубыточности;
- стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование);
- оценка риска и страхование.

### 7. Приложения.

Далее рассмотрим структуру бизнес-плана по стандартам Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР)<sup>2</sup>. Данная организация является одним из самых крупных инвесторов в Европе и центрально-азиатском регионе. Тесные связи и взаимодействие ЕБРР с государственными институтами позволяют принимать участие в создании более благоприятного климата для предпринимателей. В том числе, в целях

---

<sup>2</sup> European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) – основан в 1991 году как инвестиционный механизм по инициативе 61 государства и двух международных организаций. Предназначен для поддержки демократии и рыночной экономики в 29 развивающихся странах.

улучшения инвестиционного климата и упрощения бизнес-планирования, Европейский банк реконструкции и развития разработал и предлагает к использованию свою структуру бизнес-плана:

1. Титульный лист
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Резюме
4. Предприятие
  - 4.1. История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности
  - 4.2. Собственники, руководящий персонал, работники предприятия
  - 4.3. Текущая деятельность
  - 4.4. Финансовое состояние
  - 4.5. Кредиты
5. Проект
  - 5.1. Общая информация о проекте
  - 5.2. Инвестиционный план проекта
  - 5.3. Анализ рынка, конкурентоспособность
  - 5.4. Описание производственного процесса
  - 5.5. Финансовый план
  - 5.6. Экологическая оценка
6. Финансирование
  - 6.1. Графики получения и погашения кредитных средств
  - 6.2. Залог и поручительство
  - 6.3. Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счёт кредитных средств
  - 6.4. SWOT-анализ
  - 6.5. Риски и мероприятия по их снижению
7. Приложения

Важно отметить, что в бизнес-плане, составленном по методике ЕБРР, основное внимание уделяется таким разделам как финансирование и SWOT-анализ.

Следующей рассмотрим методику KPMG (международная сеть компаний, которая предлагает консультационные, аудиторские и другие услуги). Данная методика ориентирована на крупные предприятия,

которые планируют свое дальнейшее развитие. Бизнес-план, составленный по данной методике, предназначен в первую очередь для информирования руководства и сотрудников компании.

Общая структура бизнес-плана по методике КРМГ:

1. Резюме
2. Продукция и услуги
3. Анализ рынка и отрасли
4. Целевые рынки
5. Стратегии рекламы и продвижения
6. Управление
7. Финансовый анализ
8. Приложения

Таким образом, в данном разделе учебного пособия были рассмотрены основные иностранные методики по разработке бизнес-планов. Важно понимать, что существуют и другие подходы. Российские организации также разрабатывают свои методические рекомендации. Например, в настоящее время разработаны и активно применяются на практике методические подходы Федерального Фонда поддержки малого предпринимательства РФ, ПАО Сбербанк и т.д.

Далее рассмотрим содержание отдельных разделов бизнес-плана.

## 2. РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Резюме – это краткое содержание бизнес плана, в котором содержатся его основные характеристики. Этот раздел предназначен для того, чтобы потенциальные инвесторы могли быстро ознакомиться с содержанием проекта. Резюме должно быть составлено таким образом, чтобы привлечь внимание к проекту. Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов.

Основой для написания резюме служит информация, содержащаяся во всех разделах бизнес-плана. Поэтому этот раздел, как правило, готовится после того, как составлен весь проект. В качестве практической рекомендации можно отметить, что объем указанного раздела бизнес-плана не должен превышать 1-2 страницы.

Структура резюме может быть представлена следующим типовыми блоками:

1. Краткое описание проекта, его цели и задачи;
2. Ресурсное обеспечение;
3. Механизм реализации;
4. Уникальность или конкурентоспособность продукции или услуги;
5. Объем требуемого внешнего финансирования;
6. Объем собственных средств, вкладываемых инициатором проекта (предпринимателем);
7. Основные финансово-экономические показатели проекта<sup>3</sup>:
  - срок реализации проекта в сравнении со сроком его окупаемости – с учетом и без учета дисконтирования;
  - требуемый размер инвестиций с указанием предлагаемой структуры финансирования (собственные средства, кредиты и займы, вложения в уставный капитал со стороны инвесторов, облигации и т.д.);
  - доходы и расходы по проекту, а также прогнозное значение чистой прибыли;
  - показатели инвестиционной эффективности: чистая текущая стоимость проекта (NPV), внутренняя норма рентабельности (IRR) в сравнении со средним уровнем процентных ставок по банковским кредитам, предлагаемых на рынке.

---

<sup>3</sup> Методика расчета основных финансово-экономических показателей проекта будет рассмотрена в последующих разделах настоящего учебного пособия

Таким образом, резюме выступает важнейшим разделом бизнес-плана, основной целью которого является формирование интереса к проекту у заинтересованных пользователей информации (инвесторов, кредитных учреждений и т.д.). Как показывает практика, данный раздел обладает критической важностью и зачастую является самым читаемым во всем бизнес-плане, так как в случае, если общая информация о проекте, представленная в резюме, не соответствует ожиданиям его возможных участников, проект сразу же отклоняется, а дальнейшее изучение бизнес-плана представляется нецелесообразным.

### 3. ПРЕДПРИЯТИЕ И ОТРАСЛЬ

В этом разделе описываются основные направления деятельности и цели будущего предприятия, создание которого предполагается в рамках конкретного бизнес-плана. Очень важно преподнести идею предпринимательского проекта в контексте сложившегося на определенный момент состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание соответствия направленности проектируемого (создаваемого) предприятия специфике отрасли, в которой оно предположительно будет функционировать.

Кроме этого в данном разделе бизнес-плана рекомендуется представить справку по новым продуктам и достижениям в этой отрасли, описать новые (перспективные) рынки и покупателей, новые потребности этих рынков, новые компании и социально-политические тенденции, а также факторы, которые смогут оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта.

Важным моментом является уточнение организационно-правовой формы создаваемого предприятия и ее обоснование с точки зрения основных планируемых бизнес-процессов. В соответствии с законодательством РФ, в настоящее время для предпринимательских проектов определены следующие основные организационно-правовые формы ведения бизнеса:

- индивидуальный предприниматель (ИП);
- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- публичное акционерное общество (ПАО);
- непубличное акционерное общество (АО).

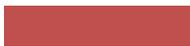
Каждая из этих форм имеет свои как положительные, так и отрицательные стороны. Анализ достоинств и недостатков каждой из организационно-правовой формы ведения предпринимательской деятельности представлен на рисунках 3.1-3.4.

Реализация проекта может и не предполагать создания новой компании – развертывание бизнес-процессов может происходить на базе уже существующего предприятия.

В этом случае в данном разделе бизнес-плана необходимо выполнить общее описание специфики существующего предприятия и анализ основных технико-экономических и финансовых показателей его деятельности.



1. Упрощенная процедура регистрации и прекращения деятельности.
2. Упрощенная форма бухгалтерского и налогового учета и отчетности.
3. Отсутствие бухгалтерского учета.
4. Льготное налогообложение.



1. Ответственность по долгам своим личным имуществом.
2. Сложно привлекать финансовые ресурсы для развития (ограниченное количество источников)
3. Сложно дарить, наследовать и продавать бизнес.
4. Нет возможности распределять ответственность по обязательствам, возникающим из предпринимательской деятельности.

Рисунок 3.1 – Индивидуальный предприниматель (ИП)



1. Ответственность за бизнес ограничена суммой вклада в уставный капитал.
2. Можно в любое время выйти из общества.
3. Простая процедура регистрации.



1. При выходе участника из состава общества может возникнуть финансовый кризис в связи с выплатой участнику его доли в имуществе общества.
2. Усложненная процедура купли-продажи долей в уставном капитале ООО.
3. Относительная усложненность ликвидационных процедур.

Рисунок 3.2 – Общество с ограниченной ответственностью (ООО)



1. Ответственность ограничивается суммой вклада.
2. Простая процедура купли-продажи с точки зрения оформления соответствующих документов.
3. Высокая конфиденциальность владения бизнесом.



1. Максимальное количество участников НПАО – 50 физических и юридических лиц.
2. Государственная регистрация выпуска акций и отчета об эмиссии.
3. Наиболее высокий уровень штрафных санкций за нарушение законодательства РФ

Рисунок 3.3 – Непубличное акционерное общество (АО)



1. Ответственность ограничена суммой вклада.
2. Процедура купли-продажи акций простая.
3. Возможность привлечения финансовых ресурсов (Перспективное АО может выпустить дополнительные акции, выставив их на рынок и тем самым получив стабильный поток дополнительных инвестиций. Объем их зависит от привлекательности сферы деятельности для инвесторов).



1. Обязательная публикация ежегодных результатов финансовой деятельности.
2. Обязательное проведение ежегодного полного аудита фирмы.
3. Государственная регистрация выпуска акций и отчета об эмиссии.

Рисунок 3.4 – Публичное акционерное общество (ПАО)

Таким образом, в данном разделе бизнес-плана следует четко разъяснить два основных момента:

1. что представляет собой проектируемая бизнес-единица (новое предприятие или существующее), как средство получения прибыли;
2. на чем будет базироваться его успешная деятельность.

## 4. ВИДЫ ТОВАРОВ (УСЛУГ, РАБОТ)

С раздела «Виды товаров (работ, услуг)» начинается основная часть бизнес-плана. В нем описываются те товары (услуги), которые собирается предложить проектируемое предприятие будущим покупателям и ради производства которых задумывался весь проект.

Разработка товара, работы и или услуги начинается с поиска идей. Если идея представляется разумной, производится ее дальнейшая конкретизация. Далее в процессе построения бизнес-плана происходит переход от уровня «товар / работа / услуга по замыслу» к уровню «товар / работа / услуга в реальном исполнении».

В случае если в рамках предпринимательской деятельности планируется выход на рынок с новым товаром, то на следующем этапе написания данного раздела бизнес-плана решается вопрос о его упаковке. Разработка (создание) эффективной упаковки для нового товара требует определенное количество решений, в частности необходимо определить, какой в принципе должна быть упаковка и какую роль она должна будет сыграть для конкретного товара, принять решение о размерах, форме, цвете, текстовом оформлении упаковки, подвергнуть упаковку серии испытаний, для того чтобы удостовериться, что разработанная упаковка отвечает требованиям нормальной эксплуатации, а также эргономичности и маркетинговой привлекательности.

Следующий этап разработки товара предполагает определение гарантийных сроков и механизмов послепродажного обслуживания, условий поставки и возможность поставки в кредит.

Описанная выше всесторонняя разработка товара проводится с целью обеспечения его устойчивой конкурентоспособности на рынке.

Важным моментом с точки зрения написания данного раздела бизнес-плана является определение типа конкурентных преимуществ проектируемого товара, работы или услуги. Современная теория конкурентоспособности выделяет следующие типы стратегий конкурентных преимуществ:

1) Стратегия более низких издержек. Для успешной реализации данной стратегии оценивается способность проектируемого предприятия разрабатывать, производить и реализовать товар (работы, услуги) при меньших затратах, чем у конкурентов.

2) Стратегия дифференциации. Для успешной реализации данной стратегии оценивается способность проектируемого предприятия предложить покупателем товар (работы, услуги), заметно отличающийся

высоким уровнем качества, нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя, и т.д.

3) Стратегия фокусирования. Для успешной реализации данной стратегии оценивается способность проектируемого предприятия сфокусировать свои усилия на определенной группе потребителей, или на ограниченной части ассортимента продукции, или на специфическом рынке.

Таким образом, очевидно, что выбор стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает проектируемое в рамках конкретного бизнес-плана предприятие.

В раздел «Виды товаров (работ, услуг)» рекомендуется включить наглядное изображение товара, например, рисунки или фотографии, для улучшения его восприятия потенциальными адресатами бизнес-плана. В случае наличия предварительных соглашений по планируемой реализации товаров (работ, услуг), в ряде случаев имеет смысл привести перечень потенциальных потребителей уже проявивших заинтересованность в продукции проектируемого предприятия и приложить (при наличии) драфты договоров поставки (оказания услуг).

## 5. АНАЛИЗ РЫНКА

Раздел «Анализ рынка» направлен на изучение рынков сбыта продукции (работ, услуг) проектируемой бизнес-единицы и позволяет сформировать у потенциальных адресатов бизнес-плана представление о том, кто будет покупать предлагаемый товар, и какова потенциальная емкость рынка. Необходимо не только убедить инвесторов в наличие рынка сбыта для товаров (работ, услуг) проектируемого предприятия, но и показать перспективы на весь срок планирования.

Анализ рынков сбыта традиционно осуществляется на основе маркетинговых исследований, которые рекомендуется проводить в несколько этапов. Перечень основных этапов с краткой характеристикой каждого из них применительно к бизнес-планированию предпринимательской деятельности представлен ниже.

1) Сегментирование. В рамках данного этапа подразумевается разбивка рынка на определенные группы покупателей по определенным признакам (например, географическому, психографическому, поведенческому, демографическому и т.д.).

2) Решение об охвате сегментов рынка. После отбора нескольких сегментов рынка перед инициаторами проекта встает вопрос: «Сколько сегментов следует охватить и как определить самые выгодные сегменты?». Инициаторы проекта могут пренебречь различиями в сегментах, и обратиться ко всему рынку в целом с одним и тем же предложением (недифференцированный маркетинг), вступить в несколько сегментов и для каждого из них разработать отдельное предложение (дифференцированный маркетинг) или сконцентрировать усилия на большей доле одного или нескольких субрынках (концентрированный маркетинг). Какую бы стратегию маркетинга не выбрал предприниматель, ему необходимо учитывать свои ресурсы (например, при ограниченности ресурсов рациональной является стратегия концентрированного маркетинга), степень однородности продукции (для единообразных товаров подходит недифференцированный маркетинг, а для отличающихся друг от друга товаров больше подходит стратегия дифференцированного или концентрированного маркетинга), степень однородности рынка.

3) Выбор наиболее привлекательных сегментов. На данном этапе необходимо собрать информацию обо всех сегментах рынка в части объемов продаж в денежном выражении, прогнозируемых размерах прибыли, ожидаемых темпах роста сбыта и т.д. Наиболее выгодный

сегмент должен обладать высоким уровнем сбыта, высокими темпами роста, высокой нормой прибыли. Однако на практике редко один сегмент отвечает всем указанным требованиям, поэтому предпринимателю приходится идти на компромисс и выбирать наиболее значимые для него сегменты с точки зрения установленных целей.

4) Оценка емкости сегмента. Этот показатель характеризует возможные объемы сбыта товаров (услуг) и определяется количеством реализованных или потенциально реализуемых товаров (услуг) в течение определенного периода.

5) Оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую проектируемое предприятие планирует захватить, и значит, той максимальной суммы продаж, на которую она может рассчитывать при имеющихся возможностях.

6) Оценка реального объема продаж, т.е. необходимо оценить, насколько реально достичь целевого объема продаж при заданных параметрах рынка и проектируемого предприятия.

Таким образом, в разделе бизнес-плана «Анализ рынка» обязательно приводится следующая информация (рисунок 5.1):

*описание конкуренции* (предполагает идентификацию ближайших компаний-конкурентов и анализ собственных возможностей);

*описание рынка сбыта продукции* (услуги): подтверждающим документом обоснованности и реальности существования рынка сбыта могут стать письма, заявки, маркетинговые исследования, протоколы о намерениях, договоры;

*описание поставки товара* от места производства к месту продажи или потребления;

*описание каналов сбыта* продукции (услуги);

*стратегия привлечения потребителей*, исходя из конкретных возможностей предприятия (рекламные кампании, бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.);

*цена и объем сбыта* предлагаемой продукции (именно цена продажи продукта (услуги) определяет, в конечном счете, величину прибыли, рентабельность бизнес - проекта).

Рисунок 5.1 – Примерная структура раздела бизнес-плана «Анализ рынка»

Анализ сегментов рынка, на которых собирается работать компания, и решение о ее конкурентоспособности в свою очередь позволяет инициатору проекта приступить к детальному планированию комплекса (плана) маркетинга.

В качестве дополнительного маркетингового инструмента в рамках написания раздела бизнес-плана «Анализ рынка» целесообразным является использование конкурентного бенчмаркетинга.

Слово «бенчмаркинг» пришло в экономическую науку из геодезии. «Бенчмарк» в английском языке означает отметку уровня или поверочную точку. Следовательно, бенчмаркинг следует понимать как определение уровня согласно эталону.

В теории до сих пор не сложилось единого понятийного аппарата. Каждый исследователь трактует диапазон его применения по-своему, но единодушно считается, что зарождение концепции бенчмаркинга состоялось в 50-х годах прошлого века в Японии. После второй мировой войны японские компании находились на грани банкротства и нуждались в процедурах восстановления.

Несмотря на то, что термин «бенчмаркинг» методически конкретизирован в 1972 году американскими учёными, его трактовка продолжает развиваться.

Изучение учебно-методической литературы, а также статей по вопросам маркетинга позволяют сделать вывод о том, что наиболее распространёнными подходами к пониманию бенчмаркинга в современной теории и практике маркетинга являются следующие:

- поиск примеров передовой бизнес-практики;
- непрерывный или систематический процесс измерения показателей своих и конкурентных;
- изучение передового опыта управления конкурентов или партнёров;
- заимствование эффективно действующих производственных или управленческих технологий;
- постоянный процесс качественного сравнения работы отдельно взятой компании с лидерами отрасли;
- маркетинговая разведка;
- конкурентный анализ;
- процесс повышения конкурентоспособности предприятия.

В итоге различное понимание явления помогает отчётливо прояснить его сущность. Важно отметить, что в настоящее время принято выделять несколько разновидностей бенчмаркетинга:

- внутренний бенчмаркетинг (сравнение эффективности подразделений внутри организации);
- бенчмаркетинг конкурентоспособности (сравнение эффективности деятельности компании с «прямыми» конкурентами);
- функциональный бенчмаркетинг (сравнение эффективности определенных функций в компании по отношению к компаниям в той же отрасли);
- общий бенчмаркетинг (сравнение эффективности определенных функций в компании по отношению к компаниям из других отраслей).

При написании раздела бизнес-плана «Анализ рынка», как уже было отмечено выше, предлагается выполнить бенчмаркетинг конкурентоспособности.

Указанный вариант бенчмаркинга предполагает сравнение своей организации с конкурентами и обычно требует скрытого проведения независимых исследований или конкурентной разведки и, соответственно, анализа относительного конкурентного и стратегического позиционирования. Эталонное сопоставление конкурирующей продукции также можно рассматривать в качестве конкурентного бенчмаркинга. Как правило, оно оказывается менее затруднительным, и в значительной степени проводится на основе общедоступной информации.

Таким образом, использование инструментов конкурентного бенчмаркетинга на стадии бизнес-планирования позволяет предпринимателю (инициатору проекта) выполнить сравнение своего проекта с лучшими из существующих на данный момент времени, а также наглядно продемонстрировать свои конкурентные преимущества.

## 6. ПЛАН МАРКЕТИНГА

Данный раздел призван объяснить потенциальным инвесторам и партнерам основные элементы маркетинга создаваемой бизнес-единицы в разрезе проектируемых товаров (работ, услуг). В данный раздел бизнес-плана обязательно включаются такие пункты, как:

- цели и стратегии маркетинга,
- ценообразование,
- схема распространения товаров,
- методы стимулирования сбыта,
- организация послепродажного обслуживания клиентов,
- формирование общественного мнения о фирме и ее товарах.

Рассмотрим каждый из пунктов более детально.

При написании первого пункта необходимо детализировать цели маркетинга по продаже конкретных товаров (работ, услуг) в отдельности или в разрезе ассортиментных групп, по проникновению на конкретные рынки, по выпуску новых товаров (работ, услуг), по методам конкурентной борьбы на рынках сбыта и т.д. Целесообразно также определить, будет ли товар (работа, услуга) первоначально внедряться на международном, общегосударственном или местном уровнях. После этого необходимо осуществить выбор стратегии маркетинга для достижения каждой из поставленных целей. В теории и практике в настоящее время принято выделять следующие основные стратегии маркетинга:

1. концепция совершенствования производства утверждает, что товары (работы, услуги) найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по цене;

2. концепция совершенствования товара утверждает, что найдут сбыт те товары (работы, услуги), которые отличаются более высоким качеством и другими полезными характеристиками;

3. концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что товары (работы, услуги) найдут сбыт на рынке, если компания затратит значительные усилия и средства на развитие сферы сбыта и стимулирования продаж;

4. концепция маркетинга, утверждающая, что товары (услуги) найдут сбыт, если фирма верно определит нужды и потребности выбранного ею сегмента рынка и удовлетворит их более эффективно, чем конкуренты;

5. концепция социально-этичного маркетинга заключается в применении концепции маркетинга с учетом одновременного выполнения потребностей не только потребителей товара, но и общества в целом.

Таким образом, инициатор проекта на основе целей маркетинга выбирает определенные его стратегии, устанавливает сроки их реализации и назначает ответственных за проведение этих стратегий.

По сути дела, маркетингом предприниматель начинает заниматься уже с момента выбора товара (работы, услуги), с которым он планирует выходить на рынок. Хотя вопросы сегментирования рынка, позиционирования товара должны прорабатываться в предыдущих разделах, но с целью обеспечения целостности плана маркетинга рекомендуется включать указанные вопросы в общий список задач, находящийся в этом разделе.

Следующим принципиальным вопросом при составлении данного раздела бизнес-плана является обоснование рыночной цены на товар (работы, услуги), планируемой к реализации проектируемым предприятием. Процесс формирования рыночных цен на планируемые товары (работы, услуги) включает следующие основные этапы: постановку задач ценообразования, определение спроса, оценку издержек, проведение анализа цен и товаров конкурентов, выбор метода установления цен, определение окончательной цены и правил ее будущих изменений, учет мер государственного регулирования цен.

Прежде чем приступить к рассмотрению методик ценообразования необходимо осознать, что ценовая политика предприятия - продавца зависит от типа рынка, на котором оно функционирует. Экономисты выделяют четыре типа рынков, каждый из которых предполагает свои методы ценообразования:

1) на рынке чистой (совершенной) конкуренции продавцы не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, поскольку роль маркетинговых исследований, политики цен, рекламы и стимулирования сбыта минимальна;

2) на рынке монополистической конкуренции продавцы, чтобы выделиться чем-то, помимо цены, широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личных продаж;

3) на олигополистическом рынке продавцы весьма чувствительны к политике ценообразования и маркетинга друг друга, и поэтому участники рынка никогда не испытывают уверенности, что они могут добиться долговременного результата за счет снижения цены;

4) на рынке чистой монополии участники могут установить цены с расчетом на покрытие всех издержек и получения сверхприбыли.

Вопрос о типе рынка, на который собирается выходить предприниматель, должен быть рассмотрен, как уже было описано выше, в разделе «Анализ рынка сбыта» и, соответственно, оказывает влияние на все последующие решения, представленные в рамках других разделов конкретного бизнес-плана.

Постановка и решение задач ценообразования на проектируемый товар (работу, услугу) является, по сути, попыткой предпринимателя ответить на вопрос: чего желательно добиться с помощью политики цен на свои товары. Самыми распространенными ответами на этот вопрос являются: обеспечение выживаемости (эта цель ставится, когда на рынке наблюдается высокий уровень конкуренции и, чтобы обеспечить работу проектируемой бизнес-единицы и сбыт ее товара (работ, услуг), она должна устанавливать низкие цены в надежде на положительную ответную реакцию потребителей); максимизация текущей прибыли (такая постановка задачи определяется необходимостью инициатора проекта вернуть заимствованные средства в кратчайшие сроки, поэтому компания устанавливает цены с высокой долей прибыли в них); завоевание лидерства по показателям доли рынка (при этом компании идут на максимально возможное снижение цен, например, до уровня прямых затрат); завоевание лидерства по показателям качества товара (обычно компания устанавливает высокую цену, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведения НИОКР).

В целом, очевидно, что выбор стратегии поведения на рынке будет определяться эластичностью спроса на проектируемый товар (работу, услугу) по цене. Спрос будет менее эластичным, когда проектируемому товару (работе, услуге) не имеется полноценной замены, отсутствуют конкуренты или емкость рынка больше существующего предложения конкурентов, покупатели до определенного момента не реагируют на повышение цен, медленно меняют свои привычки и не торопятся искать дешевые товары-заменители, или покупатели считают, что повышенная цена оправдана высоким качеством товара. Если спрос можно считать эластичным, то инициаторам проекта стоит задуматься о снижении издержек, поскольку более низкая цена принесет больший объем выручки.

Определившись со спросом, можно перейти к третьему этапу рыночного ценообразования – оценке издержек. Оценка издержек, а затем поиск путей их снижения – этап, обязательный для любого предприни-

мателя. Одной из причин, оправдывающих необходимость такого анализа является то, что от вида издержек зависит вид кривой предложения фирмы. Используя график рыночного равновесия, предприниматель может смоделировать различные варианты своей коммерческой стратегии: чем ниже цена, по которой предполагается продавать товар, тем более пологой будет кривая предложения, и в этом случае фирма теряет в прибыли с единицы товара, но выигрывает в общей ее массе. И наоборот, когда кривая предложения будет более крутой, абсолютное количество проданных товаров уменьшится, хотя прибыль с каждой единицы будет достаточна велика. Какую из этих стратегий выбрать – дело предпринимателя. Но нельзя забывать, что в бизнес-плане необходимо обосновать причины этого выбора и показать, чем он выгоден для инвесторов и кредиторов.

Хотя максимальная цена определяется спросом, а минимальная – издержками, на установление среднего диапазона цен на проектируемый товар (работу, услугу) влияют цены конкурентов. Инициаторам проекта необходимо проанализировать цены и качество товаров основных конкурентов. Изучение товаров (работ, услуг) и цен конкурентов преследует вполне конкретную цель – определить так называемую цену безразличия, по которой покупателю будет безразлично, чей товар купить. Если компания собирается выпускать товар, аналогичный товару конкурента, то она будет вынуждена назначить цену, близкую к цене конкурента. Если товар ниже по качеству, чем у конкурента, компания не сможет запросить за него такую же цену.

Зная кривую спроса, сумму издержек и цены конкурентов, инициатор проекта готов приступить к определению цены собственного товара. Самыми известными и популярными **методами ценообразования** являются:

– **затратный метод** (применять указанный метод целесообразно, если на рынке отсутствуют конкуренты, и инициаторы проекта не опасаются их появления);

– **«глупое следование за конкурентом»** (компания назначает такую же цену на товар, как у основных конкурентов, не обращая внимания на показатели собственных издержек или спроса; данный метод эффективен для компаний, которым не по карману проводить собственные маркетинговые исследования);

– **метод установления цен на основе ощущаемой ценности товара** (основным фактором при этом считают не издержки, а покупательское восприятие товара, и цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара);

– *метод установления цены на основе закрытых торгов* (фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимосвязи между ценой и издержками или спросом).

Цель всех описанных выше методик ценообразования – сузить диапазон цен, в рамках которого будет выбрана окончательная цена проектируемого товара (работы, услуги). Этап ее установления реализуется уже в ходе конкретных переговоров с покупателями.

Далее инициаторам проекта необходимо определиться со следующими принципиальными вопросами в части маркетинга:

1. Разработать собственную систему скидок для покупателей и научиться ею пользоваться. Все скидки преследуют одну цель – привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки товара. Самая простая скидка – скидка за приобретение через интернет-магазин, хотя также широко распространены скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии, иногда используются скидки за закупку товаров до начала очередного сезона и т.д.

2. Определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара (работы, услуги). Необходимо помнить, что товар (работы, услуга) имеет свой жизненный цикл, и в зависимости от текущей стадии жизненного цикла необходимо проводить снижение или увеличение цен (на стадии выпуска товара и на этапе уменьшения спроса необходимо снижать цены, а на стадии зрелости и увеличения спроса на него – поднимать цену).

Определившись с окончательной ценой на товар, предприниматель может приступить к разработке вопросов, связанных со сбытом продукции. Принципиальным является определение каналов сбыта, то есть путей, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Участники каналов сбыта выполняют определенные функции, основными из которых являются:

– сбор необходимой для организации и планирования сбыта информации;

– создание и распространение информации о товаре, которая способствовала бы его приобретению потребителем, а также стимулированию оптовых покупок;

– налаживание и поддерживание связи с потенциальными покупателями;

– предпродажное приспособление товара к требованиям потребителей;

– согласование цен и условий для последующего акта передачи

собственности или владения товаром;

- транспортировка и складирование товара; изыскание средств для покрытия издержек по функционированию каналов сбыта;
- принятие на себя ответственности за функционирование канала сбыта.

Эти функции могут быть выполнены различными участниками канала сбыта, что позволяет сэкономить ресурсы. Канал сбыта может быть охарактеризован по числу составляющих его уровней (уровень канала сбыта – любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к конечному потребителю). Например, при одноуровневом канале сбыта посредниками на рынке обычно бывают розничный торговец, агент по сбыту или брокер. Для любого предпринимателя эффективное решение данного вопроса состоит не в том, чтобы отдать предпочтение какому-то одному каналу сбыта, а в выборе наилучшей комбинации нескольких каналов.

Решение задач стимулирования сбыта достигается с помощью множества разнообразных средств. При этом разработчик плана маркетинга учитывает и тип рынка, и конкретные задачи в сферестимулирования сбыта. Основными средствами стимулирования сбыта являются образцы (предложение товара потребителям на пробу или бесплатно), купоны (дают право на оговоренную экономию при покупке конкретного товара), премии (товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара), экспозиции и демонстрации товара в местах продажи, стимулирование сферы торговли (предоставление скидки с определенного количества проданных товаров в определенный отрезок времени, нескольких бесплатных дополнительных товаров посреднику, купившему у компании определенное количество товара и т.д.), профессиональные встречи и специализированные выставки (производитель выявляет на выставках новых потенциальных покупателей, поддерживает контакты с клиентурой, знакомится с новыми заказчиками), конкурсы, лотереи и игры (они предоставляют возможность удачливым и усердным потребителям выиграть какие-то призы). Какой вид стимулирования выбрать – задача предпринимателя. Но в бизнес-плане он должен показать, как осуществлялся выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта и насколько каждый из выбранных методов способствует повышению сбыта товаров (услуг).

Следующим этапом разработки плана маркетинга является определение основных направлений рекламирования товара (работы, услуги). При разработке данных вопросов целесообразным является обратиться

к специальным рекламным агентствам, которые профессионально занимаются вопросами рекламы.

Необходимо отметить, что одним из эффективных направлений плана маркетинга на этапе рекламирования товара является разработка мероприятий по продвижению его в Интернете.

**Поисковое продвижение сайта (SEO).** Лучший способ предложить товар клиентам, которые ищут его в поисковых системах. Вывод сайта в ТОП-3 поисковиков по ключевым запросам гарантирует приток на сайт лояльной аудитории, рост продаж и повышение узнаваемости продукта, бренда.

**Маркетинг в социальных сетях (SMM).** Продвижение в социальных сетях публичных страниц, сообществ и персональных профилей (например, производителя продукта). Важный канал коммуникации с активной, лояльной аудиторией, способ повышения доверия к торговой марке и бренду в целом, метод расширения «обрабатываемой» аудитории.

**SERM – управление репутацией.** Репутационный менеджмент, который может касаться как управления репутацией бренда, так и формирования позитивного образа товара или продукта. Отзывы, отклики, экспертные обзоры, рейтинги и многое другое.

**Промо-сайты и акции.** Обычно они направлены на стимулирование торгового спроса (consumer promotion). Некоторые акции могут быть связаны с интернет-брендингом или управлением репутацией. Сюда стоит отнести многочисленные благотворительные или ориентированные на потребителя акции, создание брендированных сервисов и многое другое.

Соответствующая статья расходов обязательно должна быть заложена в бюджет проекта, так как услуги ведущих рекламных агентств, SEO (поисковое продвижение сайта), SMM (маркетинг в социальных сетях) SERM (управление репутацией) стоят весьма недешево.

На заключительной стадии разработки плана маркетинга необходимо определиться с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания товаров, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений и т.д.

## 7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Раздел бизнес-плана «Производственный план» готовится только теми предпринимателями, которые планируют заниматься производственной деятельностью. Главная задача данного раздела – доказать потенциальным инвесторам и партнерам, что проектируемое предприятие будет иметь достаточные производственные мощности, чтобы производить запланированное количество продукции в нужные сроки и требуемого качества.

Для написания раздела «Производственный план» предприниматель должен проанализировать технико-технологическую составляющую проекта. Для этого необходимо весь производственный процесс разбить на операции. По каждой производственной операции необходимо определить состав требуемого оборудования, норму численности производственного и административно-управленческого персонала, объем материальных ресурсов и т.д. Важно правильно рассчитать потребность в производственных площадях, проанализировать возможность аренды помещений, их покупки; определить ориентировочно расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату электроэнергии и других видов коммунальных услуг.

Кроме этого в данном разделе бизнес-плана необходимо описать, как будет организована система выпуска продукции и как будет осуществляться контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные статьи затрат, формирующие себестоимость производимой продукции (например, затраты труда и материалов). По всем операциям целесообразно разработать схему производственных потоков: показать, откуда и как будут поступать все виды сырья, материалов и комплектующих изделий с указанием основных поставщиков; в каких цехах и как они будут перерабатываться, чтобы получить продукцию; каким образом и куда произведенная продукция будет поставляться с предприятия; какое оборудование может понадобиться в будущем и т.д. Выбор оптимального объема производства должен определяться на основе оценки издержек, кривой спроса и того типа рынка, на котором планируется деятельность проектируемого предприятия (см. раздел «План маркетинга»).

Для российских предпринимателей раздел бизнес-плана «Производственный план» является одним из самых сложных, так как в условиях определенной нестабильности хозяйственных связей, ненадежности поставщиков и в ряде случаев невозможности получить качествен-

ные комплектующие и материалы для собственного производства, возможность выполнения качественного планирования на данном уровне существенно затруднена.

В заключение данного раздела учебного пособия необходимо отметить, что внешние инвесторы обычно оценивают раздел бизнес-плана «Производственный план» с позиции того, насколько сопряжены производственные мощности проектируемого предприятия, рациональна ли технологическая схема, обеспечивает ли она достижение конкурентоспособного уровня затрат труда, времени и материалов, а также подвижность ассортиментной структуры выпускаемой продукции с учетом требований рынка.

## 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В разделе бизнес-плана «Организационный план» рассматриваются вопросы руководства и управления проектируемой бизнес-единицей. Именно в данном разделе объясняется, каким образом организована команда руководителей, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические данные о менеджерах всех уровней (возраст, образование, опыт работы и т.д.), анализируются знания и квалификация всей команды в целом. В идеальном варианте знания, умения и навыки каждого ее члена будут дополнять друг друга, и охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, производственный процесс, бухгалтерский и налоговый учет). Также в этом разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений и их основных обязанностях; описывается (уточняется) механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей и специалистов, т.е. каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого из них.

Не менее важным является разработка системы подбора кадров. Инициаторами проекта в рамках раздела бизнес-плана «Организационный план» оговариваются принципы отбора сотрудников, принципы найма, создания системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров, выбор метода и периодичность оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе и другие важные вопросы кадровой политики проектируемого предприятия.

Таким образом, ознакомившись с организационным планом, потенциальный адресат бизнес-плана должен получить представление о том, кто именно будет осуществлять руководство проектируемым предприятием и каким образом будут складываться отношения между членами руководства на практике, какова система расстановки кадров и какова кадровая политика компании.

Важно отметить, что на практике инвесторы и кредитные учреждения отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки и, что особенно ценно, имеющей опыт реализации аналогичных проектов.

## 9. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ

Каждый предпринимательский проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, которые угрожают его существованию.

Для любого предпринимателя (инициатора проекта) очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться проектируемое предприятие.

Скрытие возможных негативных факторов от потенциальных инвесторов может подорвать кредит доверия к проекту и лишить его возможности внешнего финансирования. С другой стороны, определение и обсуждение рисков, связанных с реализацией проектов, демонстрируют квалификацию их инициатора и разработчиков и поднимают доверие инвесторов и кредитных организаций.

В целом очевидно, что определение и обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию предпринимательского проекта в целом. Оно включает описание рискованных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании отдельных этапов проекта и т.д.

Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Кроме этого к рискам относятся пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты. Чем глубже предприниматель проработает оценку рисков, тем обоснованнее будет принято решение относительно реализации проекта.

При написании данного раздела бизнес-плана предприниматель должен привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от них; указать организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для проектируемого предприятия не представляет, в бизнес-плане необходимо на них остановиться и обосновать, почему выявленные факторы риска не имеют решающего (существенного) влияния на конкретный предпринимательский проект.

В заключение данного раздела необходимо отметить, что оценка рисков является достаточно сложным с методической точки зрения во-

просом и требует профессионального подхода. Более детальное исследование вопросов управления рисками предпринимательской деятельности выполнено в пособии «Предпринимательские риски: опыт стран Европейского союза»<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Учебное пособие «Предпринимательские риски: опыт стран Европейского союза» создано в рамках реализации программы Жана Моне ПРОГРАММЫ ЭРАЗМУС+ (номер проекта 574467-EPP-1-2016-1-RU-EPPJMO-MODULE) «Лучший европейский опыт предпринимательства среди молодежи и возможность его применения в России» и является одним из серии учебных пособий, посвященных вопросам изучения лучшего европейского опыта предпринимательства среди молодежи и возможность его применения в России.

## 10. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план составляется на срок реализации предпринимательского проекта и включает в себя:

1. план доходов и расходов;
2. план денежных поступлений и выплат;
3. балансовый план.

Рассмотрим каждый из указанных выше планов более детально.

### План доходов и расходов

Данный план составляется, по крайней мере, на первые три года реализации проекта, причем данные за первый год рекомендуется представлять в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованной продукции в разрезе основных статей калькуляции.

Поскольку основным источником доходов большинства компаний являются продажи, составление финансового плана начинается с прогнозирования продаж. Для составления планов доходов и расходов на первый год необходимо рассчитать объемы продаж по месяцам. Для составления прогноза используются такие методы, как опросы потребителей, опрос торговых работников, консультации с экспертами и т.д. Объемы продаж у новых участников рынка обычно нарастают постепенно, а себестоимость реализованной продукции может «скакать» и в некоторые месяцы быть несоизмеримо высокой или низкой. Все будет зависеть от ситуации, складывающейся в тот или иной момент на рынке.

План доходов и расходов должен содержать также оценки всех статей косвенных (накладных, общехозяйственных) расходов в помесечном разрезе, которые затем используются для планирования последующих периодов. Расходы на заработную плату будут зависеть от численности сотрудников и их специальностей (данные берутся из организационного плана). В плане доходов и расходов следует предусмотреть и расходы на повышение заработной платы работающим сотрудникам.

Необходимо также помнить, что в первые месяцы освоения рынка значительно выше расходы на командировки, выплаты комиссионных, представительские работы. С ростом компании возрастают расходы на страхование, на рекламу (если она предусмотрена планом маркетинга), на аренду дополнительных складских помещений. Все это должно найти отражение в плане доходов и расходов.

Помимо этих планов в разбивке по месяцам первого года, планы должны содержать прогнозные данные на конец второго и последующих годов планирования.

При прогнозировании эксплуатационных расходов на второй и третий год рекомендуется начать с тех статей, расходы по которым, по всей вероятности, не будут меняться. Расходы по таким статьям, как амортизационные отчисления, коммунальные услуги, аренда и т.д. не трудно подсчитать исходя из объема продаж, а также других параметров на второй и последующие годы планирования.

Формирование текущих расходов по годам реализации проекта предлагается осуществлять в рабочей таблице, форма которой представлены ниже. Указанная форма составлена на основе типовых статей калькуляции, рекомендуемых методическими указаниями по бухгалтерскому учету затрат и другими нормативными документами в области бухгалтерского учета.

Таблица 10.1

Текущие расходы по годам осуществления проекта

| Наименование показателя  | Годы |   |     |   |
|--|------|---|-----|---|
|  | 1    | 2 | ... | n |
| 1. Сырье и основные материалы  |      |   |     |   |
| 2. Возвратные отходы(-)  |      |   |     |   |
| 3. Топливо и энергия на технологические цели   |      |   |     |   |
| 4. Расходы на оплату труда работников, непосредственно занятых производственным процессом. |      |   |     |   |
| 5. Отчисления на социальные нужды  |      |   |     |   |
| 6. Амортизация основных средств  |      |   |     |   |
| 7. Затраты на ремонт и содержание основных средств   |      |   |     |   |
| 8. Расходы на подготовку и освоение производства   |      |   |     |   |
| 9. Общепроизводственные расходы, в том числе   |      |   |     |   |
| – заработная плата РСС   |      |   |     |   |
| – отчисления на социальные нужды   |      |   |     |   |
| – транспортные расходы   |      |   |     |   |
| – прочие расходы   |      |   |     |   |
| 10. Общехозяйственные расходы  |      |   |     |   |
| 11. Коммерческие расходы, в том числе  |      |   |     |   |
| – транспортные расходы   |      |   |     |   |
| – расходы на упаковку  |      |   |     |   |
| – расходы на рекламу   |      |   |     |   |
| – прочие расходы   |      |   |     |   |

Формирование прогнозных результатов по годам реализации проекта целесообразно представить в форме, приведенной в таблице 10.2.

Таблица 10.2

Формирование прогнозных результатов по годам реализации проекта

| Наименование               | 1 год | 2 год | ... | n год |
|----------------------------|-------|-------|-----|-------|
| Выручка от реализации      |       |       |     |       |
| Себестоимость продукции    |       |       |     |       |
| Валовая прибыль            |       |       |     |       |
| Управленческие расходы     |       |       |     |       |
| Коммерческие расходы       |       |       |     |       |
| Прибыль от продаж          |       |       |     |       |
| Прочие доходы              |       |       |     |       |
| Прочие расходы             |       |       |     |       |
| Прибыль до налогообложения |       |       |     |       |
| Налог на прибыль           |       |       |     |       |
| Чистая прибыль             |       |       |     |       |

Указанная форма является аналогом одной из основных форм бухгалтерской финансовой отчетности – Отчет о финансовых результатах, только в отличие от нее является плановой.

### **План денежных поступлений и выплат**

Данный план, как и план доходов и расходов, строится на определенных предположениях, которые представляются реалистическими на момент составления прогноза, но со временем могут и не подтвердиться. В этом случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предложения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте бизнес-плана, чтобы потенциальные адресаты бизнес-плана смогли понять, как была получена та или иная цифра. Если для какого-то периода окажется, что выплаты превышают поступления, предприниматель должен заранее позаботиться и взять на этот период деньги в долг (краткосрочный заем, овердрафт). Если в другом месяце 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. Если финансирование осуществляется за счет банковского кредита, для ситуации превышения поступлений по проекту над заранее установленной величиной может быть применен инструмент «cash sweep», который предполагает автоматическое направление суммы превышения в погашение кредита. Таким образом снижается долговая нагрузка и разгружается

возможный большой по сумме итоговый платеж – «balloon payment».

### Балансовый план

В этом разделе отражаются активы и пассивы проектируемого предприятия, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль. К составлению балансового плана на конец первого года приступают, когда составлены план доходов и расходов и план денежных поступлений и выплат. Балансовый план представляет собой активы (денежные средства, оборудование, здания, сооружения, земля и др.) и обязательства (кредиты, займы, кредиторская задолженность и т.д.), разность которых представляет собой собственный капитал предприятия, к которому относятся средства, вложенные партнерами, и прибыль, остающаяся после вычета налогов.

Прогнозное значение активов и пассивов можно представить в таблице 10.3.

Таблица 10.3

#### Прогнозный баланс

| Наименование показателя                                    | На конец года реализации проекта |   |       |
|--|----------------------------------|---|-------|
|  | 1                                | 2 | ... n |
| <b>АКТИВ</b>   |                                  |   |       |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                              |                                  |   |       |
| Нематериальные активы                                      |                                  |   |       |
| Результаты исследований и разработок                       |                                  |   |       |
| Нематериальные поисковые активы                            |                                  |   |       |
| Материальные поисковые активы                              |                                  |   |       |
| Основные средства  |                                  |   |       |
| Доходные вложения в материальные ценности                  |                                  |   |       |
| Финансовые вложения  |                                  |   |       |
| Отложенные налоговые активы                                |                                  |   |       |
| Прочие внеоборотные активы                                 |                                  |   |       |
| <b>Итого по разделу I</b>                                  |                                  |   |       |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                |                                  |   |       |
| Запасы   |                                  |   |       |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  |                                  |   |       |
| Дебиторская задолженность                                  |                                  |   |       |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) |                                  |   |       |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                   |                                  |   |       |

| Наименование показателя  | На конец года реализации проекта |   |       |
|--|----------------------------------|---|-------|
|  | 1                                | 2 | ... n |
| Прочие оборотные активы  |                                  |   |       |
| <b>Итого по разделу II</b>   |                                  |   |       |
| <b>БАЛАНС</b>  |                                  |   |       |
| <b>ПАССИВ</b>  |                                  |   |       |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>  |                                  |   |       |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) |                                  |   |       |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                            |                                  |   |       |
| Переоценка внеоборотных активов  |                                  |   |       |
| Добавочный капитал (без переоценки)                                    |                                  |   |       |
| Резервный капитал  |                                  |   |       |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           |                                  |   |       |
| <b>Итого по разделу III</b>  |                                  |   |       |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                                  |   |       |
| Заемные средства   |                                  |   |       |
| Отложенные налоговые обязательства                                     |                                  |   |       |
| Оценочные обязательства  |                                  |   |       |
| Прочие обязательства   |                                  |   |       |
| <b>Итого по разделу IV</b>   |                                  |   |       |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                                  |   |       |
| Заемные средства   |                                  |   |       |
| Кредиторская задолженность   |                                  |   |       |
| Доходы будущих периодов  |                                  |   |       |
| Оценочные обязательства  |                                  |   |       |
| Прочие обязательства   |                                  |   |       |
| <b>Итого по разделу V</b>  |                                  |   |       |
| <b>БАЛАНС</b>  |                                  |   |       |

Важно отметить, что с целью более качественного написания данного раздела большинство специалистов в области бизнес-планирования рекомендуют на заключительной стадии выполнять стресс-тестирование финансовой модели проекта.

Стресс-тестирование (stress testing) – одна из форм тестирования, которая используется для определения устойчивости проекта или его финансовой модели в условиях превышения пределов нормального функционирования.

В теории и практике существует довольно много различных видов

стресс-тестов. Выделяются следующие группы стресс-тестов (рисунок 10.1):

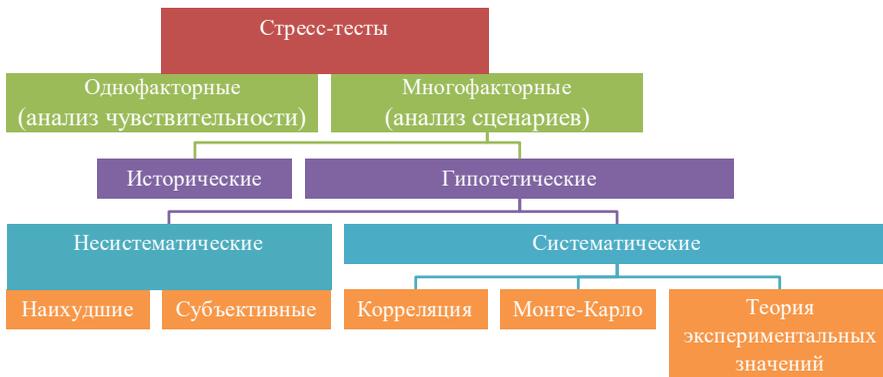


Рисунок 10.1 – Разновидности моделей стресс-тестирования в бизнес-планировании

Таким образом, стресс-тестирование финансовой модели проекта показывает предел его прочности при отклонении базовых показателей (цена, объем производства, текущие затраты и другие).

## 11. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА

Одним из ключевых разделов бизнес-плана при планировании предпринимательской деятельности является оценка коммерческой эффективности проекта. Для выполнения указанной оценки необходимо сформировать денежный поток, элементы которого представляют собой либо чистые оттоки, либо чистые притоки денежных средств.

Под чистым оттоком денежных средств в каждом году понимают превышение текущих денежных расходов по проекту над текущими денежными поступлениями. При обратном соотношении имеет место чистый приток.

В одном и том же году не может одновременно быть чистого оттока и чистого притока.

Иногда в финансовом анализе вместо денежных потоков используется последовательность показателей чистой денежной прибыли, генерируемой проектом.

Графически денежные потоки принято изображать следующим образом:

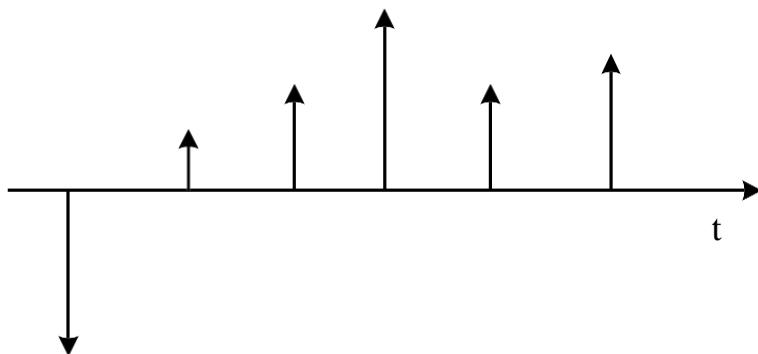


Рисунок 11.1 – Графическое представление денежного потока

В зависимости от того, в какой момент времени (в начале или в конце временного периода) имеют место чистые оттоки и притоки различают денежные потоки:

- пренумерандо;
- постнумерандо.

Если денежный поток имеет место в начале периода, то говорят, что это денежный поток – пренумерандо.

Если денежный поток имеет место в конце периода, это денежный поток постнумерандо.

В рамках одного инвестиционного проекта может использоваться только один из типов денежных потоков.

На основании денежного потока выполняется расчет показателей коммерческой эффективности проекта. Указанные показатели могут быть рассчитаны двумя методами: простыми и дисконтированными (рисунок 11.2).

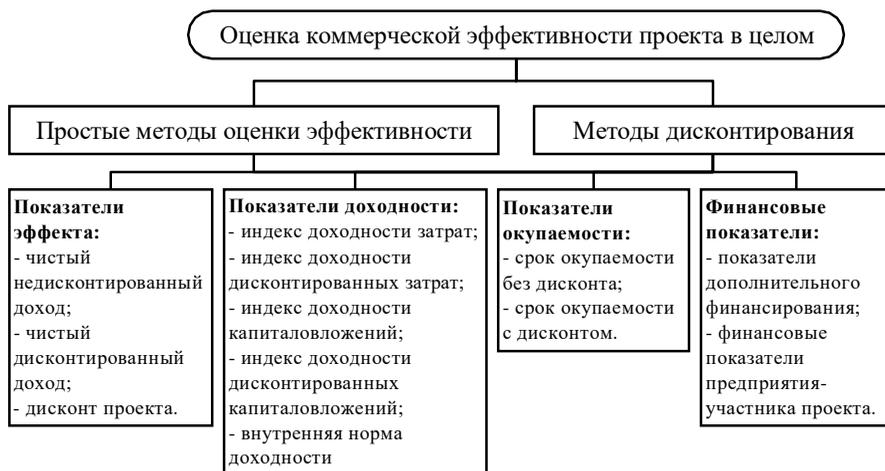


Рисунок 11.2 – Методы оценки коммерческой эффективности предпринимательского проекта в целом

Дисконтированные методы, в отличие от простых, учитывают временную ценность денег и дают более реалистичный прогноз о выгоды предпринимательского проекта.

Суть дисконтирования сводится к оценке будущих поступлений с позиции текущего момента. Для этого суммы денежных поступлений каждого года умножают на коэффициент дисконтирования при соответствующем уровне доходности (ставке дисконтирования). Ставка дисконтирования – это норма прибыли, которую инвесторы обычно получают от инвестиций аналогичного содержания и степени риска, т.е. это требуемый инвестором уровень доходности инвестиций.

Таким образом, для того чтобы учесть тот факт, что определенная сумма средств предлагается для инвестирования в настоящий момент при условии, что результатом будет приток денежных поступлений в

последующие годы, необходимо рассчитать текущее значение будущей стоимости, используя формулу (11.1):

$$PV = \sum_{i=1}^n FV_n \cdot k_{\phi} = \sum_{i=1}^n FV_n \cdot \frac{1}{(1+r)^n}, \quad (11.1)$$

где PV – приведенная настоящая стоимость;

$k_{\phi}$  – коэффициент дисконтирования;

r – ставка дисконта.

Чистым недисконтированным доходом (ЧД) называется накопленный чистый доход (сальдо реальных денег, эффект) за весь расчетный период, исчисляемый по формуле (11.2):

$$\text{ЧД} = \sum_m \phi_m, \quad (11.2)$$

где  $\phi_m$  – эффект (чистый доход, сальдо реальных денег) на m-м шаге.

Важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (ЧДД, интегральный эффект, чистая текущая стоимость, Net Present Value, NPV) – накопленный дисконтированный чистый доход (сальдо реальных денег, эффект) за весь расчетный период, исчисляемый по формуле (11.3).

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{P_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^T \frac{IC_i}{(1+r)^i}, \quad (11.3)$$

где  $P_i$  – доход i-ого, руб.;

$IC_i$  – инвестиции i-ого, руб.;

i – год срока жизни инвестиционного проекта;

T – срок жизни инвестиционного проекта, лет;

r – ставка дисконта по инвестиционному проекту.

Для эффективности проекта необходимо и достаточно, чтобы его NPV был неотрицательным. Отрицательный NPV означает то, что вкладывать деньги в данный проект невыгодно (экономически нецелесообразно). Таким образом, неэффективность проекта не есть синоним убыточности.

Разность чистого недисконтированного дохода и чистого дисконтированного дохода отражает влияние дисконтирования на величину интегрального эффекта. В западной литературе ее нередко называют

дисконтом проекта, этот термин не следует смешивать с нормой дисконта, принятой для оценки эффективности проекта.

Следующая группа показателей – это показатели доходности проекта. Доходность проекта обычно характеризуется индексами рентабельности и внутренней нормой доходности.

Индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI) рассчитывается по формуле (11.4):

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^T \frac{P_i}{(1+r)^i}}{\sum_{i=0}^T \frac{IC_i}{(1+r)^i}}. \quad (11.4)$$

Критерии оценки индекса рентабельности следующие:

PI > 1 – проект следует принять;

PI < 1 – проект следует отклонить;

P = 1 – проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Следующим показателем доходности является внутренняя норма доходности (ВНД, Internal Rate of Return, IRR). Внутренняя норма доходности – это такая ставка дисконта, при которой чистый приведенный эффект по проекту равен нулю. Иными словами, внутренняя норма доходности является решением уравнения (11.5), где в качестве переменной величины выступает ставка дисконта.

$$\sum_{i=0}^T \frac{P_i}{(1+IRR)^i} - \sum_{i=0}^T \frac{IC_i}{(1+IRR)^i} = 0. \quad (11.5)$$

Решение такого уравнения возможно двумя способами: графическим методом и методом последовательных итераций (или методом подбора данных). Наиболее оптимально решение данного уравнения средствами пакета электронных таблиц MS Excel при помощи строенной функции ВСД (значения; [предположения])<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Возвращает внутреннюю ставку доходности для ряда потоков денежных средств, представленных их численными значениями. В отличие от аннуитета, денежные суммы в пределах этих потоков могут колебаться. Однако обязательным условием является регулярность поступлений (например, ежемесячно или ежегодно). Внутренняя ставка доходности – это процентная ставка, принимаемая для инвестиции, состоящей из платежей (отрицательные величины) и доходов (положительные величины), которые имеют место в следующие друг за другом и одинаковые по продолжительности периоды.

Критерии оценки внутренней нормы доходности:

$IRR > \text{Стоимость капитала}$  – проект следует принять;

$IRR < \text{Стоимость капитала}$  – проект следует отклонить;

$IRR = \text{Стоимость капитала}$  – проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Основными показателями окупаемости являются сроки окупаемости, исчисленные без учета и с учетом дисконтирования. Сроком окупаемости называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого накопленный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Расчет комплекса указанных показателей позволяет оценить экономическую (коммерческую) эффективность предпринимательского проекта на стадии планирования. Поэтому, чем точнее будет выполнена указанная оценка, тем меньше риск принятия неверного управленческого решения в отношении рассматриваемого проекта.

## 12. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

**Задание 1.** ПАО «Фортум» рассматривает возможность капитальных вложений в производственное оборудование для выпуска нового продукта.

Планируются следующие размеры и сроки инвестиций:

$t_0$  (шаг 0) – 100 млн. руб.;

$t_1$  (шаг 1) – 70 млн. руб.;

$t_4$  (шаг 4) – 60 млн. руб.;

$t_8$  (шаг 8) – 90 млн. руб.

Чистый доход по шагам следующий:

0 шаг – 0 млн. руб.;

1 шаг – 21,60 млн. руб.;

2 шаг – 49,33 млн. руб.;

3 шаг – 49,66 млн. руб.;

4 шаг – 34,39 млн. руб.;

5 шаг – 80,70 млн. руб.;

6 шаг – 81,15 млн. руб.;

7 шаг – 66,0 млн. руб.;

8 шаг – 0 млн. руб.

Продолжительность шага расчета равна одному году,  $t_0$  – базовый год (нулевой шаг). Норма дисконта принята на уровне 10%. Выполнить оценку коммерческой эффективности проекта простыми и дисконтированными методами.

**Задание 2.** На производственном предприятии «Тритон» рассматривается предложение реализовать инвестиционный проект по выпуску нового металлопроката. Срок функционирования рассчитан на 6 лет, а ожидаемая величина инвестиций составит 700 тыс. руб. Ликвидационная стоимость после 6 лет эксплуатации рассчитана в сумме 60 тыс. руб. Денежный поток приведен в таблице 12.1.

Определить внутреннюю (предельную) норму доходности инвестиций. Сравнить полученную внутреннюю норму доходности инвестиций с эффективной ставкой процента.

## Исходные данные для решения задачи 2

| Год          | Инвестиции, тыс. руб. | Чистый доход, тыс. руб. |
|--------------|-----------------------|-------------------------|
| 0            | -700                  |                         |
| 1            |                       | 160                     |
| 2            |                       | 189                     |
| 3            |                       | 220                     |
| 4            |                       | 184                     |
| 5            |                       | 144                     |
| 6            | +60                   | 100                     |
| <b>Всего</b> | <b>640</b>            | <b>997</b>              |

**Задание 3.** Согласно инвестиционному проекту ООО «СтройЛидер», дисконтированные денежные поступления от эксплуатации проекта по годам составили:

1-ый год – 2,19 млн. руб.;

2-ой год – 17,79 млн. руб.;

3-ий год – 15,89 млн. руб.

Оценить эффективность проекта при помощи показателя индекса рентабельности инвестиций. Расчет произвести для двух вариантов инвестирования:

1) капиталовложения для реализации данного проекта были осуществлены в один этап и составили 21,7 млн. руб.;

2) капиталовложения были осуществлены в несколько этапов расчетного периода (для решения задачи использовать размеры и сроки инвестирования проекта «Фортум», представленные в задании 1).

**Задание 4.** Сформировать денежный поток и оценить эффективность инвестиций, используя простые методы оценки эффективности инвестиций и методы дисконтирования.

Коммерческая организация планирует осуществить модернизацию оборудования, при этом объем инвестиционных затрат оценивается в 320 тыс. руб. В течение предстоящих семи лет в результате данных мероприятий ожидается получить денежный приток в размере 40 тыс. руб. В конце пятого года на проведение капитального ремонта оборудования понадобится 38 тыс. руб., ликвидационная стоимость оборудования в конце года составит 200 тыс. руб.

Ставку дисконта установить на уровне 10% годовых.

**Задание 5.** Компания планирует приобретение оборудования стоимостью 200 тыс. руб. и сроком полезного использования 5 лет.

Годовая выручка от реализации продукции по ценам без НДС составит 300 тыс. руб., годовая себестоимость выпускаемой продукции (включая амортизацию<sup>6</sup>) составит 220 тыс. руб.

Лизинговая компания предлагает такое оборудование в долгосрочную аренду с правом выкупа с ежеквартальными лизинговыми платежами в размере 12 тыс. руб. Цена привлекаемого капитала 10% годовых. Необходимо определить, что выгоднее: покупка оборудования или лизинг. Лизинг необходимо рассмотреть по двум схемам: на балансе лизингодателя, на балансе лизингополучателя.

**Задание 6.** Сформировать денежный поток и оценить эффективность инвестиций, используя простые методы оценки инвестиций и методы дисконтирования. Денежный поток представлен в таблице 12.2.

Ставку дисконта принять на уровне 25%. Рентабельность собственного капитала принять на уровне 20%. Цена привлекаемого капитала – 15%.

Таблица 12.2

Денежный поток инвестиционного проекта для решения задания 6

| Период | Денежный поток, тыс. руб. |
|--------|---------------------------|
| 0      | -1 200                    |
| 1      | -1 500                    |
| 2      | 2 000                     |
| 3      | -1 500                    |
| 4      | 3 000                     |

**Задание 7.** Предприятие планирует выпуск ткани, для этого необходимо приобрести:

1) Сновальную машину – 1 шт., производительностью 1,125 млн. м в год и стоимостью 250 000 долл. США.

2) Шлифовальную машинку – 1 шт., производительностью 1,2 п.м. в год и стоимостью 900 000 руб.

Планируемая рентабельность производства 19%. Стоимость аналогов ткани на рынке 25 долл. за п.м., емкость рынка: 1 год – 1,2 млн. п.м.; 2 год – 1,1 млн. п.м.; 3 год – 1 млн. п.м. Средняя ставка депозита на три года 19%, курс 1 долл. = 25руб.

Оценить эффективность инвестиционного проекта.

<sup>6</sup>Способ начисления амортизации в соответствии с учетной политикой – линейный.

**Задание 8.** Компания планирует приобрести торговые павильоны, при этом первоначальные затраты оцениваются в пределах 450 тыс. руб. В течение первого года планируется дополнительно инвестировать 230 тыс. руб. Денежный поток составит 110 тыс. руб. в год. Ликвидационная стоимость павильона с учетом торгового места через 10 лет составит 316 тыс. руб. Заполнить таблицу 12.3, определить экономический эффект в результате реализации данных капиталовложений, если проектная дисконтная ставка составит 9%.

Таблица 12.3

Оценка экономической эффективности  
долгосрочных капиталовложений

| Период времени | Денежный поток | Фактор текущей стоимости | Текущая стоимость |
|----------------|----------------|--------------------------|-------------------|
| 0              |                |                          |                   |
| 1              |                |                          |                   |
| 2-9            |                |                          |                   |
| 10             |                |                          |                   |
| NPV            |                |                          |                   |

**Задание 9.** Исполнительная дирекция приняла к рассмотрению инвестиционный проект по организации производства хлебобулочных изделий. Срок реализации проекта определен в пределах пяти лет. Предварительные результаты, полученные на стадии технико-экономического обоснования проекта и выраженные в реальном исполнении, обобщены в таблице 12.4. Оценить уровень эффективности представленного варианта с использованием показателя NPV.

Таблица 12.4

Исходные данные для решения задания 9

| Показатели                                | Сумма, тыс. руб. |
|---|------------------|
| Годовой объем реализации продукции        | 800              |
| Переменные затраты на единицу продукции   | 2                |
| Цена единицы продукции                    | 4,5              |
| Годовые постоянные затраты                | 400              |
| Срок реализации инвестиционного проекта   | 5                |
| Годовые амортизационные затраты           | 73               |
| Инвестиционные затраты                    | 2 050            |
| Дисконтная ставка инвестиционного проекта | 0,11             |
| Ставка налога на прибыль                  | 0,20             |

## 13. ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Творческое задание предполагает осуществление планирования предпринимательской деятельности в пошаговом разрезе. Результат работы предлагается оформить в виде презентации с докладом. Печень основных шагов планирования предпринимательской деятельности в рамках настоящего творческого задания представлен ниже:

**Шаг 1.** Предложить нескольких собственных предпринимательских идей. Осуществить выбор одной идеи по тем или иным критериям. При этом предполагается самостоятельный выбор и обоснование критериев.

**Шаг 2.** Выполнить сравнительную характеристику всех организационно-правовых форм деятельности предприятия применительно к бизнес-идее, определенной в качестве основной на первом шаге. Составить план всех мероприятий подготовительного этапа.

**Шаг 3.** Разработка бизнес-плана (подробное описание):

- 3.1. Резюме
- 3.2. Сведения о предприятии
- 3.3. Юридическое обеспечение деятельности
- 3.4. Описание продукции (работы, услуги)
- 3.5. План по маркетингу и сбыту продукции (работ, услуг)
- 3.6. Производственный план
- 3.7. Организационный план (структура управления)
- 3.8. Финансовый план
- 3.9. Оценка коммерческой эффективности предпринимательского проекта
- 3.10. Риски и меры их предупреждения
- 3.11. Гарантии инвесторам, партнерам

**Шаг 4.** Личностная характеристика предпринимателя, реализующего данный бизнес-проект.

*Основные критерии оценки работы:*

1. Новизна и оригинальность идеи проекта.
2. Полнота технико-экономического обоснования.
3. Направленность проекта на развитие приоритетных сфер хозяйствования.

## 14. ПРИМЕРЫ РЕАЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

### *14.1 Бизнес-план реализации инновационного проекта по переработке изношенных шин*

#### **Резюме предпринимательского проекта**

Данный бизнес-проект был составлен согласно методике «ЮНИДО». В основе предлагаемого бизнес-проекта лежит способ переработки резиносодержащих и полимерных отходов (в данном случае изношенных автомобильных шин) методом пиролиза, конечным результатом которого является не только уничтожение вредных и практически не разлагающихся отходов, но и получение на конечной стадии процесса переработки высоко ликвидных продуктов, жизненно важных для деятельности человека. Данное производство является не только экономически выгодным, но также социально необходимым.

Основными целями бизнес-проекта являются:

- 1) получение прибыли благодаря созданию производственного предприятия за счет реализации полученных продуктов в ходе утилизации резины;
- 2) улучшение экологической атмосферы на близлежащей территории г. Магнитогорска и Агаповского района;
- 3) удовлетворенность внешних и внутренних потребителей;
- 4) создание дополнительных рабочих мест в условиях экономической нестабильности;
- 5) внедрение современных технологий.

Конкурентное преимущество технологии – использование нетрадиционного сырья с решением экологической проблемы.

Мероприятия, которые должны предшествовать инвестиционному проекту:

- проектирование комплекса;
- проведение государственной экологической экспертизы;
- получение разрешения на строительство, строительство инфраструктуры;
- проектирование установки;
- изготовление установки;

- проведение необходимых испытаний;
- получение разрешения на использование установки по назначению;
- получение лицензии на переработку РТИ<sup>7</sup>;
- ввод комплекса в эксплуатацию.

Меры, которые реализуются после инвестиционного проекта:

а) утилизация РТИ;

б) производство следующих продуктов: металлокорд, печное топливо, углеродсодержащий остаток и горючий газ.

Переработка изношенных автомобильных шин осуществляется с целью их утилизации и получения ценных продуктов – жидкого топлива, горючего газа, углеродистого остатка, металла.

### **Корпоративная стратегия**

Главная цель компании – максимизация прибыли в долгосрочной перспективе без существенных рисков, как основной критерий успеха.

Главный рыночный смысл деятельности (миссия) компании – стремление к комплексному решению проблемы экологии по вопросам утилизации изношенной резины через непосредственную утилизацию автомобильных шин путем пиролиза с последующим получением ценных продуктов – жидкого топлива, горючего газа, углеродистого остатка (резинококк), металла.

Компания намерена налаживать партнерство в различных сферах деятельности. Сферы деятельности данного предприятия достаточно широки. Сотрудничество осуществляется с предприятиями, реализующими полученные продукты. Жидкое топливо могут покупать различные предприятия, реализующие продукцию напрямую (для личного потребления) или через посредников (для последующего потребления). Возможно применение горючего газа для собственных нужд предприятия, а также сторонняя продажа для нужд населения или привлекаемых со стороны предприятий. Металлокорд, получаемый в ходе пиролиза, также используется для дальнейшего потребления и продажи на сторону. Компания намерена налаживать партнерство в различных сферах деятельности. Способность к эффективному партнерству в реализации продуктов производства – один из критических факторов успеха. А усилить рыночные позиции в регионах компания предполагает че-

---

<sup>7</sup> РТИ – резиновые технические или резинотехнические изделия.

рез развитие сотрудничества с квалифицированными посредниками путем формирования собственной сбытовой сети.

Задачи и перспективы компании:

- расширение профиля предприятия за счет создания собственных линий для последующей переработки полученных продуктов в ходе пиролиза изношенной резины;
- создание целого комплекса предприятий, связанных одной производственной линией;
- налаживание партнерства с фирмами непосредственно потребляющими первостадийные продукты, а также с фирмами, реализующими и потребляющими продукты второй стадии;
- использование промышленного инжиниринга;
- работа производства в соответствии с экологическим менеджментом;
- получение соответствующих лицензий;
- определение существующего и потенциального спроса покупателя на товары и услуги посредством комплексного исследования состояния рынка и перспектив его развития;
- организация научно-исследовательской деятельности по созданию новых образцов экологически чистой продукции, а также экологизация прежних моделей в соответствии с запросами потребителей;
- координация и планирование производства соответствующей продукции, инвестирование и финансирование природоохранных мероприятий;
- определение наиболее эффективных форм и методов сбыта продукции;
- регулирование всей экономической деятельности с учетом экологических требований к транспортировке и техническому обслуживанию продукции.

### **Продуктовая стратегия**

#### *Перспективы и проблемы развития отрасли*

Динамический рост парка колесного транспорта приводит к постоянному накоплению изношенных шин. Так, по данным Европейской Ассоциации по вторичной переработке шин, еще в 2017 г. Общая масса изношенных, но не перерабатываемых шин достигла: в Европе – 3,0 млн т; в США – 3,5 млн т; в Японии – 1,4 млн т; В России – 1,5 млн т. Вышедшие из эксплуатации шины являются источником длительного

загрязнения окружающей среды: шины не подвергаются биологическому разложению, они огнеопасны и в случае возгорания погасить их достаточно сложно. При складировании шины являются идеальным местом размножения грызунов, кровососущих насекомых и служат источником инфекционных заболеваний. Закопанные в землю шины разлагаются в естественных условиях не менее 100 лет.

Особо остро стоит проблема накопления шин в мегаполисах и промышленно развитых районах страны: в автохозяйствах, на аэродромах, промышленных, сельскохозяйственных, шиномонтажных предприятиях автосервиса, углеобогатительных, горно-обогатительных комбинатах и т.д. Так, объем образования изношенных шин в Москве (по разным источникам) колеблется от 35 до 100 тыс. т/год, в Челябинской области - более 75 тыс. т/год.

Вместе с тем амортизированные автомобильные шины содержат в себе ценное сырье: каучук, металлический и текстильный корд.

Несмотря на многообразие известных в настоящее время способов утилизации автомобильных шин, эта проблема в большинстве государств с достаточной экологической и экономической эффективностью не решена. В ряде стран изношенные автопокрышки используются в качестве топлива для получения энергии, а также в цементной промышленности. Однако такое направление, как, например, переработка в резиновую крошку, является малоэффективным, поскольку не позволяет в полной мере реализовать ценные свойства материалов, содержащихся в покрышках.

Основными возможными направлениями утилизации автомобильных шин являются: использование крошки для дорожного покрытия, производства гидроизоляционных, строительных и технических материалов; получение технических продуктов методом пиролиза; получение тепла путем сжигания изношенных шин в специальных котлоагрегатах.

В изношенных шинах содержится не только резина, свойства которой ближе к первоначальным, но и большое количество армирующих (текстильных и металлических) материалов, использование которых позволит сэкономить дорогостоящее сырье.

#### Способы утилизации изношенных шин

В США, ФРГ, Австралии, Японии и ряде других стран из изношенных шин создают плавающие волнорезы, сооружают гидротехнические объекты, строят мосты через малые реки, ручьи и овраги, прокладывают водопроводные трубы под авто и железнодорожные насыпи и т.

д.

В Западной Европе из изношенных шин с текстильным и металлическим кордом получают резиновую крошку.

Дробление изношенных шин без вырезки или после вырезки из них бортовых колец производится при положительных температурах, а также криогенным способом. В Висконском университете (США) используют жидкий азот. Шины заливают жидким азотом, они становятся хрупкими, как стекло, их дробят и получают сырье для дорожного покрытия. Испытания, проведенные на такой дороге, показали, что у этого шоссе прекрасный коэффициент сцепления с автомобильными колесами, а уровень шума самый низкий.

Свой вариант есть и у болгарских специалистов. Они уже несколько лет производят резиновые шпалы для рельсовых путей в шахтах. У таких шпал есть несколько преимуществ над прежними: они в три раза дешевле железобетонных, лучше амортизируют удары и глушат шум, устойчивы к воздействию рудничных вод, и, наконец, когда кончится срок службы, эти шпалы можно снова переработать.

Самый экологически чистый способ переработки старых шин запатентован в Колумбийском университете (США). В специальной емкости они подвергаются биологическому разложению с помощью микробов. И получается порошок для удобрения полей.

С точки зрения экологии, использование изношенных шин в качестве топлива оценивается неоднозначно. Это обусловлено выделением при сжигании шин в атмосферу соединений цинка, титана, окислов кремния. Сжигание изношенных шин энергетически не перспективно, так как для изготовления легковой шины требуется энергия, содержащаяся в 35 л нефти, а при сжигании возвращается энергия, эквивалентная лишь 8 л нефти. При этом создание очистных сооружений для улавливания вредных газов и тяжелых металлов требует больших затрат.

Перспективным является способ паротермической деструкции. В реактор одновременно подаются изношенные покрышки и перегретый водяной пар. При температуре в реакторе 400-500 градусов Цельсия протекает деструкция резины, с образованием твердой, жидкой и газообразной фаз. Газы деструкции вместе с водяным паром попадают в конденсатор, где происходит конденсация пара и части газообразных продуктов. Неконденсирующиеся газы направляются на дожигание в топке парогенератора. Образующихся газов достаточно для энергообеспечения процесса термообработки использованных шин. Сконден-

сированный пар и продукты деструкции автопокрышек из конденсатора направляются в накопительную емкость. Твердый углеродсодержащий остаток деструкции направляется на мельницу и размалывается. Получаемая в результате переработки жидкая фракция по своим техническим характеристикам полностью соответствует топочному мазуту марки М-40.

Сущность следующей технологии заключается в том, что шина или ее часть помещается в рабочую камеру, в которой при высоком гидростатическом давлении происходит «псевдосжижение» резины и истечение ее вместе с текстильным кордом через отверстия камеры. По сути, 90% имеющегося в шине металла отделяется на этой фазе, а резинотекстильная крошка поступает на дальнейшую переработку: доизмельчение, сепарацию и фракционирование.

В ряде стран (США, Япония, Германия, Швейцария и др.) довольно длительное время эксплуатируются опытно-промышленные установки по пиролизу изношенных автомобильных шин.

#### Описание переработки резины путем пиролиза

Пиролиз осуществляется в среде с недостатком кислорода, в вакууме, в атмосфере водорода, в эвтектической смеси хлоридов лития и натрия, в реакторах периодического и непрерывного действия, в псевдооживленном слое, при различных температурах.

Вместо привычного и обычного сжигания, т.е. окисления при высокой температуре при избытке кислорода (воздуха), в таких установках вначале производится совсем другой процесс – пиролиз, газификация. Техническое существо этого решения заключается в нагреве исходных ТБО<sup>8</sup> в термическом конвертере до температур от 450 до 990°С без доступа воздуха (кислорода и азота). Высокий уровень температур, отсутствие свободного кислорода и азота в конвертере полностью исключает процессы горения и создает идеальные условия интенсивного протекания чистого процесса пиролиза – термического разложения органической части ТБО на газообразный продукт (горючий газ – пирогаз) и твердый мелкозернистый углеродистый остаток – пирокарбон.

Поскольку отсутствует кислород, – нет условий для образования диоксинов. Для образования диоксинов необходимо наличие компонентов: органические вещества, кислород, хлорсодержащие вещества и высокая температура.

---

<sup>8</sup> Твёрдые бытовые отходы (ТБО, бытовой мусор) – предметы или товары, потерявшие потребительские свойства, наибольшая часть отходов потребления.

В основе данного бизнес-проекта лежит способ переработки резиносодержащих и полимерных отходов (в данном случае изношенных автомобильных шин) методом пиролиза на установке со съёмными ретортами.

Переработка изношенных автомобильных шин осуществляется с целью их утилизации и получения ценных продуктов – жидкого топлива, горючего газа, углеродистого остатка (резинококсы), металла.

Пиролиз (от греч. Purg – огонь, жар и Lysis – разложение, распад) – термическое разложение органических соединений (древесины, нефтепродуктов, угля и прочего) без доступа воздуха. Сырье (изношенные автопокрышки) загружается в сосуд из жаростойкого материала (реторту). Реторта помещается в печь. Сырье нагревается посредством теплопередачи через стенки реторты и подвергается термическому разложению (пиролизу) с образованием парогазовой смеси (газ, жидкотопливная фракция, водная фракция), углеродистого остатка (резинококсы) и металлокорда. Парогазовая смесь выводится из реторты по трубопроводу, охлаждается, пары конденсируются и полученная жидкость отделяется от неконденсирующихся газов. В процессе низкотемпературного пиролиза отработанной резины (автопокрышек), наряду с нефтяным топливом, конденсирующимся в адсорберах, образуется пиролизная вода, которая образуется на первых стадиях охлаждения (конденсации) отходящих газов в холодильнике. Жидкость накапливается в сборнике жидкого продукта, газ частично или полностью используется для поддержания процесса (сжигается в печи).

По окончании процесса пиролиза реторту с углеродистым остатком и металлокордом извлекают из печи и устанавливают в печь реторту с сырьем.

Исходное сырье собирается и свозится автотранспортом на склад сырья пиролизной установки. Склад сырья должен вмещать, по меньшей мере, недельный запас утильной резины. Склад должен быть оборудован системой пожаротушения и освещен в ночное время. Периметр складской площадки должен быть огорожен во избежание проникновения посторонних лиц и охраняться.

Состав установки: ретортная печь, реторты, конденсатор-холодильник, сборник-сепаратор жидких продуктов, газожидкостные сепараторы. Ретортная печь – вертикальная (горизонтальная), шахта печи футерована огнеупорным бетоном и высокотемпературной теплоизоляцией на основе керамического волокна. В нижней части шахты печи установлены колосники для сжигания твердого топлива и горелочное

устройство для сжигания горючих газов. Интенсификация горения и перемешивания топочных газов достигается воздушным наддувом. В шахту печи через открытый верх шахты помещается реторта с сырьем. Реторта – цилиндрический сосуд из жаростойкой стали, с крышкой. Специальный затвор по периметру сопрягаемых поверхностей реторты и печи обеспечивает герметизацию внутреннего пространства печи. Конденсатор-холодильник предназначен для охлаждения и конденсации паров жидких продуктов пиролиза. Парогазовая смесь поступает из реторты в конденсатор-холодильник по трубопроводу через быстроразъемное соединение. Конденсат и неконденсирующиеся газы отводятся по трубопроводу в сборник-сепаратор. Сборник-сепаратор – цилиндрическая емкость, предназначенная для сбора жидких продуктов пиролиза и частичного улавливания брызг жидких продуктов из газового потока. Окончательная очистка газа от капель жидкости осуществляется в газожидкостном сепараторе. Горючий газ поступает в горелочное устройство печи или другим потребителям.

Реторта загружается сырьем в горизонтальном или вертикальном положении. После загрузки реторта закрывается крышкой. Загруженная реторта устанавливается в печь и при помощи быстроразъемного соединения подключается к трубопроводу холодильника-конденсатора. Реторта может устанавливаться как в горячую печь, так и в холодную (при запуске). Для розжига печи твердое топливо (дрова, уголь и т. п.) загружаются на колосники через дверцы печи и поджигаются. Интенсификация горения обеспечивается наддувом воздуха под колосники, интенсификация перемешивания газов в печи и регулирование температуры в печи обеспечивается наддувом воздуха через воздушное сопло горелочного устройства. Газ пиролиза поступает в горелочное устройство и воспламеняется. По мере увеличения потока газа наддув воздуха под колосники (для горения твердого топлива) уменьшаются. Окончание процесса пиролиза определяется по мере уменьшения потока газа. Для получения высококачественного углеродного остатка процесс ведут до прекращения выделения газа (прокалка). По окончании процесса примерно 30 минут прекращают наддув и подачу газа с целью несколько снизить температуру реторты и футеровки печи перед извлечением реторты. После снижения температуры реторта отключается (быстроразъемным соединением) от трубопровода холодильника-конденсатора и извлекается из печи, в печь устанавливается загруженная реторта. Извлеченная горячая реторта остывает на воздухе. После остывания открывается крышка реторты и производится выгрузка углеродистого остатка и металлокорда опрокидыванием.

Огнеупорный бетон и керамическое волокно обеспечивают высокую стойкость футеровки и долговечность печи (расчетный срок службы печи не менее 10 лет в отличие от печи на основе обыкновенной стали (расчетный срок службы которой не более года)). Бетонная футеровка ремонтпригодна. По окончании срока службы изношенная футеровка может быть заменена. Наддув позволяет эффективно сжигать низкосортные топлива и минимизировать время разогрева печи. Реторта из жаростойкой стали обладает высокой стойкостью к условиям эксплуатации и небольшой массой. Съёмная реторта позволяет эксплуатировать печь практически непрерывно, устанавливая и извлекающая реторты. Остывание углеродного остатка и металлокорда в закрытых ретортах на воздухе позволяет отказаться от тушения водой и снизить экологическую нагрузку. Разгрузка опрокидыванием позволяет отказаться от трудоемкой, медленной и опасной для здоровья ручной разгрузки. Съёмная реторта ремонтпригодна, по мере необходимости можно заменить ее съёмные части. Трубопроводы парагаза и холодильник-конденсатор выполнены доступными для очистки от возможных отложений.

За критерий оптимальности ведения процесса принят максимальный выход жидкой фракции и выход газа. Оптимальная температурная область ведения технологического процесса колеблется в температурном интервале 450-500°C, при этом были получены следующие продукты:

- жидкая фракция 44%;
- пиролизные газы 8%;
- высокоуглеродистый твердый остаток 35%;
- металлокорд 12%.

В зависимости от вида используемого сырья возможны колебания в объемах получаемых продуктов.

#### Описание продуктов пиролиза

Синтетический жидкий продукт пиролиза изношенных автомобильных шин имеет резкий запах, обусловленный присутствием большого количества в процентном соотношении ароматических углеводородов, черный с оттенками коричневого цвет.

На основании обзора технической информации и экспериментальных данных по качеству жидкий продукт пиролиза изношенных автопокрышек можно классифицировать как топливо печное бытовое и наметить следующие направления его использования:

1. В качестве печного бытового топлива для сжигания в котельных

различного вида.

2. В качестве альтернативной замены мазута при отоплении теплиц и скотных дворов.

3. В качестве флотореагента на угольных обогатительных фабриках.

4. Для разгонки на тяжелую мазутную, дизельную, бензиновую, керосиновую фракции на нефтеперерабатывающих предприятиях.

Область применения для каменных углей и антрацитов Кузнецкого и Горловского бассейнов, для коксования, полукоксования, изготовления активных углей, производства ферросплавов, доменного и недоменного использования взамен кокса, приготовления пылеугольного топлива для вдувания в горн доменной печи для печей цветной металлургии, для агломерации руд черных и цветных металлов, для производства термоантрацита, адсорбентов, электроугольной и химической промышленности, литейного производства и других целей.

Основная масса углеродсодержащего твердого остатка (резино-кокса) представляет собой крошку 0,5-3 см., с отдельными частицами размерами до 8-15 см. Частично (до 25%) разрушается, края обламываются. Цвет - черный, с сероватым оттенком, структура пористая.

На основании обзора технической информации и экспериментальных данных по качеству можно наметить следующие направления использования твердого продукта пиролиза – углеродсодержащего остатка:

1. Как технический углерод в качестве наполнителя при составлении резиновых смесей, а именно:

- в различных рецептурах мягких резин;
- в производстве пластмасс и в лакокрасочной промышленности.

2. Как сорбент при очистке сточных вод от ионов тяжелых металлов, фенолов, нефтепродуктов и газовых выбросов и стоков промышленных предприятий.

3. Как активированный уголь, полученный, например, путем парогазовой активации при 800-900°C с сорбционными свойствами, близкими к свойствам промышленных осветляющих углей марки ОУ-А.

4. Как компонент угольных шихт для получения доменного кокса удовлетворительного качества.

5. Как добавка к топливу (углю) для сжигания в котельных.

6. В качестве топливной добавки к углю в технологии выплавки

стали в конвертере на стадии предварительного нагрева лома.

7. Как вспениватель и карбюризатор при выплавке стали в современных электродуговых печах.

8. Как углеродистый восстановитель для электротермических производств, обладающих рядом эффективных физико-химических свойств самостоятельно или в составе брикетов и моношихт.

9. В качестве топлива для агломерации руд.

Применение металлокорда как армирующего материала в мировой практике было начато французской фирмой «Мишлен», которая в 1937 году организовала производство шин с металлокордом.

Металлокорд представляет собой канатное изделие малого диаметра, свитое из нескольких тонких высокопрочных стальных проволок с латунным покрытием. Латунное покрытие содержит около 70% меди и 30% цинка. Толщина покрытия должна составлять 0,25-0,35 мкм, чтобы обеспечить максимально возможную силу сцепления с резиной, высокие прочностные и усталостные свойства, постоянство размеров в широком интервале температур, исключаящие изнашивание шины в процессе эксплуатации, высокое сопротивление разрыву, превышающее в несколько раз прочность неметаллического корда. Прочное сцепление металлокорда с резиной при вулканизации позволяет создавать шины принципиально новых конструкций с радиальным расположением армирующих нитей.

Латунное покрытие не является коррозионностойким. Поэтому в результате длительного хранения на воздухе или хранения во влажной атмосфере металлокорд окисляется, а при попадании влаги – корродирует.

Для хранения металлокорда необходима сухая бетонированная площадка, накрытая легкой крышей для защиты от атмосферных осадков. Пакетируется в брикеты согласно ГОСТ 2787-75.

Кордовый металлический лом, извлеченный методом пиролиза автомобилей шин, применяется для последующей переработки в металл, а в нашем случае реализуется как металлолом.

### **Оценка рынка сбыта**

В связи с получением трех продуктов пиролиза рынок сбыта определяется отдельно для каждого продукта.

Если говорить в целом о рынке сбыта, то можно выделить основные тенденции:

1. Продукты пиролиза востребованы не только в промышленности,

но и в сельскохозяйственной и транспортной сферах.

2. Возрастает спрос на продукты пиролиза за счет увеличения объема заказов и выпуска готовой продукции, основными компонентами которой являются полученные продукты пиролиза.

3. За счет широкого круга потребителей существует возможность гибкого сбыта, а также непрерывность реализации.

4. Широкий спектр продуктов пиролиза позволяет заключать контракты со многими потребителями, вследствие чего репутация фирмы растет.

5. Ассортимент продукции не требует больших рекламных затрат из-за своей значимости для многих предприятий.

Географический критерий рынка не может быть причиной неэффективного сбыта, в связи со спросом на данные товары.

С каждым днем возрастает потребность в энергоносителях. Многие энергоносители работают за счет нефтепродуктов. Одним из таких продуктов является печное топливо, которое широко применяется не только в промышленности, но и в транспортной сфере. За счет большой потребности в нефтепродуктах реальной конкуренции на этом рынке не существует – различия содержатся только в качестве поставляемого продукта и его цене. Наше печное топливо реализуется ниже средней рыночной цены, и его качество ничем не хуже качества аналогового печного топлива.

Данный бизнес-план основан на прямом канале сбыта печного топлива. Прямым каналом сбыта могут быть:

- оптовые предприятия;
- промышленные предприятия;
- различного рода котельные;
- крестьянские и фермерские хозяйства;
- сельскохозяйственные общества;
- муниципальные заказы на поставку печного топлива в государственные котельные.

Выиграв несколько муниципальных заказов на поставку печного топлива для котельных г. Магнитогорска и близлежащих районов, можно с уверенностью констатировать факт наличия достаточного рынка сбыта.

В среднем по Челябинской области цена на печное топливо варьируется от 9 рублей до 26 рублей за килограмм. Поставки по цене 9 руб. осуществляются оптовыми партиями, т.е больше 10 тонн.

В рамках настоящего бизнес-плана планируется реализовывать печное топливо по розничной цене – 7 рублей за килограмм.

На сегодняшний момент данный рынок наполнен широко специализированными предприятиями. Изучив Уральский регион, можно сделать вывод, что рыночная стоимость печного топлива колеблется от 5 100 до 12 300 руб. за тонну без НДС.

В связи с тем, что город Магнитогорск является промышленным городом, спрос на металлом здесь достаточно высокий. Это обуславливает и высокие цены на металлолом по сравнению с другими регионами Российской Федерации.

В основном потребителями металлолома являются дочерние предприятия ПАО «ММК» или его субподрядчики. Средняя цена на металлолом (в зависимости от его вида) достигает от 3 500 до 6 700 руб. за тонну.

В рамках данного бизнес-плана предполагается сдавать металлолом по цене 4000 руб. за тонну.

Для разработки эффективной стратегии развития предприятия был выполнен SWOT-анализ.

Результаты SWOT-анализа приведены в таблице 14.1-1.

Таблица 14.1-1

SWOT-анализ предприятия

| <b>Мощь (S)</b>  | <b>Возможности (O)</b>  |
|--|---|
| S1 Значительные доли на рынке по нескольким видам продукции<br>S2 Хороший имидж<br>S3 Достаточная конкуренция<br>S4 Устойчиво поддерживается<br>S5 Компетентность и активность персонала выше, чем у основных конкурентов<br>S6 Государственная поддержка в сфере малого бизнеса | O1 Защита внешней среды от загрязнения<br>O2 Решение экологической проблемы<br>O3 Социальная направленность<br>O4 Получение продуктов, необходимых промышленности<br>O5 Оживление отдельных секторов экономики повышает потребность в топливе |

| Слабые стороны (W)  | Угрозы (Т)  |
|---|---|
| <p>W1 Недостаточное умение взаимодействовать человеческий потенциал</p> <p>W2 Плохая способность эффективно осуществлять поиск и обработку поступающей информации</p> <p>W3 Обучение персонала и подтверждение квалификации</p> | <p>T1 Усиленное давление экологов</p> <p>T2 Получение разрешения на данный вид деятельности местной администрации и лицензирующих государственных органов</p> |

### Маркетинговая стратегия

Таблица 14.1-2

Сравнительный анализ конкурентоспособности  
продукта пиролиза – печное топливо

| Оцениваемый фактор | Мой товар | Конкурентный товар |                    |                |
|--------------------|-----------|--------------------|--------------------|----------------|
|                    |           | 1 (топливо Башойл) | 2 (топливо Лукойл) | 3 Екатеринбург |
| 1. Качество        | 4         | 4                  | 4                  | 4              |
| 2. Цена            | 5         | 3                  | 4                  | 2              |
| 3. Экологичность   | 5         | 4                  | 4                  | 4              |
| 4. Безопасность    | 5         | 5                  | 5                  | 5              |
| ИТОГО              | 19        | 16                 | 17                 | 15             |

Таким образом, из конкурентной карты видно, что приоритетным товаром для потребителей будет именно печное топливо, производство которого рассматривается в настоящем бизнес-плане.

### Организационный план

Планируемой состав работников для организации производства составляет 5 человек. С последующим увеличением производственной мощности возможно расширение штата. Штатное расписание и заработная плата сотрудников в ежемесячном разрезе представлены в таблице 14.1-3.

Годовой Фонд Оплаты Труда (ФОТ) составляет:

$$74\,000 \times 12 = 880\,000 \text{ руб.}$$

Таблица 14.1-3

## Штатное расписание и заработная плата сотрудников

| Должность                 | Количество человек | Зарботная плата на человека, руб. | Всего заработная плата, руб. |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Руководитель              | 1                  | 25 000                            | 25 000                       |
| Оператор                  | 2                  | 10 000                            | 20 000                       |
| Главный инженер           | 1                  | 17 000                            | 17 000                       |
| Главный механик-снабженец | 1                  | 12 000                            | 12 000                       |
| <b>Всего</b>              | <b>5</b>           |                                   | <b>74 000</b>                |

При приеме на работу персонала преследуются следующие основные цели:

- обеспечение компании квалифицированными рабочими в соответствии с изменениями производственного плана;
- обеспечение служб завода работниками, обладающими знаниями и способностями для организации выпуска и сбыта конкурентоспособной продукции и услуг.

### Производственный план

Производственный комплекс представляет собой сборную установку общей площадью 17,5 кв. м и высотой 10 метров, которая может перерабатывать до 5 тонн сырья в сутки. Кроме того, производственный участок включает в себя склад сырья (изношенные автопокрышки и пластмассы), участок подготовки сырья (разделка шин на куски), склады готовой продукции: склад жидкого топлива, склад технического углерода, участок складирования металлолома (металлокорд).

Отслужившие свое шины собираются и свозятся автотранспортом на склад сырья. Далее авторезина осматривается на предмет наличия в ней металлических дисков, колец и направляется на разделку. После разделки измельченное сырье подается в приемный бункер реактора.

Перечень требуемого для реализации настоящего бизнес-плана оборудования представлен в таблице 14.1-4.

В таблице 14.1-5 представлены средние рыночные цены на продукцию проектируемого предприятия с учетом оценки рынка сбыта. Также в таблице представлен расчет выручки.

Таблица 14.1-4

### Перечень оборудования проектируемого предприятия

| Наименование оборудования | Количество оборудования, шт. | Срок службы, лет | Стоимость единицы оборудования, руб. | Стоимость всего оборудования, руб. |
|---------------------------|------------------------------|------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Установка переработки     | 1                            | 12               | 2 000 000                            | 2 000 000                          |
| Холодильные камеры        | 3                            | 10               | 55 000                               | 165 000                            |
| Компьютеры                | 2                            | 5                | 35 000                               | 70 000                             |
| Инвентарь                 | 10                           | 2                | 10 000                               | 100 000                            |
| <b>ИТОГО</b>              | <b>16</b>                    |                  | <b>2 100 000</b>                     | <b>2 335 000</b>                   |

Таблица 14.1-5

### Средние рыночные цены на продукцию и расчет выручки

| Продукт               | Цена за ед., кг | Получаемое кол-во продуктов с одной загрузки (2 тонны шин), кг | Сумма выручки |
|-----------------------|-----------------|--|---------------|
| Жидкое печное топливо | 7               | 1 000  | 7 000         |
| Полукокс              | 10              | 600  | 6 000         |
| Металлокорд           | 4               | 200  | 800           |
| <b>ИТОГО</b>          |                 |  | <b>13 800</b> |

В таблице 14.1-6 представлен расчет прибыли проектируемого предприятия с учетом данных таблиц, представленных выше.

Таблица 14.1-6

### Расчет прибыли, связанной с реализацией проекта

| Показатель          | 1 тонна  | 1 загрузка (2 тонны шин) | Месячная норма – 240 тонн | Годовая норма – 2 880 тонн |
|---------------------|----------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Себестоимость       | 3 780,75 | 7 561,50                 | 907 380,00                | 10 888 560,00              |
| Выручка, в т.ч. НДС | 6 900,00 | 13 800,00                | 1 656 000,00              | 19 872 000,00              |
| Выручка без НДС     | 5 847,46 | 11 694,92                | 1 403 389,83              | 16 840 677,97              |
| Сумма НДС           | 1 052,54 | 2 105,08                 | 252 610,17                | 3 031 322,03               |
| Прибыль             | 2 066,71 | 4 133,42                 | 496 009,83                | 5 952 117,97               |
| Налог на прибыль    | 413,34   | 826,68                   | 99 201,97                 | 1 190 423,59               |
| Чистая прибыль      | 1 653,37 | 3 306,73                 | 396 807,86                | 4 761 694,37               |

В таблице 14.1-7 представлено формирование денежного потока.

Таблица 14.1-7

Формирование денежного потока, связанного с реализацией проекта

| № | Потоки денежных средств        | На срок, Т период |               |              |
|---|--------------------------------|-------------------|---------------|--------------|
|   |                                | 1 год             | 2 года        | 3 года       |
| 1 | Притоки                        | 19 872 000        | 19 872 000    | 19 872 000   |
| 2 | Амортизация                    | 208 040           | 208 040       | 208 040      |
| 3 | Итого притоки                  | 20 080 040        | 20 080 040    | 20 080 040   |
| 4 | Оттоки                         | 1 335 000         | 0             | 0            |
| 5 | Текущие затраты                | 10 888 560        | 10 888 560    | 10 888 560   |
| 6 | Налоги (НДС, Налог на прибыль) | 4 221 745,62      | 4 221 745,62  | 4 221 745,62 |
| 7 | Итого оттоки                   | 16 445 305,62     | 15 110 305,62 | 15 110 305,6 |
| 8 | Чистый поток денежных средств  | 3 634 734,38      | 4 969 734,38  | 4 969 734,38 |

Срок окупаемости = 133500 руб. / 396807,86 = 3,364 мес.

Таким образом, срок окупаемости составляет – 4 месяца.

Рентабельность производственной деятельности (Рп) исчисляется путем отношения чистой прибыли (Пч) к сумме затрат по реализованной продукции (себестоимость С):

$$Рп=(Пч/С)*100\%$$

$$\text{Рентабельность производственной деятельности} = \\ (4761694,37/10888560)*100\% = 44\%$$

Указанный показатель показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, вложенного в производство. Может рассчитываться в целом по предприятию и видам продукции.

### Предпринимательские риски

Вид предпринимательской деятельности по переработке изношенных шин лицензируется специальными государственными надзорными службами (Ростехнадзор). Это связано с тем, что шины обладают высокой пожароопасностью и относятся к IV классу опасности, а продукты их неконтролируемого сжигания оказывают крайне вредное влияние на окружающую среду (почву, водный и воздушный бассейны). Температура горения шины равна температуре горения каменного угля, поэтому потушить такое возгорание крайне сложно.

Проблема использования изношенных шин имеет также существенное экономическое значение, поскольку потребности хозяйства в природных ресурсах непрерывно растут, а их стоимость постоянно повышается. Этому способствуют и стремительно растущие цены на нефть, которая является одним из главных компонентов при производстве новых шин. Поэтому переработка и вторичное использование вышедших из эксплуатации шин имеют важное экономическое и экологическое значение.

Эффективная реализация данного бизнес-плана будет возможной только при наличии команды технических специалистов, инвесторов, соисполнителей и изготовителей, заинтересованных данной проблематикой.

С данным инновационным проектом инициатор неоднократно участвовал в различных конкурсах и занимал призовые места. Что, в свою очередь, доказывает не только важность самой идеи инновационного проекта, но и наличие экономически обоснованного, правильно составленного, структурированного бизнес-плана предприятия.

## ***14.2 Бизнес-план по созданию булочной-пекарни***

### **Организационно-правовая форма предприятия**

ООО «Плюшкин» – булочная-пекарня, находящаяся по адресу: Челябинская область, г. Магнитогорск, ул. Комсомольская, д. 4.

В задачи булочной-пекарни «Плюшкин» входит предложить жителям города и гостям хлебобулочные изделия на любой вкус. Основная цель – не только брать количеством, но и выпускать продукцию самого лучшего качества, так как в настоящее время покупатель уже не ищет только там, где дешевле, а покупает то, что соединяет в себе и качество, и приемлемую цену.

В самом здании булочной-пекарни планируется открыть мини-кафе, которое будет предлагать весь ассортимент выпечки, а также кофе, чай, молочные коктейли, молоко, сок. Инициаторы проекта уверены, что румяная булочка с хрустящей корочкой и аппетитным ароматом с запотевшим стаканом клубничного молочного коктейля привлечет много посетителей. Но, побывав в этом по-домашнему уютном кафе, с кружевными занавесками и в тон им скатертями на небольших круглых столах, на каждом из которых свеча и веточка сосны, с удобными стульями с мягкой спинкой, и с очень теплой и дружеской атмосферой, с тихой приятной музыкой, какой человек устоит и не захочет

прийти еще раз со своими друзьями, семьей?

В будущем проектируемая пекарня сможет предложить самые вкусные, горячие пиццы, технология изготовления теста которых уходит корнями в далекое прошлое. Пиццы на любой вкус: с грибами, с ветчиной, с мясом.

В перспективе предусмотрено открытие отдела заказов, который обеспечит прием заказов на пиццу и доставку ее непосредственно заказчику, и выпечку тортов на заказ. Также в перспективе – открытие торговых точек в разных районах Магнитогорска и сети мини-кафе с расширенным ассортиментом.

Цель анализируемого проекта – не останавливаться на достигнутом, расширяться, завоевывать рынки выпускаемой продукцией, в долгосрочном планировании – выйти на областной рынок с полуфабрикатами пиццы, слоеных пирожков с мясом, рыбой, морепродуктами; блинчиками в ассортименте.

Проектируемая булочная-пекарня «Плюшкин» ориентирована не только на людей, которые любят и могут кушать выпечку не в ущерб своему здоровью, но и на тех, кто в силу каких-либо обстоятельств должен контролировать потребляемые калории – для такой категории людей планируется выпускать низкокалорийные, с малым содержанием жира и сахара изделия – хлеб с отрубями (галеты) и т.д.

Мини-цели проектируемой булочной-пекарни «Плюшкин» – наладить выпуск горячего хлеба, вкусных булочек, пользоваться спросом у покупателей, иметь больше постоянных клиентов и в дальнейшем расширить свою деятельность, построить еще 5 мини-пекарен.

Макси-планы (долгосрочные стратегии) – выход с полуфабрикатами собственного производства на областной рынок.

### **Маркетинговые исследования рынка сбыта продукции**

Основными конкурентами проектируемой булочной-пекарни являются:

- сеть магазинов хлебокондитерских изделий «Сдобнофф»;
- кулинария «Ням-Ням»;
- кондитерская «В гостях у сказки».

Представим основные факторы конкурентоспособности анализируемых предприятий в таблице 14.2-1. Проанализируем конкурентоспособность предприятия, итоги представим в таблице 14.2-2.

Таблица 14.2-1

## Факторы конкуренции

| Наименование фактора                  | ООО «Плюшкин»  | Конкуренты                           |                                       |   |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
|                                       |  | Сеть «Сдобнофф»                      | Кулинария «Ням-ням»                   | Кондитерская «В гостях у сказки»                |
| 1. Качество                           | вся продукция свежая, вкусная                                  | небольшой ассортимент (традиционный) | ориентир на салаты, горячее и пирожки | непостоянный ассортимент                        |
| 2. Местонахождение                    | Ленинский район  | По всему городу (несколько точек)    | Ленинский район                       | Новые районы (высокая удаленность от центра)    |
| 3. Уровень цен                        | средний  | средний                              | высокий                               | средний   |
| 4. Дизайн                             | Имеет дизайнерские решения, направленные на повышение аппетита | стандартный                          | стандартный                           | стандартный                                     |
| 5. Время работы                       | с 8:00 до 20:00  | с 9:00 до 20:00                      | с 8:00 до 20:00                       | с 10:00 до 20:00                                |
| 6. Репутация                          | Молодая фирма  | 3 года работы. Постоянные клиенты    | Надежная репутация                    | Надежная репутация. Поставщик - гос. хлебозавод |
| 7. Послепроизводственное обслуживание | мини-кафе  | сеть магазинов                       | кулинария                             | кондитерская                                    |
| 8. Исключительность товара            | необычный  | стандартный                          | необычный                             | необычный                                       |
| 9. Ассортимент товара                 | полный набор, большой выбор                                    | 3-4 вида изделий                     | полный набор, большой выбор           | 6-7 видов продукции                             |

## Конкурентоспособность предприятия

| Параметры   | Весомость параметра | ООО «Плюшкин» |       | Конкуренты                                      |       |                               |       |                                |       |
|---|---------------------|---------------|-------|---|-------|-------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
|   |                     |               |       | Конкурент № 1<br>сеть однотипных ма-<br>газинов |       | Конкурент № 2<br>мини-пекарня |       | Конкурент № 3<br>Хлебная точка |       |
|   |                     |               |       | р   | ар    | р                             | ар    | р                              | ар    |
| 1   | 2                   | 3             | 4     | 5   | 6     | 7                             | 8     | 9                              | 10    |
| 1. Качество   | 0.23                | 1.00          | 0.230 | 0.70  | 0.161 | 1.00                          | 0.230 | 0.70                           | 0.161 |
| 2. Местонахождение  | 0.24                | 0.90          | 0.216 | 0.80  | 0.192 | 0.30                          | 0.072 | 1.00                           | 0.240 |
| 3. Уровень цен  | 0.14                | 0.60          | 0.084 | 0.80  | 0.112 | 1.00                          | 0.140 | 0.80                           | 0.112 |
| 4. Дизайн   | 0.05                | 0.08          | 0.004 | 0.50  | 0.025 | 1.00                          | 0.050 | 0.60                           | 0.030 |
| 5. Время работы   | 0.12                | 0.80          | 0.096 | 1.00  | 0.120 | 0.70                          | 0.084 | 0.60                           | 0.072 |
| 6. Репутация  | 0.02                | 0.00          | 0.000 | 0.90  | 0.018 | 0.90                          | 0.018 | 1.00                           | 0.020 |
| 7. Послепроизвод-<br>ственное обслужи-<br>вание                                   | 0.01                | 1.00          | 0.010 | 0.00  | 0.000 | 0.00                          | 0.000 | 0.00                           | 0.000 |
| 8. Исключитель-<br>ность товара   | 0.03                | 1.00          | 0.030 | 0.10  | 0.003 | 1.00                          | 0.030 | 0.50                           | 0.015 |
| 9. Ассортимент<br>товара  | 0.16                | 1.00          | 0.160 | 0.20  | 0.032 | 1.00                          | 0.160 | 0.30                           | 0.048 |
|  |                     |               | 0.830 |   | 0.663 |                               | 0.784 |                                | 0.698 |

Из таблицы 14.2-2 видно, что коэффициент конкурентоспособности у проектируемой пекарни выше, чем у конкурентов. Из этого можно сделать вывод, что она в перспективе займет устойчивое положение на данном рынке.

Проектируемая пекарня выпускает 2 100 кг хлебных изделий за 1 смену. В случае если хлеб остается на следующий день, то из него планируется изготавливать панировочные сухари, простые сухарики, сушки и т.д.

Большую часть продукции планируется отгружать постоянным потребителям, остальная выпечка пойдет на прилавки и будет продаваться в розницу. В дальнейшем планируется организация некой сети булочных-пекарен «Плюшкин». Одновременно в этот момент возникнет потребность в рекламных компаниях для продвижения выпускаемой продукции на рынок.

Ценовая политика основана на теории целых чисел, т.е. планируется округление цен до целых чисел с целью повышения оперативности обслуживания клиентов (не создавать очереди из-за размена мелочи).

### **Финансовая оценка проекта**

#### *Описание процесса производства*

Технология производства в пекарне следующая. Подача муки в установку бестарного хранения муки осуществляется либо из муковоза через соединительный патрубок непосредственно в бункер установки, либо из мешков. Далее кнопкой «Пуск» на шкафу управления установкой включают линию загрузки. При этом включаются двигатели шлюзового затвора и компрессора, и мука поступает в бункер установки. По окончании загрузки бункера линию загрузки отключают и включают линию подачи муки производства изделий. При этом включается компрессор и шлюзовый затвор, и мука через пневмораспределитель из бункера установки поступает в бункер весового дозатора. Прекращение подачи муки из бункера установки осуществляется автоматически (по достижению заданной массы муки, необходимой на 1 замес). Отвешенная и просеянная доза муки с помощью винтового конвейера поступает в тестомесильную машину. Подогретая вода из бойлера поступает в дозатор – регулятор температуры воды, предназначенный для дискретного дозирования и регулирования температуры воды, идущей на замес теста, поддержания заданной температуры смеси горячей и холодной воды. После замеса тесто из тестомесильной машины механически перегружается в бункер тестоотделителя, где происходит деление теста на заготовки определенной массы. Полученные тестовые заготовки

конвейером тестоотделителя транспортируются в тестоокруглительную машину, округляются и далее передаются в шкаф предварительной расстойки, предназначенный для расстойки тестовых заготовок при температуре 30° и относительной влажности 65-80%. После предварительной расстойки тестовые заготовки поступают на подающий конвейер в формующую машину для батонов, где сформированная заготовка укладывается в ячейку, установленную на шаговом транспортере. Лоток вручную устанавливается на контейнер. После заполнения контейнера 15 лотками его устанавливают в шкаф окончательной расстойки, вмещающей до 4-х контейнеров. При производстве булочек, рогаликов округленные тестовые заготовки вручную передаются в формовочную машину, далее укладываются на лотки. После истечения необходимого времени расстойки контейнер с батонами, рогаликами устанавливают в ротационную электропечь для выпечки хлебобулочных и мелкоштучных кондитерских изделий.

Проектируемая пекарня будет в основном специализироваться на выпечке булочек, пирожных, хлеба. При этом необходимо отметить, что хлеб будет только для ассортимента, т.к. заострять внимание на выпечке только лишь хлеба в рамках данного проекта не имеет смысла, поскольку магазины, находящиеся рядом с нами, все до одного имеют хлебный отдел. В рамках реализации проекта планируется привлечь покупателя домашними булочка и свежими пирожными. На первое время ассортимент будет состоять из 21 наименования, а в дальнейшем его планируется расширять.

С учетом динамики цен и уровня инфляции розничные цены на хлебобулочные изделия будут изменяться. На момент расчетов они приняты в размерах, представленных в таблице 14.2-3.

Таблица 14.2-3

Перечень производимых товаров

| Наименование продукции           | Цена (за 1 шт.) |
|----------------------------------|-----------------|
| 1. Белый хлеб                    | 24.50           |
| 2. Пшеничный хлеб                | 25.90           |
| 3. Хлеб с солодом                | 21.00           |
| 4. Бриошь                        | 7.00            |
| 5. Шоколадное пирожное с орехами | 21.00           |
| 6. Новозеландские бисквиты       | 14.00           |
| 7. Миндальное пирожное           | 21.00           |

| Наименование продукции             | Цена (за 1 шт.) |
|------------------------------------|-----------------|
| 8. Пасхальный пирог                | 91.00           |
| 9. Апельсиновое печенье (1 кг)     | 91.00           |
| 10. Швейцарский рулет              | 140.00          |
| 11. Рожки с фруктовым повидлом     | 35.00           |
| 12. Жареные пирожки в ассортименте | 28.00           |
| 13. Пончики (за 1 кг)              | 140.00          |
| 14. Ватрушка с творогом            | 28.00           |
| 15. Ватрушка с картофелем          | 24.50           |
| 16. Ореховые улитки                | 7.00            |
| 17. Галеты                         | 3.50            |
| 18. Кексы Малютка                  | 14.00           |
| 19. Детские сухарики (за 1 кг)     | 84.00           |
| 20. Пирог двухслойный с яблоками   | 105.00          |
| 21. Пирог двухслойный с малиной    | 105.00          |

*Расчет сметы капитальных затрат*

Для реализации проекта планируется приобретение здания. Первоначальная стоимость здания:

18 000 руб. за м<sup>2</sup>, т.е.  $18\,000 * 150\,m^2 = 2\,700\,000$  руб.

Пекарня будет оснащена современным оборудованием фирмы – поставщика «СопVice» (приложение А).

Комплект оборудования обеспечивает:

- просеивание, аэрацию муки;
- замес теста различной структуры;
- разделку и округление тестовых заготовок;
- окончательную расстойку тестовых заготовок в расстоечном шкафу;
- выпекать хлеба в печи CDF-50;
- выпекать мелкоштучные, батоны и сдобу в печи в печи CDKF/10;
- охлаждение и нарезку хлеба.

Это мощное оборудование может выпускать до 2 500 кг хлеба за смену. Стоимость оборудования составляет 980 тыс. руб.

На балансе предприятия также – автомашина «Газель» с первоначальной стоимостью 120 000 руб.

Сведем все капитальные затраты в таблицу 14.2-4.

Таблица 14.2-4

Капитальные затраты по инвестиционному проекту

| Наименование затрат   | Сумма, тыс. руб. |
|---|------------------|
| Стоимость земельного участка  | 1 800            |
| Стоимость здания  | 2 700            |
| Закуп специализированного оборудования для пекарни фирмы – поставщика «Convice» | 980              |
| Стоимость автомобиля «Газель»   | 120              |
| <b>Итого по проекту</b>   | <b>5 600</b>     |

Итого капитальные затраты по проекту составят 5 600 тыс. руб.

*Организация труда и заработной платы*

Проектируемое предприятие состоит из 1-го цеха, который занимает площадь 80м<sup>2</sup>, из которых оборудование занимает 45м<sup>2</sup>.

В этом же здании магазин – 30м<sup>2</sup> и мини-кафе – 40м<sup>2</sup>.

На предприятии работают:

Основное производство:

8 рабочих – средний возраст 35 лет со стажем не менее 7 лет.

Большую часть выпечки проектируемая пекарня «Плюшкин» делает по рецептам кулинара-кондитера, стаж работы которого 35 лет.

Вспомогательное производство:

- 1 водитель автомашины «Газель» со стажем работы 20 лет с открытыми категориям В, С.
- 4 продавщицы (работают в 2 смены)
- продавщица – в магазине,
- продавщица – в кафе – она же и кассир, и уборщица,
- 1 кассир.

Генеральный директор занимается кадрами (прием, увольнение), заключает договор на поставку хлебобулочных изделий нашего предприятия в учреждения, отвечает за поставку оборудования в случае его износа, технического старения.

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

Коммерческий директор обеспечивает регулярную поставку сырья, выполняет расчеты, связанные с изменением технологии, упаковки и т.д., осуществляет своевременную замену МБП.

Водитель осуществляет доставку сырья от поставщиков в хранилище, обеспечивает перевоз готовой продукции, развозит готовую продукцию по основным потребителям.

Организационная структура пекарни ООО «Плюшкин» представлена на рисунке 3.1.

Штатное расписание на основании организационной структуры представлено в таблице 14.2-5.

Итого годовые затраты на оплату труда с учетом начислений во внебюджетные фонды составят 2 545 тыс. руб.



Рисунок 14.2-1 – Организационная структура ООО «Плюшкин»

Таблица 14.2-5

Штатное расписание персонала пекарни ООО «Плюшкин»

| Наименование категорий рабочих | Количество, чел. | за год                    |                                   |                                       |                  |
|--------------------------------|------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------|
|                                |                  | Зарплата 1 человека, руб. | Сумма заработной платы, тыс. руб. | Начисления в фонды (30,5%), тыс. руб. | Всего, тыс. руб. |
| Рабочие основного              | 7                | 8 000                     | 672                               | 205                                   | 877              |

|  |           |        |              |            |              |
|--|-----------|--------|--------------|------------|--------------|
| производства                                 |           |        |              |            |              |
| Повар-кондитер                               | 1         | 15 000 | 180          | 55         | 235          |
| Рабочие<br>вспомогательного<br>производства: |           |        |              |            |              |
| Продавцы                                     | 5         | 6 000  | 360          | 110        | 470          |
| Водитель                                     | 1         | 5 000  | 60           | 18         | 78           |
| Кассир                                       | 1         | 5 500  | 66           | 20         | 86           |
| Уборщица                                     | 1         | 4 000  | 48           | 15         | 63           |
| Бухгалтер                                    | 1         | 12 000 | 144          | 44         | 188          |
| Коммерческий<br>директор                     | 1         | 15 000 | 180          | 55         | 235          |
| Генеральный<br>директор                      | 1         | 20 000 | 240          | 73         | 313          |
| <b>ИТОГО</b>                                 | <b>19</b> |        | <b>1 950</b> | <b>595</b> | <b>2 545</b> |

### Расчет себестоимости продукции (план текущих расходов)

В основном пекарня для выпечки хлебобулочных изделий будет использовать четыре основных вида теста. А разнообразие продукта получается за счет добавления наполнителей.

В целом планируется выпекать в день (рисунок 14.2-2):

- хлеба – 1 000 кг (48% от всей выпечки);
- кексы, бриоши, печенье – 600 кг (29% от всей выпечки);
- булочки, пирожки – 400 кг (19% от всей выпечки);
- пирожные – 100 кг (4% от всей выпечки).

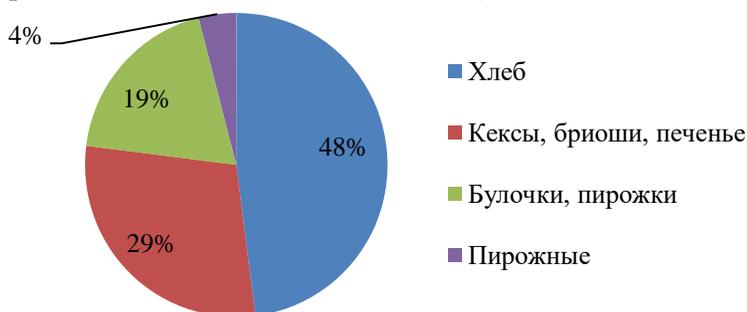


Рисунок 14.2-2 – Структура производства пекарни «Плюшкин»

Рассмотрим себестоимость по каждому виду продукции, согласно рисунку 14.2-2.

1. Тесто для хлеба: суточная норма:

600 г муки – 1 кг теста:

600 кг муки – 1 000 кг теста:

1 000 кг теста – 2 000 шт. хлеба.

Таблица 14.2-6

Расчет стоимости продуктов на 1 000 кг теста для хлеба

| Наименование сырья | Норма расхода на 1 кг | Цена, руб./кг | Потребность на 1000кг теста, кг | Стоимость продуктов на 1000кг теста, руб. |
|--------------------|-----------------------|---------------|---------------------------------|---|
| Соль               | 0.01                  | 40.0          | 10                              | 400                                       |
| Дрожжи             | 0.01                  | 150.0         | 10                              | 1 500                                     |
| Маргарин           | 0.02                  | 180.0         | 20                              | 3 600                                     |
| Вода               | 0.25                  | 10.0          | 250                             | 2 500                                     |
| Мука               | 0.60                  | 13.0          | 600                             | 7 800                                     |
| <b>Итого</b>       |                       |               |                                 | <b>15 800</b>                             |

2. Тесто для кексов, бриошей, печенья: суточная норма:

300 г муки – 600 г теста;

300 кг муки – 600 кг теста:

600 кг теста – 30 000 шт.

Таблица 14.2-7

Расчет стоимости продуктов на 600 кг теста для кексов

| Наименование сырья | Норма расхода на 1 кг | Цена, руб./кг | Потребность на 600 кг теста, кг | Стоимость продуктов на 600кг теста, руб. |
|--------------------|-----------------------|---------------|---------------------------------|--|
| Мука               | 0.30                  | 13.0          | 180                             | 2 340                                    |
| Соль               | 0.05                  | 40.0          | 30                              | 1 200                                    |
| Сахар              | 0.03                  | 40.0          | 15                              | 600                                      |
| Яйца               | 3.00                  | 5.0           | 1 800                           | 9 000                                    |
| Сливочное масло    | 0.06                  | 260.0         | 36                              | 9 360                                    |
| Дрожжи             | 0.02                  | 150.0         | 12                              | 1 800                                    |
| Вода               | 0.02                  | 10.0          | 12                              | 120                                      |
| <b>Итого</b>       |                       |               |                                 | <b>24 420</b>                            |

3. Тесто для булочек, пирожков: суточная норма:

1 кг муки – 2 кг 400 г теста;

166 кг муки – 400 кг теста;

400 кг теста – 5542 шт. булочек.

Таблица 14.2-8

Расчет стоимости на 400 кг теста для пирожков и булочек

| Наименование сырья | Норма расхода на 1 кг | Цена, руб./кг | Потребность на 400кг теста, кг | Стоимость продуктов на 400кг теста, руб. |
|--------------------|-----------------------|---------------|--------------------------------|--|
| Мука               | 0.42                  | 13.0          | 166                            | 2 158                                    |
| Сливочное масло    | 0.04                  | 260.0         | 17                             | 4 316                                    |
| Вода               | 0.21                  | 10.0          | 83                             | 830                                      |
| Яйца               | 0.83                  | 5.0           | 332                            | 1 660                                    |
| Дрожжи             | 0.03                  | 150.0         | 10                             | 1 500                                    |
| Соль               | 0.004                 | 40.0          | 2                              | 68                                       |
| <b>Итого</b>       |                       |               |                                | <b>10 532</b>                            |

4. Тесто для пирожных: суточная норма:

550 г муки – 1 кг теста;

55 кг муки – 100 кг теста;

100 кг теста – 1 100 шт.

Таблица 14.2-9

Расчет стоимости продуктов на 100 кг теста для пирожных

| Наименование сырья | Норма расхода на 1 кг | Цена, руб./кг | Потребность на 100кг теста, кг | Стоимость продуктов на 100кг теста, руб. |
|--------------------|-----------------------|---------------|--------------------------------|--|
| Мука               | 0.55                  | 13.0          | 55                             | 715                                      |
| Соль               | 0.01                  | 40.0          | 1                              | 20                                       |
| Какао              | 0.04                  | 100.0         | 4                              | 350                                      |
| Сливочное масло    | 0.12                  | 260.0         | 12                             | 2 990                                    |
| Сахар              | 0.13                  | 40.0          | 13                             | 500                                      |
| Яйца               | 2.00                  | 5.0           | 200                            | 1 000                                    |
| Молоко             | 0.02                  | 40.0          | 2                              | 80                                       |
| <b>Итого</b>       |                       |               |                                | <b>5 655</b>                             |

На основании таблиц рассчитаем годовые затраты на сырье, результаты расчетов сведем в таблицу 14.2-10.

Таблица 14.2-10

Годовые материальные затраты пекарни ООО «Плюшкин»

| Наименование вида продукции | Объем производства в сутки, кг | Затраты на сырье, руб./сутки | Объем производства в год, кг | Итого годовые затраты на сырье, тыс. руб. |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---|
| Хлеб                        | 1 000                          | 15 800                       | 365 000                      | 5 767                                     |
| Кексы, бриоши, печенье      | 600                            | 24 420                       | 219 000                      | 8 913                                     |
| Булочки, пирожки            | 400                            | 10 532                       | 146 000                      | 3 844                                     |
| Пирожные                    | 100                            | 5 655                        | 36 500                       | 2 064                                     |
| <b>Итого</b>                |                                |                              | <b>766 500</b>               | <b>20 589</b>                             |

Далее рассчитаем сумму амортизационных начислений (таблица 14.2-11).

Таблица 14.2-11

Начисление суммы годовой амортизации линейным методом

| Наименование затрат  | Первоначальная стоимость, тыс. руб. | Норма амортизационных начислений, % | Сумма амортизационных начислений в год, тыс. руб. |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Стоимость земельного участка   | 1 800                               | 1                                   | 18  |
| Стоимость здания   | 2 700                               | 1                                   | 27  |
| Специализированное оборудование для пекарни фирмы – поставщика «Сonvice» | 980                                 | 5                                   | 49  |
| Стоимость автомобиля «Газель»  | 120                                 | 15                                  | 18  |
| <b>Итого</b>   |                                     |                                     | <b>112</b>  |

Расход энергии:  $280 \text{ кВт/ч} * 14 \text{ часов} * 13 \text{ коп.} * 365 \text{ дней} = 329,084 \text{ тыс. руб.}$

Расход топлива (в день) =  $100 \text{ руб.} * 365 \text{ дней} = 36,5 \text{ тыс. руб. в год.}$

Сведем в таблицу 14.2-12 все расходы, включающиеся в себестоимость продукции за год.

Таблица 14.2-12

Общие расходы пекарни ООО «Плюшкин»

| Наименование затрат                    | Сумма, тыс. руб. |
|--|------------------|
| Электроэнергия                         | 329              |
| Топливо                                | 37               |
| Сырье                                  | 20 589           |
| Затраты на оплату труда с отчислениями | 2 545            |
| Амортизационные отчисления             | 112              |
| Прочие расходы (1%)                    | 236              |
| <b>Итого</b>                           | <b>23 847</b>    |

Итого расходы за год составят 23 847 тыс. руб. на всю выпускаемую продукцию, за исключением амортизационных отчислений расходы составят 23 735 тыс. руб.

Расчет доходов, связанных с реализацией проекта

Сформируем годовой прогноз продаж в таблице 14.2-13.

Таблица 14.2-13

Прогноз объема продаж

| Наименование продукции           | Цена (за 1 шт.) | Объем продаж в месяц, шт | Объем продаж в год, шт | Выручка от продаж, тыс. руб. |
|----------------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|
| 1. Белый хлеб                    | 24.50           | 2 750                    | 33 000                 | 809                          |
| 2. Пшеничный хлеб                | 25.90           | 2 750                    | 33 000                 | 855                          |
| 3. Хлеб с солодом                | 21.00           | 2 750                    | 33 000                 | 693                          |
| 4. Бриошь                        | 7.00            | 27 500                   | 330 000                | 2 310                        |
| 5. Шоколадное пирожное с орехами | 21.00           | 5 500                    | 66 000                 | 1 386                        |
| 6. Новозеландские бисквиты       | 14.00           | 2 750                    | 33 000                 | 462                          |
| 7. Миндальное пирожное           | 21.00           | 27 500                   | 330 000                | 6 930                        |
| 8. Пасхальный пирог              | 91.00           | 275                      | 3 300                  | 300                          |
| 9. Апельсиновое печенье (1 кг)   | 91.00           | 2 750                    | 33 000                 | 3 003                        |
| 10. Швейцарский рулет            | 140.00          | 550                      | 6 600                  | 924                          |

| Наименование продукции             | Цена (за 1 шт.) | Объем продаж в месяц, шт | Объем продаж в год, шт | Выручка от продаж, тыс. руб. |
|------------------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|
| 11. Рожки с фруктовым повидлом     | 35.00           | 4 400                    | 52 800                 | 1 848                        |
| 12. Жареные пирожки в ассортименте | 28.00           | 6 160                    | 73 920                 | 2 070                        |
| 13. Пончики (за 1 кг)              | 140.00          | 616                      | 7 392                  | 1 035                        |
| 14. Ватрушка с творогом            | 28.00           | 6 160                    | 73 920                 | 2 070                        |
| 15. Ватрушка с картофелем          | 24.50           | 6 160                    | 73 920                 | 1 811                        |
| 16. Ореховые улитки                | 7.00            | 27 500                   | 330 000                | 2 310                        |
| 17. Галеты                         | 3.50            | 2 750                    | 33 000                 | 116                          |
| 18. Кексы Малютка                  | 14.00           | 2 750                    | 33 000                 | 462                          |
| 19. Детские сухарики (за 1 кг)     | 84.00           | 616                      | 7 392                  | 621                          |
| 20. Пирог двухслойный с яблоками   | 105.00          | 275                      | 3 300                  | 347                          |
| 21. Пирог двухслойный с малиной    | 105.00          | 275                      | 3 300                  | 347                          |
| <b>ИТОГО</b>                       |                 |                          |                        | <b>30 706</b>                |

Таким образом, годовой доход ООО «Плюшкин» составит 30 706 тыс. руб.

### Расчет экономической эффективности проекта

На основании таблиц 14.2-12 и 14.2-13 составим отчет о финансовых результатах за 5 лет (таблица 14.2-14).

Таблица 14.2-14

#### Отчет о финансовых результатах

| Наименование показателя    | Интервалы планирования |        |        |        |        |
|----------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                            | 1                      | 2      | 3      | 4      | 5      |
| Выручка от продаж          | 30 706                 | 30 706 | 30 706 | 30 706 | 30 706 |
| Себестоимость              | 23 847                 | 23 847 | 23 847 | 23 847 | 23 847 |
| Прибыль от продаж          | 6 859                  | 6 859  | 6 859  | 6 859  | 6 859  |
| Прочие доходы и расходы    | 0                      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Прибыль до налогообложения | 6 859                  | 6 859  | 6 859  | 6 859  | 6 859  |
| Налог на прибыль           | 1 372                  | 1 372  | 1 372  | 1 372  | 1 372  |
| Чистая прибыль             | 5 487                  | 5 487  | 5 487  | 5 487  | 5 487  |

В таблице 14.2-15 сформируем движение денежных средств

Таблица 14.2-15

Поступление и расход денежных средств

| Наименование показателя                  | Интервалы планирования |        |        |        |        |
|--|------------------------|--------|--------|--------|--------|
|  | 1                      | 2      | 3      | 4      | 5      |
| Увеличение уставного капитала            | 5 600                  | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Выручка от продаж                        | 30 706                 | 30 706 | 30 706 | 30 706 | 30 706 |
| Итого притоки                            | 36 306                 | 30 706 | 30 706 | 30 706 | 30 706 |
| Капиталовложения                         | 5 600                  | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Текущие затраты (за вычетом амортизации) | 23 735                 | 23 735 | 23 735 | 23 735 | 23 735 |
| Налоговые платежи                        | 1 372                  | 1 372  | 1 372  | 1 372  | 1 372  |
| Итого оттоки                             | 30 707                 | 25 107 | 25 107 | 25 107 | 25 107 |
| Баланс денежных средств                  | 5 599                  | 5 599  | 5 599  | 5 599  | 5 599  |
| Тоже, нарастающим итогом                 | 5 599                  | 11 199 | 16 798 | 22 398 | 27 997 |

Далее рассчитаем рентабельность предприятия (таблица 14.2-16)

Таблица 14.2-16

Расчет рентабельности предприятия

| Наименование показателя      | Интервалы планирования |        |        |        |
|------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|
|                              | 1                      | 2      | 3      | 4      |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 30 706                 | 30 706 | 30 706 | 30 706 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 6 859                  | 6 859  | 6 859  | 6 859  |
| Рентабельность продаж, %     | 22                     | 22     | 22     | 22     |

На основании таблиц 3.12 и 3.13 сформируем денежный поток, с рассчитываемый сроком на 5 лет. Ставку дисконтирования возьмем равную 20%.

Результаты расчетов сведем в таблицу 14.2-17.

Расчет основных показателей инвестиционного проекта представлен в таблице 14.2-18.

Таблица 14.2-18

Показатели эффективности инвестиционного проекта

| Наименование показателя                  | Значение показателя |
|--|---------------------|
| Чистый доход, млн. руб.                  | 22,40               |
| Чистый дисконтированный доход, млн. руб. | 11,15               |
| Внутренняя норма доходности, ВНД         | 64%                 |
| Индекс рентабельности инвестиций         | 1,99                |

Как видно из таблицы 14.2-18, все показатели эффективности соответствуют общепринятым нормативам. Следовательно, проект может быть признан эффективным и целесообразным для разработки.

## Формирование денежного потока по инвестиционному проекту

| Наименование показателя  | Интервал планирования |        |        |        |        |        |
|--|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  | 0                     | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
| Инвестиционные затраты, млн. руб.  | -5.60                 |        |        |        |        |        |
| Доходы от реализации проекта (выручка от продаж (нетто)), млн. руб.                      |                       | 30.71  | 30.71  | 30.71  | 30.71  | 30.71  |
| Расходы, связанные с реализацией проекта без учета амортизационных отчислений, млн. руб. | 0.00                  | -23.73 | -23.73 | -23.73 | -23.73 | -23.73 |
| Прибыль до налогообложения, млн. руб.  | 0.00                  | 6.97   | 6.97   | 6.97   | 6.97   | 6.97   |
| Налог на прибыль, млн. руб.  | 0.00                  | -1.37  | -1.37  | -1.37  | -1.37  | -1.37  |
| Прибыль после налогообложения, млн. руб.   | 0.00                  | 5.60   | 5.60   | 5.60   | 5.60   | 5.60   |
| Денежный поток, млн. руб.  | -5.60                 | 5.60   | 5.60   | 5.60   | 5.60   | 5.60   |
| Денежный поток нарастающим итогом, млн. руб.   | -5.60                 | 0.00   | 5.60   | 11.20  | 16.80  | 22.40  |
| Дисконтированный денежный поток, млн. руб.   | -5.60                 | 4.67   | 3.89   | 3.24   | 2.70   | 2.25   |
| Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, млн. руб.                            | -5.60                 | -0.93  | 2.95   | 6.20   | 8.90   | 11.15  |

## ***14.3 Бизнес-план по созданию Spa-зоны на базе существующего салона красоты «Блеск»***

### **Общее писание spa-процедур**

SPA (Sanum Per Aquam), дословно переводится – «Здоровье через воду». SPA – один из самых быстрорастущих и экономически выгодных сегментов рынка индустрии оздоровления и красоты. Конкуренция в этом сегменте пока не значительна, основная причина - высокая стоимость оборудования. При организации Spa-салона и/или Spa-зоны главное создать интересный концепт и провести профессиональное зонирование территории, предусматривающее все необходимые с точки зрения эффективной работы процедуры, что и было сделано на предварительном этапе подготовки бизнес-плана.

Эволюция сферы услуг проходит одновременно с развитием различных областей деятельности человека, и самого Человека, как такового. Взаимодействуя и соприкасаясь с этими направлениями, сфера услуг проходит некий цикл, который имеет свойство обновляться и совершенствоваться по завершении каждого этапа развития. Концепции предприятий индустрии красоты могут иметь различные форматы, но каждое должно представлять богатейший ассортимент услуг, необходимых для оздоровления, восстановления, улучшения внешности, а также предназначенных для комфортного общения и отдыха клиентов. Именно использование всего спектра возможностей построения нового салонного бизнеса дает возможность прогнозировать эффективное развитие предприятия и гарантировать востребованность предлагаемых услуг.

Внедрение SPA-услуг в уже действующий салон, поможет повысить статус салона. Быть здоровым, хорошо выглядеть и комфортно себя чувствовать – это модно, выгодно и является неотъемлемой частью образа преуспевающего человека, поэтому интерес к SPA-услугам в России будет расти, а значит, у этого сегмента на ближайшие лет 10 есть хорошие перспективы. И уже в ближайшем будущем SPA-культура будет восприниматься нами как неотъемлемая часть нашей общей культуры и уровня образования, стиля жизни. При этом в дальнейшем люди будут воспринимать элементы создания внешней красоты и проявление бережного отношения к ним со стороны персонала не как главную цель визита, а как обязательную, но подчиненную часть достижения цели оздоровления, омоложения и хорошего самочувствия.

В составе клиентов все большую роль будут играть мужчины, в том числе в традиционно дамских областях. Развитие салонных услуг специально для мужчин растет, а также индустрия производства косметических препаратов также развивается весьма быстро – эти тенденции очевидны уже сейчас, так как объем продаж мужской косметики ежегодно увеличивается (т.е. имеет тенденцию к росту).

Ценовая политика в SPA-бизнесе зависит от платежеспособности потенциальной клиентуры, местоположения салона, перечня предлагаемых услуг, уровня и цены косметических препаратов, которые используются для процедур. На данный момент SPA-услуги не являются настолько дорогостоящими, чтобы быть ориентированными лишь на граждан с высоким уровнем дохода. Стоимость каждой услуги в отдельности действительно может быть объективно высокой из-за трудностей производства некоторых препаратов (масел, например) и их доставки. Но многие SPA-центры предлагают своим клиентам более доступные по цене абонементы на прохождение годового курса SPA-терапии. Во всем мире предприятия SPA поражают воображение роскошью и великолепием. В SPA учитываются и используются всевозможные факторы гармонизации человека: окружающий пейзаж, климат, запахи, цвета и звуки, то есть делается все возможное для создания максимального комфорта и удобства. Ведь секрет успеха SPA кроется не в уникальных оздоровительных методиках, а в создании атмосферы душевного комфорта, расслабления и удовольствия.

Жители городов (особенно мегаполисов), вынужденные много времени проводить в офисе и автомобильных пробках, практически ежедневно переживать ту или иную стрессовую ситуацию, часто испытывают страстное желание вырваться из «ревушего и грохочущего» мира, оказаться на необитаемом острове, где светит яркое солнце, и тихо шелестит прибой, где кто-то предугадывает и незаметно исполняет все желания, лелеет и холит именно его, слышит именно его, ухаживает именно за ним – его величеством Человеком. Но, увы, до следующего отпуска еще далеко, да и бизнес требует постоянного присутствия. Из этого следует: SPA – лучшее спасение.

### **Анализ основных конкурентов.**

#### **Конкурентные преимущества проекта**

SPA – один из самых быстрорастущих и экономически выгодных сегментов рынка индустрии оздоровления и красоты. Конкуренция в этом сегменте в городе Магнитогорске пока не значительна, основная причина - высокая стоимость оборудования.

Анализ основных конкурентов исследуемого салона красоты «БЛЕСК» представлен в таблице 14.3-1

Таблица 14.3-1

Конкурентный анализ салона красоты «БЛЕСК»

| Название салона, адрес   | Перечень услуг  | Источник информации   |
|--|---|---|
| Салон Гламур<br>(г. Магнитогорск,<br>пр. К. Маркса, д.<br>63/1)<br>Тел.: (3519) 28-<br>99-88 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– СПА капсула Vishy Jet</li> <li>– СПА процедуры</li> <li>– СПА процедура Горячий Шоколад</li> <li>– Инфракрасная Сауна</li> <li>– Ногтевой Сервис</li> <li>– Уход за руками и ногами</li> <li>– Парикмахерские услуги</li> <li>– Солнечные ванны (солярий)</li> </ul>                       | <a href="http://www.glamour-spa.ru/">http://www.glamour-spa.ru/</a>                           |
| Тайский Спа-салон ЧАНГ<br>(г.Магнитогорск,<br>ул.Комсомольская, д. 29)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Тайский массаж</li> <li>– Тайский массаж ног</li> <li>– Масляный массаж</li> <li>– Массаж с бальзамом</li> <li>– Тайский массаж воротниковой зоны</li> <li>– Herbal-массаж</li> <li>– Слим-массаж</li> <li>– Тайская арома баня</li> <li>– Spa уход за телом</li> </ul>                    | <a href="http://spa-thai.ru/">http://spa-thai.ru/</a>   |
| «Другое измерение»<br>(г. Магнитогорск,<br>пр. Ленина, д. 27)                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Парикмахерские, косметологические услуги</li> <li>– Маникюр</li> <li>– Педикюр</li> <li>– Нарращивание ногтей и волос</li> <li>– Массаж</li> <li>– Солярий</li> <li>– Сауна</li> <li>– Тренажерный зал</li> <li>– Акваэробика</li> <li>– Мезотерапия</li> <li>– Услуги стилиста</li> </ul> | <a href="http://spravka.magnitogorsk-citystar.ru">http://spravka.magnitogorsk-citystar.ru</a> |
| Индийский СПА Салон<br>(г.Магнитогорск<br>ул.Мичурина, д.<br>138/1)<br>Тел.: 8(3519)21-      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Экзотические виды массажа;</li> <li>– Spa-процедуры по уходу за телом</li> </ul>   | <a href="http://www.spa-salonmarketing.ru/">http://www.spa-salonmarketing.ru/</a>             |

| Название салона, адрес   | Перечень услуг  | Источник информации   |
|--|---|---|
| 24-07  |   |   |
| Салон красоты и Spa «Relax»<br>(г. Магнитогорск, проспект Ленина, д. 156)<br>Тел.: 41-61-50, 89678673115 | Салон красоты «Relax» дарит незабываемую атмосферу SPA и красоты. Стрижки, окрашивание Loreal, Matrix. Уходовые и омолаживающие процедуры для лица и тела придадут кожи сияние и молодость. Пилинги. Обёртывания. Депиляция. Бикини-дизайн. Все виды наращивания ногтей. Spa-маникюр, Spa- педикюр.   | <a href="http://spravka.magnitogorsk-citystar.ru">http://spravka.magnitogorsk-citystar.ru</a> |
| Центр научной красоты «АКАДЕМИ»<br>(г. Магнитогорск, ул. Ворошилова, д. 7)                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Косметологические услуги</li> <li>– Прием врачей</li> <li>– Компьютерная диагностика организма</li> <li>– Гидроколонтотерапия</li> <li>– Мезотерапия лица и тела</li> <li>– Контурная пластика</li> <li>– Органотерапия</li> <li>– Дермотония, антицеллюлитный массаж</li> <li>– Водорослевые, грязевые обертывания</li> <li>– Элит-макияж</li> <li>– Аппаратный маникюр, педикюр</li> <li>– Профессиональная косметика YONKA, L'OREAL, PROFESSIONNEL</li> </ul> | <a href="http://www.cnk.ru">www.cnk.ru</a>  |
| Салон красоты «ЭСТЕТИК»<br>(г. Магнитогорск, ул. Горького, д. 9)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Парикмахерские, косметологические услуги</li> <li>– Ногтевой сервис</li> </ul>   | <a href="http://umap.ru">http://umap.ru</a>   |

По результатам выполненного анализа конкурентов можно сделать вывод, что конкуренция в исследуемом сегменте невысокая. Основными конкурентными преимуществами салона красоты «БЛЕСК» являются: использование современного дорогостоящего оборудования; комплексный подход к обслуживанию клиентов, наличие наработанной клиентской базы.

## **Технико-технологические аспекты реализации проекта**

Основой успеха создания Спа-зоны на базе существующего салона красоты «БЛЕСК» является современное инновационное оборудование. Рассмотрим основные из них более подробно:

### ***Спа-капсула***

СПА-капсула Dermalife Spa Oceana 2G (рисунок 14.3-1.) - инновационная спа-капсула, которая соответствует всем требованиям самых взыскательных клиентов. Сочетает в себе вместительную ванну для гидротерапии и мультисенсорную спа-терапию, делая спа-капсулу Dermalife Oceana наиболее совершенной спа-капсулой из семейства Dermalife.



Рисунок 14.3-1 – Общий вид СПА-капсулы Dermalife Spa Oceana 2G

Спа-капсула предназначена для комплексной реабилитации, восстановления «динамической нормы здоровья», а также функций органов и систем организма. Также спа-капсула позволит реализовывать такие процедуры как обертывания, многократно усиливая их действие, благодаря комбинации таких терапевтических технологий как:

- Инфракрасная сауна;
- Паровая баня;
- Гидрофузионная терапия (пар 90-100% влажности в сочетании с инфракрасным излучением);
- Хромотерапия;
- Душ Виши;
- Зональный гидромассаж;
- Ароматерапия.

Показания к проведению процедур в Спа-капсуле:

- Целлюлит
- Снижение тургора и тонуса кожи тела
- Обезвоженность кожи тела
- Растяжки, рубцы и др. косметические недостатки кожи тела
- Моделирование формы тела (устранение локальных жировых отложений)
- Хронический стресс
- Предмассажная подготовка
- Подготовка к воздействию УФО (к соляриям, солнечным ваннам)
- Восстановление поврежденной кожи (солнечные ожоги, стадия ремиссии кожных заболеваний и т.д.)
- Восстановление после интенсивных физических нагрузок (уменьшение мышечного болевого синдрома, коррекция психоэмоционального состояния, уменьшение сроков восстановления)
- Снижение уровня общей резистентности и иммунореактивности организма (частые ОРЗ, вялотекущие хронические неспецифические инфекционные заболевания органов дыхания, длительный постельный режим, поздний период послеоперационной реабилитации)
- Реабилитация после травм (оптимизация процессов восстановления, сокращение сроков реабилитации).

### ***Коллагенарий 48 коллагеновых ламп***

Коллагенарий – уникальная разработка европейских ученых. Коллагенарий – самая современная и удобная технология по коррекции возрастных изменений кожи. Процедура фотоомоложения в коллагенарии подходит как женщинам, так и мужчинам любого возраста.

По отзывам клиентов, коллагенарий восстанавливает тон и свежесть кожи, а также улучшение тонуса кожи с эффектом лифтинга, коллагенарий дает возможность избавиться от пигментных пятен, мимических и более глубоких морщин, отлично справляется с сосудистыми «звездочками». Преимущества процедуры:

- Коллагенарий воздействует на все тело одновременно;
- Подходит как женщинам, так и мужчинам;
- Эффект ориентирован на индивидуальную цель клиента;
- Сужаются поры, сглаживаются мелкие морщины;
- Активизируется синтез коллагена;

- Кожа омолаживается, повышается ее тонус и эластичность, светлеют «старческие» пятна;
- Ускоряется обмен веществ кожи;
- Устраняются пигментные пятна, кровеносные капилляры (купероз);
- Улучшает цвет и выравнивается тон кожи.

### ***Вертикальный турбо-солярий***

GOLDEN SUN DE-LUX 54 54 ЛАМПЫ COSMEDICO TRIO по 180ватт, эффективная турбовентиляция кабины солярия (регулируемая), система вентиляция УФ ламп – 14 вентиляторов (увеличивает ресурс ламп). Пульт администратора с контролем кол-ва и времени включений, сенсорный клиентский пульт с LCD-дисплеем, акустическая система с Mp3 (4гбайта музыки), голосовое меню-«megavoice», внутренняя подсветка кабины.

### ***Аппарат WEIGHT- LOSING MASTER***

В качестве альтернативы спа-капсулы запланировано приобретение аппарата WEIGHT-LOSING MASTER. Система 3 в 1: компрессионный массаж, инфракрасная сауна и электростимуляция. Прессотерапия – механическое воздействие на ткани человека, создаваемое нагнетанием воздуха при определенном давлении в специальные манжеты, которые закрывают необходимые для терапии зоны.

Компрессионный массаж – поочередное сжатие секций манжет. Возможность проработки локальных и тотальных участков тела без существенной нагрузки на организм.

Лимфодренаж – последовательное сжатие секций манжет. Данная процедура осуществляет отток и циркуляцию лимфы по всему телу, обеспечивая комплексную терапию организма.

Инфракрасная сауна – показания к применению:

- Целлюлит;
- Ожирение;
- Синдром усталых ног;
- Отечность любых происхождений (в том числе послеоперационная и посттравматическая);
- Дряблость кожи, отсутствие эластичности и упругости кожи;
- Физические нагрузки, слабость, утомление, бессонница;
- Пониженный иммунитет;
- Коррекция и моделирование фигуры.

### ***Косметологический аппарат ЭСМА 12.23 Профи компакт***

Популярная модель с широкими функциональными возможностями. Комплексные процедуры включают программы:

- Коррекции фигуры
- Лицевые программы
- Процедуры по улучшению линии груди
- Антицеллюлитные
- Антистрессовые
- Бюст лифтинг
- Фейс лифтинг
- Различных возрастных групп
- Дифференцированные по половой принадлежности
- Процедуры по укреплению мускулатуры
- Процедуры по улучшению рельефа мышц
- Процедуры по увеличению мышечной массы
- Процедуры по развитию силы, выносливости
- Процедуры по реабилитации, восстановлению.

Для оформления Спа-кабинета запланировано приобретение специального оборудования хозяйственного назначения: спа-кушетка и спа-столик. Общий вид спа-кушетки и спа-столика представлены на рисунках 14.3-2 и 14.3-3 соответственно.



Рисунок 14.3-2 – Общий вид Спа-кушетки

Стол массажный для SPA процедур из натурального дерева с ротангом, частично закрытое основание кушетки с отодвигающейся дверкой для хранения простыней и полотенец. Материалы: натуральное дерево и кожзаменитель. Регулировка наклона головного отдела: механическая. Габаритные размеры:(ДхШхВ) 1830х750х700 мм.



Рисунок 14.3-3 – Общий вид подкатного столика

Столик подкатной для СПА процедур «Бали». Описание: Столик подкатной для СПА из натурального дерева с ротангом, на колесах с выдвижным ящиком. Размер: (ДхШхВ) 500х370х900 мм.

### **Финансовый план**

#### *Инвестиционные затраты*

Инвестиционные затраты на организацию Spa-зоны на базе существующего салона красоты «БЛЕСК» представлены в таблице 14.3-2.

Таблица 14.3-2

#### Инвестиционные затраты

| Наименование   | Стоимость, руб. |
|--|-----------------|
| Спа-капсула  | 1 100 000       |
| Коллагенарий   | 450 000         |
| Вертикальный турбо-солярий Golden Sun Delux-54       | 450 000         |
| <b>Спа-кабинет:</b>                                  |                 |
| Спа-кушетка  | 35 000          |
| Спа-столик   | 9 000           |
| Витрина  | 60 000          |
| Вапоризатор  | 10 000          |
| Weight-losing master                                 | 75 000          |
| Косметологический аппарат (ЭСМА 12.23 Профи компакт) | 178 500         |
| <b>Релакс-зона:</b>                                  |                 |
| Кресло (2 шт.)                                       | 20 000          |
| Столик   | 10 000          |
| Телевизор  | 18 000          |
| Интерьерные решения:                                 |                 |
| Картины  | 56 000          |
| Зеркала  | 28 000          |
| <b>Специализированная комната для персонала:</b>     |                 |

| Наименование   | Стоимость,<br>руб. |
|--|--------------------|
| Стол, стул, шкаф   | 42 000             |
| Холодильник  | 15 000             |
| Стиральная машина  | 20 000             |
| Микроволновая печь   | 3 000              |
| Зеркало во весь рост   | 8 000              |
| Посуда для мастеров  | 2 000              |
| <b>Инвентарь и хозяйственные принадлежности (спа-салон в целом):</b> |                    |
| Спец тележки для оборудования (3шт.)                                 | 15 000             |
| Профессиональные стулья для мастеров в рабочие кабинеты              | 15 000             |
| Специализированные тумбы для клиентов (5 шт.)                        | 25 000             |
| Бактерицидные лампы (3 шт.)  | 18 000             |
| Ширмы для переодевания клиентов (3 шт.)                              | 24 000             |
| Вешалки для одежды и крючки  | 3 000              |
| Кресла для клиентов (3 шт.)  | 15 000             |
| Специализированная форма для мастеров с логотипом салона             | 50 000             |
| <b>Организация мини-бара:</b>  |                    |
| Барные стулья (2 шт.)  | 8 000              |
| Барные полки   | 8 000              |
| Кофе-машина  | 20 000             |
| Реклама баннер   | 50 000             |
| Монтаж и настройка оборудования                                      | 30 000             |
| <b>Итого</b>   | <b>2 870 500</b>   |

***План расходов, связанных  
с текущей деятельностью Spa-зоны***

Текущие затраты, связанные с ежедневным функционированием Spa-зоны, представлены в таблице 14.3-3. За расчетный период определен 1 календарный год.

Таблица 14.3-3

Текущие затраты на содержание Spa-зоны

| Наименование  | Стоимость,<br>тыс. руб. в<br>год |
|---|----------------------------------|
| <b>Общие расходы на содержание всего салона красоты</b> |                                  |
| Электроэнергия  | 30                               |
| Водоснабжение и водоотведение                           | 6                                |
| Реклама и маркетинг                                     | 600                              |

| Наименование   | Стоимость,<br>тыс. руб. в<br>год |
|--|----------------------------------|
| Одноразовая продукция (салфетки, накидки на кушетку, шапочки для волос и т.д.)             | 20                               |
| <b>Прямые расходы на содержание спа-капсулы</b>  |                                  |
| Заработная плата мастера с отчислениями  | 1 134                            |
| Расходные материалы (косметика)  | 756                              |
| Аренда помещения   | 90                               |
| <b>Прямые расходы на содержание коллагенария</b>   |                                  |
| Аренда помещения   | 60                               |
| <b>Прямые расходы на содержание турбо-солярия</b>  |                                  |
| Аренда помещения   | 60                               |
| <b>Прямые расходы на содержание аппарата Weight-losing master</b>                          |                                  |
| Аренда кабинета  | 60                               |
| Заработная плата мастера с отчислениями  | 810                              |
| <b>Прямые расходы на содержание косметологического аппарата (ЭСМА 12.23 Профи компакт)</b> |                                  |
| Заработная плата мастера с отчислениями  | 1 620                            |
| Аренда помещения   | 60                               |
| <b>Прямые расходы на содержание мини-бара</b>  |                                  |
| Закуп продуктов  | 162                              |
| Заработная плата администратора с отчислениями   | 234                              |
| <b>Расходы от реализации косметики для домашнего ухода</b>                                 | 540                              |
| <b>Итого</b>   | <b>6 242</b>                     |

### *План доходов связанных с реализацией проекта*

Текущие доходы, связанные с ежедневным функционированием проектируемой Spa-зоны, представлены в таблице 14.3-4. За расчетный период определен 1 календарный год.

Таблица 14.3-4

#### Текущие доходы Spa-салона

| Наименование  | Выручка в год,<br>тыс. руб. |
|---|-----------------------------|
| Спа-уход за телом (с использованием спа-капсулы)                                  | 7 560                       |
| Процедуры с использованием коллагенария   | 1 728                       |
| Процедуры с использованием турбо-солярия  | 1 555                       |
| Процедуры с использованием аппарата Weight-losing master                          | 5 400                       |
| Процедуры с использованием косметологического аппарата (ЭСМА 12.23 Профи компакт) | 10 800                      |

|   |               |
|---|---------------|
| Доходы от мини-бара                               | 540           |
| Доход от реализации косметики для домашнего ухода | 1 080         |
| <b>Итого</b>                                      | <b>28 663</b> |

### **Оценка экономической целесообразности проекта**

#### ***Формирование и дисконтирование денежного потока***

Для определения стоимости «сегодняшних» денег в прогнозируемом будущем необходимо произвести дисконтирование денежного потока, то есть привести его стоимость к начальному этапу.

Дисконтирование – это определение стоимости денежных потоков, относящихся к будущим периодам (будущих доходов на настоящий момент). Для правильной оценки будущих доходов нужно знать прогнозные значения выручки, расходов, инвестиций, структуру капитала, остаточную стоимость имущества, а также ставку дисконтирования.

Ставка дисконтирования используется для оценки эффективности вложений. С экономической точки зрения ставка дисконтирования - это норма доходности на вложенный капитал, требуемая инвестором.

Иначе говоря, при помощи ставки дисконтирования можно определить сумму, которую инвестору придется заплатить сегодня за право получить предполагаемый доход в будущем. Поэтому от значения ставки дисконтирования зависит принятие ключевых решений, в том числе при выборе инвестиционного проекта.

Самый простой путь определения ставки дисконтирования, используемый на практике, - это установление ее размера на уровне ставки рефинансирования ЦБ РФ.

При дисконтировании денежного потока, связанного с реализацией рассматриваемого инвестиционного проекта (таблица 14.3-5), ставка дисконтирования была определена на уровне 15%.

Таблица 14.3-5

## Формирование денежного потока

| Наименование показателя                        | Интервал планирования, лет |           |           |           |                |           |
|--|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|
|  | 0                          | 1         | 2         | 3         | 4 <sup>9</sup> | 5         |
| Инвестиционные затраты                         | - 2 850,50                 |           |           |           |                |           |
| Доходы от реализации проекта (выручка (нетто)) |                            | 12 898,44 | 17 197,92 | 22 930,56 | 25 796,88      | 25 796,88 |
| Расходы, связанные с реализацией проекта       |                            | 6 242,00  | 6 242,00  | 6 242,00  | 6 242,00       | 6 242,00  |
| Прибыль (за вычетом основных налогов)          | 0                          | 5 325,15  | 8 764,74  | 13 350,85 | 15 643,90      | 15 643,90 |
| Денежный поток                                 | - 2 850,50                 | 5 325,15  | 8 764,74  | 13 350,85 | 15 643,90      | 15 643,90 |
| ДП нарастающим итогом                          | - 2 850,50                 | 2 454,65  | 11 219,39 | 24 570,24 | 40 214,14      | 55 858,04 |
| Дисконтированный денежный поток                | - 2 850,50                 | 4 630,57  | 6 627,40  | 8 778,40  | 8 944,45       | 7 777,79  |
| ДДП нарастающим итогом                         | - 2 850,50                 | 1 760,07  | 8 387,47  | 17 165,87 | 26 110,32      | 33 888,10 |

Продолжение таблицы 14.3-5

| Наименование показателя                        | Интервал планирования, лет |           |            |            |            |
|--|----------------------------|-----------|------------|------------|------------|
|  | 6                          | 7         | 8          | 9          | 10         |
| Инвестиционные затраты                         |                            |           |            |            |            |
| Доходы от реализации проекта (выручка (нетто)) | 25 796,88                  | 25 796,88 | 25 796,88  | 25 796,88  | 25 796,88  |
| Расходы, связанные с реализацией проекта       | 6 242,00                   | 6 242,00  | 6 242,00   | 6 242,00   | 6 242,00   |
| Прибыль (за вычетом основных налогов)          | 15 643,90                  | 15 643,90 | 15 643,90  | 15 643,90  | 15 643,90  |
| Денежный поток                                 | 15 643,90                  | 15 643,90 | 15 643,90  | 15 643,90  | 15 643,90  |
| ДП нарастающим итогом                          | 71 501,95                  | 87 145,85 | 102 789,76 | 118 433,66 | 134 077,56 |
| Дисконтированный денежный поток                | 6 763,29                   | 5 881,12  | 5 114,02   | 4 446,97   | 3 866,93   |
| ДДП нарастающим итогом                         | 40 651,40                  | 46 532,52 | 51 646,54  | 56 093,51  | 59 960,45  |

<sup>9</sup> Выход на полную мощность

### ***Расчет основных показателей эффективности проекта***

Расчет основных показателей инвестиционного проекта представлен в таблице 14.3-6.

Таблица 14.3-6

#### Основные показатели эффективности инвестиционного проекта

| Наименование показателя          | Значение показателя |
|----------------------------------|---------------------|
| Чистый дисконтированный доход    | 59 960,45           |
| Внутренняя норма доходности      | 237%                |
| Индекс рентабельности инвестиций | 21,89               |
| Срок окупаемости (по ДДП)        | менее 1 года        |
| Срок окупаемости (по ДП)         | менее 1 года        |

Как видно из таблицы 14.3-6, все показатели эффективности соответствуют общепринятым нормативам. Следовательно, проект может быть признан эффективным и целесообразным для разработки.

#### ***Анализ чувствительности проекта***

Анализ чувствительности (sensitivity analysis) заключается в оценке влияния изменения исходных параметров инвестиционного проекта на его конечные характеристики, в качестве которых используется NPV. Техника проведения анализа чувствительности состоит в изменении выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры остаются неизменными. Чем больше диапазон вариации параметров, при котором NPV остается положительной величиной, тем устойчивее проект.

Анализ чувствительности проекта позволяет оценить, как изменяются результирующие показатели реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета.

Этот вид анализа позволяет определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять на осуществимость и эффективность проекта.

В качестве варьируемых исходных переменных при выполнении анализа чувствительности определены доходы, связанные с реализацией проекта.

Результат анализа чувствительности ключевых показателей эффективности проекта (в т.ч. показателя NPV) к возможному изменению доходов представлен в таблице 14.3-7.

## Показатели эффективности проекта при различных сценариях

| Наименование показателя                       | Пессимистический сценарий | Ожидаемый сценарий | Оптимистический сценарий |
|---|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Чистый дисконтированный доход (тыс. руб.) NPV | 37 987,28                 | 59 960,45          | 72 016,57                |
| Внутренняя норма доходности, IRR              | 153%                      | 237%               | 282%                     |
| Индекс рентабельности инвестиций              | 14,23                     | 21,89              | 26,09                    |

## СПРАВОЧНО:

При формировании пессимистического сценария отправной точкой снижения доходной части рассматриваемого инвестиционного проекта было предположение, что все риски, связанные с реализацией проекта, будут реализованы в полном объеме. Оценка рисков более подробно представлена в разделе 8 настоящего бизнес-плана.

При формировании оптимистического плана было заложено предположение, что определенные в качестве наиболее ожидаемых расценок на услуги проектируемой Spa-зоны могут быть увеличены на 15%.

В целом по результатам анализа чувствительности можно сделать вывод, что рассматриваемый инвестиционный проект является эффективным при различных вариантах сценария (пессимистическом, оптимистическом и ожидаемом), так как все показатели эффективности (таблица 5.3) соответствуют требуемым нормативам.

***Анализ безубыточности***

Анализ безубыточности (маржинальный анализ, операционный анализ, CVP-анализ) позволяет определить, каким должен быть объем продаж для того, чтобы организация могла без посторонней помощи выполнить свои денежные обязательства. Такой анализ позволяет получить приблизительную оценку объема, который должен быть обеспечен для того, чтобы компания не имела убытков. Этот анализ обычно имеет большее значение для заказчика, чем для инвестора, поскольку его, прежде всего, волнует вопрос о жизнестойкости компании и ее способности к обслуживанию долга, в то время как инвестор ищет для себя варианты с высокой нормой прибыли. В любом случае анализ безубы-

точности помогает определить важнейший этап на жизненном пути организации - точку, в которой средств, выручаемых от продаж, становится достаточно для выполнения всех денежных обязательств.

Расчет точки нулевой прибыли (точки безубыточности) для анализируемого инвестиционного проекта представлен в таблице 14.3-8.

Таблица 14.3-8

Расчет точки нулевой прибыли

| Наименование показателя                   | Значение     |
|---|--------------|
| Постоянные затраты, руб.                  | 4 681 500,00 |
| Переменные затраты, руб.                  | 208,07       |
| Средняя стоимость одного посещения, руб.  | 3 057,41     |
| Точка нулевой прибыли, шт.                | 1 643,01     |
| Планируемое среднее кол-во посещений, шт. | 144 000,00   |
| Запас финансовой прочности, %             | 98,86        |

**Анализ рисков инвестиционного проекта**

**Под риском понимается** возможность возникновения в будущем таких условий, которые приведут к негативным последствиям.

Вероятность возникновения рисковогого события оценивается по следующей шкале:

- 1) Незначительная (менее 20%);
- 2) Низкая (20-39%);
- 3) Средняя (40-59%);
- 4) Высокая (60-79%);
- 5) Очень высокая (свыше 80%).

Таблица 14.3-9

## Реестр рисков предприятия

| Номер фактора риска | Тип риска   | Причина риска  | Условие возникновения риска   | Воздействие риска   | Описание ущерба  | Вероятность возникновения рискового события | Величина возможного ущерба | Сумма |
|---------------------|-------------|--|---|---|--|---|----------------------------|-------|
| 1                   | Внешний     | 1) Требования законодательства в части оформления и исполнения коммерческих сделок | Принятие нормативно-правовых актов со стороны законодательной и исполнительной власти, препятствующих осуществлению коммерческих сделок | Повышение расходов, связанных с приобретением и доставкой оборудования и материалов                     | Удорожание проекта или невозможность его запуска                         | 1   | 4                          | 5     |
| 2                   | Имиджевый   | 2) Действия третьих лиц, влияющие на имидж   | Публичные выступления третьих лиц, способные испортить репутацию организации  | Падение спроса на предлагаемые услуги со стороны потребителей   | Снижение показателей выручки и прибыли                                   | 2   | 4                          | 6     |
| 3                   | Ликвидности | 3) Недостаточная сбалансированность денежного потока                               | Непредвиденные расходы или недополучение доходов  | Невозможность выполнить обязательства перед кредиторами   | Вероятность штрафных санкций со стороны кредиторов вплоть до банкротства | 3   | 4                          | 7     |
| 4                   | Персонала   | 4) Низкая квалификация персонала   | Недостаточность образования, профессиональных навыков   | Снижение качества предоставляемых услуг, судебные разбирательства в связи с причинением ущерба здоровью | Упущенная выгода, снижение прибыли                                       | 4   | 3                          | 7     |

| Номер фактора риска | Тип риска                       | Причина риска   | Условие возникновения риска   | Воздействие риска  | Описание ущерба                                  | Вероятность возникновения рискового события | Величина возможного ущерба | Сумма |
|---------------------|---------------------------------|---|---|--|--|---|----------------------------|-------|
| 5                   | Производственно-технологический | 5) Текучесть, недокомплект персонала  | Нехватка персонала  | Снижение качества и объема предоставляемых услуг                         | Упущенная выгода, снижение прибыли               | 3   | 2                          | 5     |
|                     |                                 | 6) Физический износ оборудования, технологическая отсталость  | Длительные сроки эксплуатации оборудования, несвоевременное техническое обслуживание, появление более совершенных и надежных образцов | Снижение качества предоставляемых услуг, падение потребительского спроса | Упущенная выгода, снижение прибыли               | 2   | 3                          | 5     |
|                     |                                 | 7) Соответствие оборудования и технологий требованиям, предъявляемым к качеству предоставляемых услуг | Низкое качество оборудования и технологическая отсталость   | Снижение качества предоставляемых услуг, падение потребительского спроса | Снижение показателей выручки и прибыли           | 2   | 3                          | 5     |
|                     |                                 | 8) Экономичность оборудования и технологий  | Несовершенство оборудования и технологий, ведущих к перерасходу ресурсов  | Завышенные показатели себестоимости предоставляемых услуг                | Снижение прибыли от реализации, упущенная выгода | 2   | 2                          | 4     |
|                     |                                 | 9) Широта ассортимента  | Недостаточное количество разновидностей предоставляемых услуг   | Снижение конкурентоспособности услуг, сужение рынка сбыта                | Снижение выручки и прибыли                       | 3   | 2                          | 5     |
| 6                   | Рыночный                        | 10) Снижение рыночной цены услуг  | Общий спад на рынке   | Снижение объема выручки  | Упущенная выгода, снижение прибыли               | 2   | 3                          | 5     |

| Номер фактора риска | Тип риска | Причина риска  | Условие возникновения риска   | Воздействие риска                              | Описание ущерба                    | Вероятность возникновения рискового события | Величина возможного ущерба | Сумма |
|---------------------|-----------|--|---|--|------------------------------------|---|----------------------------|-------|
|                     |           | 11) Появление сильной конкуренции                        | Бурное развитие индустрии красоты   | Снижение объема выручки                        | Упущенная выгода, снижение прибыли | 3   | 3                          | 6     |
|                     |           | 12) Снижение интереса потребителей                       | Снижение привлекательности услуг для населения  | Снижение объема выручки                        | Упущенная выгода, снижение прибыли | 1   | 3                          | 4     |
|                     |           | 13) Увеличение цены оборудования и косметических средств | Повышение цен на оборудование и косметические средства со стороны поставщиков             | Увеличение себестоимости предоставляемых услуг | Снижение прибыли от реализации     | 2   | 3                          | 5     |
|                     |           | 14) Сезонность спроса на услуги                          | Снижение спроса на предоставляемые услуги со стороны потребителей в зависимости от сезона | Снижение объема выручки                        | Упущенная выгода, снижение прибыли | 2   | 3                          | 5     |

Ущерб

|                  |              |        |         |         |               |  |
|------------------|--------------|--------|---------|---------|---------------|--|
| Катастрофический |              |        |         |         |               |  |
| Высокий          |              | 2      | 3       |         |               |  |
| Средний          | 12           | 7      | 10      | 11      |               |  |
|                  |              | 13     | 14      |         |               |  |
| Низкий           |              | 8      | 5       | 9       |               |  |
| Незначительный   |              |        |         |         |               |  |
|                  | Очень низкая | Низкая | Средняя | Высокая | Очень высокая |  |

Вероятность



– Риск полностью (практически полностью) управляется;



– Риск управляется частично;



– Отсутствуют методы управления риском.

Рисунок 14.3-4 – Карта рисков предприятия

- Величина возможного ущерба оценивается по следующей шкале:
- 1) Незначительный убыток (до 10 000 руб.);
  - 2) Низкая величина убытка (от 10 000 руб. до 100 000 руб.);
  - 3) Средняя величина убытка (от 100 000 до 500 000 руб.);
  - 4) Высокая величина убытка (от 500 000 до 1 000 000 руб.);
  - 5) Катастрофическая сумма убытка (от 1 000 000 руб. до размера, близкого к величине годовой прибыли компании)

Таблица 14.3-10

Мероприятия по управлению рисками предприятия

| Тип риска                       | Причина риска   | Мероприятия по управлению рисками  |
|---------------------------------|---|--|
| Внешний                         | 1) Требования законодательства в части оформления и исполнения коммерческих сделок                    | Поиск альтернативных вариантов осуществления предпринимательской деятельности, диверсификация.                   |
| Имиджевый                       | 2) Действия третьих лиц, влияющие на имидж  | Мониторинг общественных настроений, целенаправленная работа над укреплением имиджа организации                   |
| Ликвидности                     | 3) Недостаточная сбалансированность денежного потока  | Применение процедур планирования денежных потоков. Самострахование.  |
| Персонала                       | 4) Низкая квалификация персонала  | Оптимизация процесса подбора персонала, мониторинг соответствия квалификации персонала уровню выполняемых работ. |
|                                 | 5) Текучесть, недокомплект персонала  | Работа по выявлению соответствия количества персонала объему выполняемых операций, нормирование нагрузки.        |
| Производственно-технологический | 6) Физический износ оборудования, технологическая отсталость  | Своевременный ремонт и обновление используемого оборудования с учетом современных научных достижений.            |
|                                 | 7) Соответствие оборудования и технологий требованиям, предъявляемым к качеству предоставляемых услуг | Своевременный ремонт и обновление используемого оборудования с учетом современных научных достижений.            |
|                                 | 8) Экономичность оборудования и технологий  | Поиск вариантов модернизации существующих технологий и оборудования с целью снижения ресурсозатрат               |

| <i>Тип риска</i> | <i>Причина риска</i>  | <i>Мероприятия по управлению рисками</i>   |
|------------------|---|--|
|                  | 9) <i>Широта ассортимента</i>                                   | <i>Поиск возможностей внедрения новых видов услуг с целью увеличения их конкурентоспособности</i>  |
| <i>Рыночный</i>  | 10) <i>Снижение рыночной цены услуг</i>                         | <i>Поиск возможностей расширения рынка сбыта, снижения себестоимости при неизменном качестве предоставляемых услуг</i>                   |
|                  | 11) <i>Появление сильной конкуренции</i>                        | <i>Поиск возможностей расширения рынка сбыта, снижения себестоимости при неизменном качестве предоставляемых услуг</i>                   |
|                  | 12) <i>Снижение интереса потребителей</i>                       | <i>Планирование соответствия доходов и расходов, расширение рынка сбыта.</i>   |
|                  | 13) <i>Увеличение цены оборудования и косметических средств</i> | <i>Поиск новых поставщиков, работа с несколькими поставщиками одновременно с целью снижения рисков увеличения цен.</i>                   |
|                  | 14) <i>Сезонность спроса на услуги</i>                          | <i>Поиск возможностей по расширению рынков сбыта, гибкая ценовая политика с целью стимулирования спроса потребителей в периоды спада</i> |

*По данным таблицы 14.3-10 видно, что по сумме оцениваемых параметров, наиболее существенными причинами риска являются:*

- недостаточная сбалансированность денежного потока;*
- низкая квалификация персонала;*
- появление сильной конкуренции.*

*Наиболее значимые факторы риска поддаются полному или частичному контролю со стороны организации.*

*Для всех типов риска была подобрана адекватная система мероприятий по снижению негативных последствий от их реализации. Кроме того, важно отметить, что даже в случаях отсутствия у организации непосредственных методов воздействия на тот или иной вид риска, негативных последствий от его реализации можно избежать, принимая меры по снижению чувствительности организации к элементам его проявления.*

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса [Электронный ресурс] : руководство / Р. Абрамс. – Электрон. дан. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 486 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/88397>. – Загл. с экрана.
2. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers - Альпина Паблишер, 2017 – 288 с. - ISBN 978-5-9614-6315-6, 978-5-9614-5828-2.
3. Болодурина, М.П. Инвестиции [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.П. Болодурина. – Электрон. дан. – Оренбург : ОГУ, 2017. – 351 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/110702>. – Загл. с экрана.
4. Данилов Г.В., Рыжова И.Г., Войнова Е.С. Расчет производственной мощности и анализ безубыточности на стадии проектирования производственных систем // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 3 (168). С. 34-39.
5. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.Н. Джакубова. – Электрон. дан. – Москва : Финансы и статистика, 2017. – 104 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/96237>. – Загл. с экрана.
6. Замбрицкая Е.С., Самохин М.В. Определение ставки дисконтирования для инновационных инвестиционных проектов (связанных с импортными поставками) // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2014. Т. 2. С. 238-242.
7. Замбрицкая Е.С., Литвинов И.А., Тиханова Е.И. Особенности оценки рисков при расчете финансовых показателей эффективности инвестиционных проектов // В сборнике: Альтернативные пути преодоления глобального экономического кризиса Международная научно-практическая конференция. 2013. С. 273-283.
8. Замбрицкая Е.С., Тиханова Е.И. Совершенствование методики оценки эффективности инновационных инвестиционных проектов // В сборнике: Проблемы совершенствования управления социально-экономическими и политическими процессами в современном обществе Материалы научно-практической конференции. 2013. С. 214-221.

9. Замбржицкая Е.С., Тиханова Е.И. Особенности бизнес-планирования инновационных инвестиционных проектов // Ученые записки факультета экономики и права МГТУ. 2012. № 1 (1). С. 53-56.
10. Замбржицкая Е.С., Ямалетдинова А.У., Раптанова Ю.М. Специфика оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в сфере теплоснабжения // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 117-122.
11. Колин Барроу. Business Plans For Dummies - John Wiley and Sons, Ltd, 2013 – 400с. – ISBN 978-1-119-94118-7
12. Основы экономического анализа: учеб. пособие / Земан Р., Иванов В.Г., Кобелева И.В., Замбржицкая Е.С., Кантнерова Л., Гашкова С. – Магнитогорск, Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-т им. Г. И. Носова, 2016. – 243 с.
13. Пестрякова Е.А., Замбржицкая Е.С. Оценка кредитоспособности предприятий малого бизнеса в современных условиях В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы Материалы научно-практической конференции. 2018. С. 29-32.
14. Ронда Абрамс. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса – Альпина Паблишер, 2017 – 468 с. - ISBN 978-5-9614-6668-3, 978-5-9614-5738-4.
15. Терешина, Н.П. Экономическая оценка инвестиций [Электронный ресурс] : учебник / Н.П. Терешина, В.А. Подсорин. – Электрон. дан. – Москва : УМЦ ЖДТ, 2016. – 272 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/90915>. – Загл. с экрана.
16. Усманова К.Ф., Козлова Т.В., Замбржицкая Е.С. Цивилизованное молодежное предпринимательство в Европе и реализация его в России: Магнитогорск – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та, 2017. – 95с.
17. Усманова К.Ф. Организация предпринимательской деятельности: монография / К.Ф. Усманова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2014. – 204 с.
18. Форд, Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов [Электронный ресурс] / Б. Форд, Д. Борнстайн, П. Пруэтт ; пер. М. Суханова. – Электрон. дан. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 258 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/95270>. – Загл. с экрана.

19. Щербаков В.Н. Инвестиции и инновации [Электронный ресурс] : учебник / В.Н. Щербаков [и др.]. – Электрон. дан. – Москва : Дашков и К, 2017. – 658 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/91224>. – Загл. с экрана.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Портал для предпринимателей. Готовые бизнес-планы и руководства по открытию своего бизнеса <https://www.openbusiness.ru>
2. Портал бизнес-навигатора МСП <https://smbn.ru/msp/main.htm>
3. Федеральный портал малого и среднего предпринимательства <http://smb.gov.ru>
4. Портал предпринимателей <https://smallbusiness.ru>
5. Авторский блог для ИП <https://dmitry-robionek.ru>



**ООО «Полиграф-Мастер»**

г. Челябинск, ул. Академика Королева, 26.

Тел.: (351) 281-01-64, 281-01-65, 281-01-66

E-mail: p-master74@mail.ru

Государственная лицензия на издательскую деятельность ИД

№ 02758 от 04.09.2000 г.

Государственная лицензия на полиграфическую деятельность

ПД № 11-0092 от 17.11.2000 г.

Тираж 70 экз. Заказ №774