Федеральное агентство образования РФ

ГОУ ВПО ВГАСУ

Кафедра экономики строительства

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: "Бизнес-планирование"

на тему: "Бизнес-план в строительстве"

Выполнил:

Проверил:

Воронеж 2005

Содержание

[Введение](#_Toc247032529)

[Раздел 1](#_Toc247032530)

[1. Применение бизнес-плана в строительстве](#_Toc247032531)

[2. Бизнес-план и привлечение инвестиций](#_Toc247032532)

[3. Требования внешнего инвестора к инвестиционному бизнес-плану](#_Toc247032533)

[4. Ошибки в написании бизнес-планов](#_Toc247032534)

[Раздел 2](#_Toc247032535)

[1. Разработка бизнес-плана для варианта 19](#_Toc247032536)

[2. Общая характеристика предприятия](#_Toc247032537)

[3. Анализ рынка и основных конкурентов](#_Toc247032538)

[4. План производства](#_Toc247032539)

[5. План маркетинговой деятельности](#_Toc247032540)

[6. Организационный план](#_Toc247032541)

[7. План по рискам](#_Toc247032542)

[8. Финансовый план](#_Toc247032543)

[Заключение](#_Toc247032544)

[Список литературы](#_Toc247032545)

## Введение

Любая предпринимательская организация начинается с бизнес-плана. В нем отражаются проблемы, с которыми предстоит столкнуться предпринимателям в процессе достижения стоящих перед ним целей. Систематизация этих проблем в соответствующих разделах бизнес-плана помогает выработать и обеспечить их наиболее приемлемые пути решения. Содержание и степень конкретизации разделов определяется спецификой и сферой ее деятельности.

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес - план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности и в тоже время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируется проблемы, с которыми оно столкнется, определяется способы их решения. Следовательно, бизнес-план - одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только коммерческим проектом, но и самим предприятием. Благодаря бизнес-плану у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться. Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и фактических ориентиров фирмы и др.

## Раздел 1

## 1. Применение бизнес-плана в строительстве

Теория и практика менеджмента свидетельствует, что любая хозяйственная деятельность должна быть нацелена на решение той или иной проблемы. Причем правильное решение позволяет максимально достичь намеченной цели. В свою очередь цель бывает тактической и стратегической. К примеру, каждая строительная организация ставит перед собой множество целей и фиксирует их в бизнес-плане, представляющем упорядоченную схему действий по достижению этих целей.

Можно ли работать без бизнес-плана? Что дает бизнес-план? Есть ли смысл знакомиться с бизнес-планом в современных нестабильных условиях?

Ответ на эти вопросы: для обеспечения прибыльной работы строительной организации (особенно в кризисных ситуациях) обязательно нужен бизнес-план, предусматривающий наиболее реальные пути достижения поставленных целей (без лихорадочной импровизации).

Часто многие руководители строительных организаций заявляют, что бизнес-план у них в голове. Это неформальное планирование отвергает подробное фиксирование на бумаге схемы действий (формальное планирование), поскольку экономическая ситуация в стране стремительно меняется (иногда и в худшую сторону), что требует внесения изменений и дополнений в первоначальную схему.

Однако ученые и руководители крупных организаций и предприятий относят планирование к деятельности высшего порядка и считают, что формальное планирование предоставляет определенные выгоды. В частности, оно помогает мыслить перспективно, способствует четкой координации предпринимаемых усилий, формирует систему целевых показателей деятельности для последующего контроля, подготавливает к возможным внезапным переменам на рынке, отражает взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Мировой опыт показывает, что бизнес-план необходим даже тогда, когда постоянно изменяются не только внешние, но и внутренние условия его реализации, а само планирование превращается в непрерывную корректировку экономических и организационных решений. В такой ситуации нормальная деятельность организации или предприятия, как правило, не нарушается ходом событий. Корректировка планов, как организационных, так социально-экономических должна сочетаться с адаптацией, т.е. с непрерывным приспособлением организации к изменяющимся условиям (ключевая проблема планирования).

Качество планов во многом зависит от тех людей (включая руководителя), которые занимаются внутрифирменным планированием. При переходе к цивилизованному рынку, в условиях рыночных отношений (а другого пути успешного развития человечество еще не придумало) руководители строительных организаций, обязательно заглядывая в будущее, должны управлять деятельностью коллектива на основе маркетинга. Однако в процессе занятий с руководителями и специалистами строительных организаций очень часто оказывается, что у них, за редким исключением, нет знаний, необходимых для разработки качественного бизнес-плана и претворения его в жизнь.

В настоящее время в России бурно протекает процесс формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Важной задачей является привлечение инвестиций, в том числе и зарубежных. Для этого необходимо аргументированное, тщательно обоснованное оформление предложений, требующих капиталовложений. Успешное формирование нового бизнеса также не может обойтись без четкого и объективного планового проекта. Статистические данные о неудачах новых предприятий указывают на то, что риск достаточно велик. Для предвидения и возможного предотвращения этих проблем используется планирование бизнеса.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для действующих фирм, используемым во всех сферах предпринимательства. Многие бизнесмены его недооценивают. Они не представляют, насколько наличие хорошего бизнес-плана способно помочь новому бизнесу добыть капитал, определить планы на будущее, составить аналитические таблицы, по которым можно будет оценивать, как развивается дело. Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискового рыночного занятия. Наверняка в этом процессе обнаружится множество слабых мест и пробелов, устранению которых придется уделить существенное внимание. Там же, где с такого рода проблемами справиться невозможно, сам факт их выявления позволит принять решение об отказе от предприятия еще до того, как в него будут вкладываться средства.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный подобный план дает перспективы развития фирмы, т.е. в конечном счете, отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты и силы средств. Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

подготовка заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредита;

обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;

открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;

перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций;

составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций, облигаций) приватизируемых и частных фирм;

выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Следует опять подчеркнуть, что в настоящее время в России первоочередной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров, особенно зарубежных. Обязательным документом для участия в конкурсе проектов является бизнес-план организаций, принимающих участие в таком конкурсе.

Ни одно предприятие не сможет работать прибыльно в условиях рыночной экономики без тщательно подготовленного бизнес-плана. Бизнес-план дает детальные пояснения, как будет происходить управление бизнесом, с тем, чтобы обеспечить его прибыльность, а также возвратность инвестиций. Внешняя сторона бизнес-плана предназначается для оправдания доверия инвесторов и кредиторов, убеждения их в потенциальных возможностях компании, компетентности ее сотрудников, а также необходимости оказания ей стратегической и финансовой помощи. Другими словами, отсутствие тщательно продуманного бизнес-плана, систематически откорректированного в соответствии с меняющимися условиями, является существенным недостатком, отражающим слабость управления компанией, что в итоге усложняет возможности привлечения финансовых ресурсов и достижения долгосрочной стабильности в конкурентной среде. В целом финансовая, оперативная и инвестиционная политика предприятия должна соответствовать направлениям и стратегическим целям, выделенным в бизнес-плане.

## 2. Бизнес-план и привлечение инвестиций

Едва ли не каждая российская компания хотя бы раз занималась составлением бизнес-плана. В подавляющем большинстве случаев к этому вынуждает желание привлечь внешние (как правило, иностранные) инвестиции. Характерно, что в подавляющем же большинстве случаев такие попытки бывают безуспешными. И пора перестать ссылаться на неблагоприятный инвестиционный климат. Во-первых, и в таком климате кое-кому удается использовать для развития чужие деньги. Во-вторых, в число составляющих инвестиционного климата входит и бизнес-планирование, причем, в отличие от более глобальных проблем (общая экономическая ситуация, правовое пространство), этот вопрос вполне умещается в компетенцию руководства каждой отдельной компании. Тут-то и выступает на первый план свойство бизнес-плана, о котором обычно говорят гораздо меньше: это важнейший инструмент внутрифирменного управления. Между внешней и внутренней функциями бизнес-плана существует тесная связь. Например, опыт показывает, что если начинать не с первой, а со второй, то инвесторы потом приходят сами.

Инвестор отчетливо понимает, что если предприятие не может сделать нормальный бизнес-план, то уж дело тем более не сможет поставить. Кому-то такой взгляд может показаться спорным, ведь до сих пор большинство проектов в России ставилось без всякого плана. Но одно дело, когда рискуют своими деньгами, и другое, когда речь идет о чужих. К тому же в результате составления бизнес-плана проект в четырех случаях из пяти совершенно преображается. Скажем, внутренняя норма рентабельности в 200%, обещанная идеей проекта, в результате маркетингового исследования и прочих расчетов опускается до 20%.

Итак, цель *бизнес-плана* убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора превратятся в еще большие деньги для того же инвестора. Иными словами, инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как истратит деньги на предлагаемый *проект*.

Спрашивается: в чем же проблема? Проблема в том, что *бизнес-планы* составляются, а инвестиции не идут. Достаточно взглянуть на незавидные доходы тех консалтинговых фирм, которые в виде платы за услуги берут процент с профинансированного *бизнес-плана*. Конечно, предлагаются различные решения. Так, по мнению некоторых специалистов, для успеха *проекта* не достаточно одной консалтинговой фирмы, лучше, если их будет две: одна западная, которой доверяет инвестор, а другая российская, которая работает непосредственно с заказчиком и в контакте с западными коллегами. Иными словами, предлагается усовершенствовать интерфейс между инвестором и заемщиком.

Однако сами же консультанты прекрасно понимают, что их возможности на этом пути ограничены. В идеале, консультант должен браться за *проект*, когда убежден, что деньги это единственное, чего там не хватает, и нужно лишь формализовать имеющуюся информацию. Но такое пока редко бывает: на деле, прежде чем описывать *бизнес*, приходится фактически заниматься его постановкой.

Возможности консультантов в привлечении инвестиций под *бизнес-план* ограничены из-за неготовности российских руководителей квалифицированно управлять реализацией *проекта*.

По мнению президента канадской консалтинговой фирмы Ventureprise Inc. Игоря Лавровского, это во многом связано с отсталой системой управления в российских компаниях, как правило, не ориентированной на прибыль: "Советский (российский) экономист или бухгалтер не видит разницы между инвестициями и товарообменом. Скажем, советские организации в течение десятилетий занимались внешней торговлей. Это самая простая сфера международного сотрудничества: отгрузил товар получил деньги или получил товар заплатил за него, и все. С тем же самым подходом они пытаются действовать и в отношении инвестиций. Например, нужны деньги для реконструкции, значит, нужен партнер, который эти деньги даст. А что потом с этим партнером будет, никого не интересует. То есть, отсутствует понимание того, что прибыль это не разница между доходом и расходом, а приращение капитала, увеличение рыночной стоимости *предприятия*. Люди, которые делают инвестиции, должны иметь гарантии, прежде всего, прав собственности, и никто не будет вкладывать деньги в стране, где не умеют управлять, считать прибыль.

По мнению г-на Лавровского, отгораживаться от международных стандартов ведения *бизнеса* занятие бесперспективное не только в стратегическом, но и в тактическом *плане*. Нельзя рассчитывать на сколько-нибудь долгое существование некоей особой российской системы менеджмента, во всяком случае, наиболее технологичных его элементов, а к ним, в первую, очередь относятся системы, связанные со счетом денег: учет, управление финансами, планирование. И безуспешность попыток российских руководителей применить двойной стандарт в отношении *бизнес-плана* яркое тому подтверждение.

## 3. Требования внешнего инвестора к инвестиционному бизнес-плану

Бизнес-план должен быть тем более убедительным и подробным, чем меньше собственных средств способен вложить в его осуществление инициатор проекта и чем большую долю средств он рассчитывает получить от венчурных инвесторов.

Для последних естественно рассуждать так: коль скоро инициатор проекта не способен вложить достаточных собственных фондов, то ему следует хотя бы не поскупиться на затраты собственных времени и сил для проработки соответствующего бизнес-плана.

Если же он этого не делает, то венчурный инвестор, которого призывают рисковать капиталом без какого-либо специального обеспечения и гарантий, может сделать один из следующих неблагоприятных выводов:

инициатор проекта просто ленив, но тогда он будет ленивым и во время работы с доверенными ему средствами;

он профессионально некомпетентен, и ему по этой причине нельзя доверять;

продвигаемый инвестиционный проект в действительности малоэффективен или слишком рисков, и это в подробном бизнес-плане не хотят показывать венчурному инвестору;

по отношению к инвестору вынашиваются откровенно мошеннические планы.

Существует масса рекомендаций, как составить бизнес-план. Однако никакое добросовестное изучение этих рекомендаций и следование им не заменит обычного здравого смысла в понимании того, на какие простые и одновременно решающие для инвестора вопросы бизнес-план должен дать убедительный ответ опытному инвестору.

Исходя из опыта, существуют восемь основных вопросов, которые обязательно должны найти отражение в бизнес-плане:

1. Какова инвестиционная эффективность проекта по сравнению с безрисковой рыночной ставкой ссудного процента, характеризующей простейшую альтернативу вложения средств, например в государственные облигации? Как при этом учитываются риски проекта?

2. Насколько емким по потребности и платежеспособному спросу, выгодным по конъюнктуре, перспективным для освоения, конкурентным или еще не полностью занятым является рынок сбыта товара, выпуск которого собираются наладить? Проработан ли вопрос получения хотя бы первых сколь-либо крупных заказов на осваиваемый продукт?

3. Если рынок сбыта является достаточно конкурентным либо уже монополизированным, то насколько значимы и в чем заключаются конкурентные преимущества начинаемого предприятия и его продукта, позволяющие рассчитывать на вытеснение с рынка имеющихся там конкурентов?

4. Насколько удовлетворительным по уровню цен и объему предложения, надежным в смысле доступа к поставкам и услугам является выбранный в бизнес-плане рынок ресурсов (сырья, материалов, комплектующих изделий, площадей, оборудования, наиболее критичных для осваиваемого продукта)?

5. Каковы технические и коммерческие риски предприятия (проекта), как и с какими издержками планируется их минимизировать?

6. Сколько средств, когда, в какой форме (деньги, оборудование, ноу-хау и т.п.) и почему именно столько и в этой форме требуется от венчурного инвестора для начала и последующего развития предприятия?

7. Каковы ближайшие перспективы финансового состояния намечаемого предприятия и возможности получения прибыли (когда и в какой форме это будет реально), с каким стартовым периодом временно убыточной деятельности предприятия нужно считаться и не придется ли, спасая проект и вложенный капитал, предотвращать неплатежеспособность начинаемого предприятия дополнительными вливаниями в него?

8. Насколько продуманной, оптимизированной в смысле максимизации прибыли является планируемая стратегия предприятия в части наилучшего сочетания намечаемых цен сбыта, объемов выпуска продукта, структуры текущих издержек и размера привлекаемых стартовых инвестиций?

Самыми важными из этих восьми вопросов являются первые два, а также шестой и седьмой. Ясность по ним уже дает инвестору представление о том, в каком проекте ему предлагают участвовать, насколько реалистичны запрашиваемые у него суммы и каковы перспективы отдачи от этих сумм в обозримом будущем. Поэтому минимально допустимым содержанием бизнес-плана и выступает такое, которое соответствует по своей структуре именно указанным четырем вопросам и дает ясные солидные ответы на них.

## 4. Ошибки в написании бизнес-планов

Наиболее типичными ошибками являются следующие:

1. Переоценка возможностей реализации продукции. Непродуманная маркетинговая стратегия, чересчур оптимистичные прогнозы продаж вызывают вопросы у кредитного эксперта.

Завышение конечной цены реализации товара, что приводит формально хорошим финансово-экономическим показателям кредитного проекта. При этом возможны два варианта объяснения причины такого завышения. С одной стороны, возможно, что это результат самообмана, когда клиент либо воспользовался неверной информацией по рынку, на котором он до этого не работал, либо использует в качестве ориентира цену разовой партии товара, которую ему удалось продать. Гораздо худшим является вариант, при котором предприниматель сознательно искажает ценовые параметры, в надежде во что бы то ни стало получить кредит, рассчитывая на нецелевое использование кредита.

2. Занижение издержек, связанных с реализацией представленного проекта. Обычно это распространяется на все виды затрат, от цен на сырье до затрат на транспортировку и заработную плату. Особое внимание эксперт обращает на наличие "эксклюзивных" отношений с поставщиками, что может объясняться сговором. Прочие статьи затрат кредитный эксперт проверяет на соответствие существующим нормам, тарифам, коэффициентам и т.д. К числу наиболее занижаемых, а порой просто игнорируемых издержек, относится налогообложение.

На процесс реализацию проекта могут оказать влияние даже особенности налогового календаря, действующего для данного вида бизнеса. Так, например, только за счет непродуманного указания даты реализации товара предприниматель может оказаться перед необходимостью уплаты НДС в полном объеме в отчетном месяце, тогда как зачет НДС по приобретенным товарно-материальным ценностям произойдет только в следующем. Естественно, это приведет к срыву графика погашения кредита, применению штрафных санкций и в результате к появлению проблемного кредита.

3. Соотнесение сроков кредита со скоростью оборота товарных операций. Обычно сроки кредитования по товарным операциям составляют 3 - 4 месяца, а источником возврата суммы основного долга выступает выручка от реализации товара. После успешного завершения первого кредитного проекта клиент уже зарабатывает положительную кредитную историю, поэтому второй кредит ему получить гораздо легче. Получив новый кредит, предприниматель делает новый оборот и т.д., пока не наступает закономерный дефолт. Дело в том, что реальный период кредитования торговой операции значительно превосходит длительность одного оборота, в действительности возврат кредита возможен только при накоплении за счет операции чистой прибыли, равной по величине сумме основного долга. Следовательно, ТЭО по такому проекту должно иметь значительно более дальний горизонт, поэтому и рискованность данного проекта автоматически возрастает.

Общеизвестный фактор, который делает бесперспективными основную массу инвестиционных проектов, - это политическая и экономическая нестабильность в стране. В силу этого фактора проекты, срок окупаемости которых более двух лет редко рассматриваются российскими банками.

Вот и получается, что с экономической точки зрения проект достаточно привлекателен, но практически обречён на провал, по причине некорректности экономического расчета. Да и не только экономического…

Другое дело, умышленно или нет, допущены эти, скажем так "неточности"? Но это вопрос уже к службе безопасности кредитного учреждения.

## Раздел 2

## 1. Разработка бизнес-плана для варианта 19

**Резюме.**

ЗАО "Воронеж-Полимер" - российский патентодержатель, изготовитель и поставщик уникального высокотехнологичного, энергосберегающего и конкурентоспособного оборудования по производству пенополистирольных плит представляет проект Завода по производству плит из пенополистирола.

Технология производства изоляционных плит из пенополистирола разработана и запатентована ЗАО "Воронеж-Полимер" в 2003 году.

Плиты из пенополистирола успешно применяются для изоляции и утепления в промышленных помещениях и жилых зданиях, для изоляции трубопроводов, в холодильном оборудовании.

Цель проекта: создание завода по производству плит из пенополистирола общей производительностью 20 000 м3 в год.

Планируемые марки: М15, 25, 35, 50, плиты потолочные.

Дата начала реализации проекта - 2005 г. Валюта проекта - рубли. Необходимый объем финансирования проекта - 11300 т. руб. Из них 500 т. руб. составляют заемные средства кредитных организаций, а 10800 т. руб. - собственные средства учредителей.

Срок строительства объекта - 6 месяцев от начала финансирования.

Срок окупаемости проекта - 3 года от начала поступления средств заемщика.

В результате произведенных расчетов были получены следующие экономические показатели проекта:

Общая выручка от реализации продукции - 31215 т. руб.

Общие затраты на производство и сбыт - 11568,92 т. руб.

Чистая прибыль - 10385,11 т. руб.

Рентабельность продукции - 28,3%

Рентабельность продаж - 12,8%

Уровень риска проекта 

## 2. Общая характеристика предприятия

Инициатор проекта - закрытое акционерное общество "Воронеж-Полимер".

Форма собственности - частная.

Юридический, фактический и почтовый адрес ЗАО "Воронеж-Полимер":

Россия, 394056, г. Воронеж, ул. Базовая, 24/2. Тел.: (0732) 781956.

Свидетельство о государственной регистрации № 365 от 19.12.2003 года.

Лицензия на ведение предпринимательской деятельности №4312,выдана департаментом предпринимательского контроля от 22.11 2003.

Уставный фонд - 100 тыс. руб.

Учредители ЗАО "Воронеж-Полимер" - физические лица.

Генеральный директор - Милюкова Анастасия Владимировна.

Основной вид предполагаемой деятельности - производство плит из пенополистирола и их последующая продажа.

На данный момент перед компанией стоят шесть основных целей:

1. Получение максимально возможной прибыли, достаточной для погашения заемных средств и накопления чистой прибыли для дальнейшего увеличения фондов потребления работников фирмы и развития производства, своевременный и полный возврат кредитных средств.

2. Удовлетворение спроса населения г. Воронежа в названном строительном материале и обеспечение оптовых поставок строительным и торгующим организациям Воронежской области, что соответствует приоритетным направлениям социально-экономического развития области.

3. Обеспечение благосостояния рабочих, т.к. имидж преуспевающей фирмы внушает окружающим уверенность, а это значит, что у них появится желание сделать заказ или заключить контракт именно с такой фирмой.

3. Завоевание основной доли строительного рынка в Воронеже.

4. Достижение максимальной производительности и как следствие наиболее полного использования имеющихся производственных ресурсов.

Стратегия ЗАО "Воронеж-Полимер" в связи с настоящим проектом сочетается с современными прогрессивными тенденциями к укрупнению деятельности стабильных предприятий малого и среднего бизнеса, что ведет к созданию дополнительных рабочих мест и снижению остроты проблемы занятости населения

Продукт производства - плиты пенополистирольные марок М15, М25, М35, М50. Основное преимущество пенополистирола (пенопласта) состоит в том, что это - один из наиболее дешевых материалов, обладающий хорошими механическими и изоляционными свойствами и значительной конструкционной гибкостью. Процесс установки прост и не требует специализированных инструментов или квалифицированной рабочей силы.

Структура герметичных ячеек дает материалу ряд преимуществ:

низкую теплопроводность в течение длительного срока

высокую механическую прочность

отсутствие капиллярности

практически нулевое водопоглощение

долговечность

устойчивость к циклам замораживания-оттаивания

высокую устойчивость к паропроницанию

Пенополистирол (пенопласт) обладает высокой теплоизоляционной способностью, намного превосходит известные традиционные строительные материалы, способен обеспечить долгую жизнь любого здания, независимо от климатических условий.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия представлен в форме таблицы 1.

Таблица 1. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы, характеризующие предприятие | Преимущества | Недостатки |
| **Менеджмент предприятия**  Предпринимательская культура и философия;  Цели и формулируемые стратегии;  Система мотивации сотрудников |  | 🗸  🗸 |
| **Производство**  Оборудование;  Гибкость производственных линий;  Качество производственного планирования и управления |  | 🗸 |
| **Научные исследования и развитие**  Интенсивность и результаты;  Ноу-хау;  Использование новых информационных технологий. | 🗸  🗸 |  |
| **Маркетинг**  Организация сбыта;  Расположение сбытовых филиалов;  Фаза “ Жизненного цикла" у важнейших продуктов | 🗸 | 🗸  🗸 |
| **Кадры**  Возрастная структура;  Уровень образования;  Квалификация и мотивация менеджмента. | 🗸  🗸 |  |
| **Финансы**  Доля собственного капитала;  Финансовый баланс;  Возможность получения кредита. |  |  |

Исходя и данных таблицы 1, можно сделать следующие выводы:

основными недостатками собственного предприятия являются: недостаток опыта в части формулирования стратегии фирмы, гибкости производственных линий, в отличие от конкурентов, где наиболее слабыми местами выступает внедрение в производственный процесс новых информационных технологий, разработки фазы “жизненного цикла" у важнейших продуктов;

достоинствами предприятия "Воронеж-Полимер" выступает активное внедрение достижений НТП в производство;

необходимо также уделить пристальное внимание организации сбыта и разработке эффективных маркетинговых программ;

по другим параметрам, таким как организация производства, подбор кадров, финансовому состоянию наблюдается паритетное соотношение достоинств и недостатков ЗАО "Воронеж-Полимер" и основных конкурентов.

## 3. Анализ рынка и основных конкурентов

С введением новых строительных нормативов по теплозащите зданий в России возникает необходимость перехода строительной отрасли на новые принципы решения задач. При этом архитекторы и проектировщики все чаще обращаются к новым материалам и конструкциям, способным эффективно обеспечивать заданные требования. Пенополистирол - один из этих материалов. Благодаря своему высокому качеству, умеренной цене и легкости установки пенополистирол пользуется высокой популярностью среди строителей.

Данный материал прошел все экспертизы соответствующих ведомств, находит широкое применение в строительстве и в настоящее время эксплуатируется во всех регионах России. Пенопласт полистирольный - современный, экологически чистый материал, позволяет обеспечить высокую степень теплоизоляции. Пенополистирольные плиты почти невесомы, удобны при транспортировке и монтаже, долговечны и надежны. Таким образом, использование этих плит существенно экономит строительство и эксплуатационные затраты. Кроме того, пенопласт находит все более широкое применение в качестве декоративного материала для отделки внутреннего интерьера помещения.

Ужесточение требований, предъявляемых к теплоизоляции зданий, обуславливает повсеместное использование в строительстве различных теплоизоляционных материалов. Одним из традиционных утеплителей является беспрессовый пенополистирол (пенопласт). В настоящее время в Европе более 60% всего производимого пенополистирола используется для целей теплоизоляции. Пенополистирол устойчив к воздействию растворов кислот и щелочей, спиртов.

Продукция фирмы отвечает высоким требованиям мировых стандартов. Одним из основных преимуществ пенополистирола является способность нести относительно высокую механическую нагрузку при минимальной плотности. Это в значительной степени определяет возможности его использования в строительстве.

Таблица 2. Анализ рынков сбыта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | г. Воронеж | Воронежская область | За пределами области |
| Уровень спроса | высокий | высокий | средний |
| Степень удовлетворения спроса,% | 20 | 20 | 30 |
| Уровень конкуренции | низкий | средний | высокий |
| Доля потребителей, готовых купить продукцию, % | 50 | 35 | 15 |

На сегодняшний день потребность в пенополистирольных плитах только по Воронежской области оценивается в 50 тыс. м3. На создаваемом предприятии планируется освоить выпуск и последующую реализацию плит различных марок на полностью отечественном сырье, что позволит снизить стоимость нашей продукции в 2 - 3 раза по сравнению с импортной.

По оценкам независимых отечественных и зарубежных экспертов научные разработки ЗАО "Воронеж-Полимер" и выпускаемое оборудование ни в чем не уступает, а по некоторым показателям превосходит зарубежные аналоги. Уровень технологических и технических разработок соответствует мировому и защищен на способы и устройства, а также запатентованы несколько заявок на изобретения основных узлов линии по производству полистирольных плит.

Сегмент рынка: предприятия по выпуску холодильной техники и оборудования, предприятия строительной индустрии (жилищное строительство, строительство автомобильных и железных дорог), ЖКХ Воронежа и области, городов и регионов, население.

Объем продаж несущественно зависит от сезонности и зависит от импорта пенополистирола. Слабое внедрение в жилищное и промышленное домостроение определяется незаинтересованностью крупных проектных институтов во внедрении новых технологий, а следовательно, и крупных строительных организаций, использующих их проекты.

Основными потребителями полистирольных плит и потолков могут выступить:

Муниципальные органы власти в лице жилищно-коммунальных хозяйств

Строительные организации

Рынки и магазины стройматериалов

Конкуренты:

Unicor (Германия)

Henko (Бельгия)

НПО "Пластик" (г. Рязань)

Таблица 3. Сравнительная характеристика позиций предприятия и конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Область сравнения | Наше предприятие | Unicor (Германия) | Henko (Бельгия) | НПО "Пластик" (г. Рязань) |
| Объем продаж, усл. тыс. шт. | 20000 | 5000 | 4000 | 10000 |
| Занимаемая доля рынка | - | 12,8% | 10,3% | 25,6% |
| Уровень цены | низкий | очень высокий | высокий | умеренный |
| Уровень технологии | высокий | высокий | высокий | низкий |
| Качество продукции | высокое | высокое | высокое | средний |
| Расходы на рекламу | низкие | средние | средние | высокие |
| Привлекательность внешнего вида | высокая | высокая | высокая | средняя |
| Время деятельности предприятия на рынке, лет | - | 5 | 4 | 2 |

Планируемый ЗАО "Воронеж-Полимер" объем производства - 20000 м3 в год. Таким образом, с учетом деятельности ЗАО "Воронеж-Полимер", общий объем продаж пенопилистерольных плит на Воронежском рынке в ближайшем будущем составит около 39000 м3 в год, что означает, что фирма претендует на долю местного рынка в размере 51,3%. Одно из главных различий между конкурентами - уровень цены. Так, незначительно представленные на местном рынке германская и бельгийская технологии выдерживают конкуренцию исключительно благодаря высокому качеству, но завышенные цены являются серьезным препятствием для дальнейшего распространения данной продукции на отечественном рынке. Дефицит качественного пенопласта покрывается за счет импортных поставок. Наиболее известной является продукция НПО "Пластик", но она морально устарела и не обеспечивает тех высоких характеристик качества, которые уже достигнуты зарубежными производителями. Таким образом, что касается качества и ценовой политики ЗАО "Воронеж-Полимер" станет несомненным лидером в этой области.

## 4. План производства

План производства и продаж рассчитан, исходя из спрогнозированного спроса на продукцию и с учетом технологических возможностей создаваемого предприятия.

Основой предлагаемого проекта является: защищенная проектами технология ЗАО "Воронеж-Полимер" производства специализированных теплоизоляционных плит из пенополистирола.

Предприятие ЗАО "Воронеж-Полимер" разработало ряд специализированных теплоизоляционных марок, удовлетворяющих различным требованиям в различных условиях применения.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название | Ед. изм. | Длина, мм | Ширина, мм | Толщина, мм | Цена за м³ |
| плита пенополистирольная марка М15 | м³ | 2000 | 1000 | от 10 до 300 | 1500 руб. |
| плита пенополистирольная марка М25 | м³ | 2000 | 1000 | от 10 до 300 | 1800 руб. |
| плита пенополистирольная марка М35 | м³ | 2000 | 1000 | от 10 до 300 | 2500 руб. |
| плита пенополистирольная марка М50 | м³ | 2000 | 1000 | от 10 до 300 | 3500 руб. |
| а также:  плитка потолочная из пенополистирола | м3 | 495 | 495 | 6 | 640 руб. |

Применение плит по маркам:

марка М15 - применяется в качестве утеплителя для бытовок, контейнеров, вагонов, а так же для утепления и звукоизоляции конструкций, не подвергающихся механическим нагрузкам.

марка М25 - применяется для утепления стен, полов, фасадов, лоджий, домов, квартир, крыш, полов, вообще, во всех местах, где нужно утеплять. (самая популярная марка пенопласта)

марка М35 - применяется при изготовлении многослойных панелей, в т. ч. железобетонных, устройства обогреваемых дорожек, подъездных площадок, стоянок автомобилей, тепло-гидроизоляции подземных коммуникаций, теплоизоляции труб, утеплении фундаментов, для предотвращения, промерзания и вспучивания грунтов, для отвода стоков, укрепления откосов, при строительстве бассейнов, разбивки газонов, спортивных площадок.

марка М50 - применяется при устройстве полов холодильников на межэтажных перекрытиях многоэтажных холодильников, на обогреваемых грунтах и над вентилируемыми подпольями, в автомастерских, гаражах, на стоянках тяжелого автотранспорта, строительстве и реконструкции дорог в заболоченной местности в условиях слабых и подвижных грунтов.

Производство продукции планируется начать с выпуска опытных партий в процессе пусконаладки основного технологического оборудования. Выход на проектную технологическую мощность планируется достичь в течение 3 лет после ввода плитоформирующей линии в эксплуатацию.

Учитывая необходимость комплексной отладки всей технологической цепочки, а так же логистики и каналов дистрибьюции, бизнес-планом предусматривается, что в первом году работы завода уровень производства и продаж составит 75% от проектных показателей, во втором году - 80%, в третьем - 85%. Срок окупаемости 3 года. Обеспечение ритмичной загрузки планируется обеспечить используя долговременные контракты на поставку продукции и широкие возможности оборудования, позволяющего гибко реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

Таблица 4. Производственная программа

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  продукции | Ед.  измерения | Реализация, т. руб  проекта | | |
| 1 год | 2 год | 3 год |
| плита пенополистирольная М15 | м3 | 3375 | 3600 | 3825 |
| плита пенополистирольная М25 | м3 | 5400 | 5760 | 6120 |
| плита пенополистирольная М35 | м3 | 13125 | 14000 | 14875 |
| плита пенополистирольная М50 | м3 | 7875 | 8400 | 8925 |
| плитка потолочная | м3 | 1440 | 1536 | 1632 |
| Всего |  | 31215 | 33296 | 35377 |



Для комплектации цеха технологическим оборудованием необходимо:

Таблица 5. Потребность в оборудовании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид и наименование оборудования | Кол-во, шт | Сумма, т. руб. |
| Псевдовспениватель | 1 | 150 |
| Система пневмотранспорта | 1 | 321 |
| Блок-форма  Блок-форма.  Гидростанция с постом управления.  Резательная машинка.  Вентилятор системы пневмотранспорта  Предвспениватель | 2 | 280 |
| Гидростанция с постом управления | 1 | 45 |
| Резательная машинка | 2 | 225 |
| Парогенератор | 1 | 110 |
| Общий итог | 8 | 1131 |
| Запасные части | - | - |
| Итого собственных затрат | - | 1131 |
| Общая стоимость оборудования | - | 1131 |

Каждая ассортиментная единица товара изготавливается из соответствующего вида исходного материала.

Таблица 6. Стоимость сырья и вспомогательных материалов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Норма  расхода | Потребность  на весь выпуск | Сумма на весь выпуск, т. руб |
| **1-ый год** | | | |
| Бисерный полистерол, м3 | 0,25 | 3750 | 5855 |
| Насыщенный водяной пар, кг/час | 200 | 141504 | 2600 |
| Электроэнергия, кВт\*час/м3 | 30 | 450000 | 360 |
| Вода, м3 на 30м3 готовой продукции | 1 | 500 | 1000 |
| Всего |  |  | 9815 |
| **2-й год** | | | |
| Бисерный полистерол, м3 | 0,25 | 4000 | 6244 |
| Насыщенный водяной пар, кг/час | 200 | 105600 | 1940 |
| Электроэнергия, кВт\*час/м3 | 30 | 480000 | 384 |
| Вода, м3 на 30м3 готовой продукции | 1 | 533 | 1067 |
| Всего |  |  | 9635 |
| **З-й год и последующие** | | | |
| Бисерный полистерол, м3 | 0,25 | 4250 | 6634 |
| Насыщенный водяной пар, кг/час | 200 | 84480 | 1552 |
| Электроэнергия, кВт\*час/м3 | 30 | 510000 | 408 |
| Вода, м3 на 30м3 готовой продукции | 1 | 567 | 1133 |
| Всего |  |  | 9727 |

Принятая на предприятии практика "скользящего графика" отпусков позволяет осуществлять производство в течение всех 12 календарных месяцев года.

Таблица 7. Потребность в персонале и заработной плате

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Кол-во | Средняя з\п в месяц, руб | Сумма, т. руб. |
| Административный персонал | 4 | 10000 | 480 |
| Рабочие основного производства | 4 | 12000 | 576 |
| Рабочие вспомогательного производства | 2 | 8000 | 192 |
| Служащие | 2 | 6000 | 144 |
| Итого | 12 | 36000 | 1392 |

Таблица 8. Расчет начислений на з/п

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Сумма з/п, т. руб | ЕСН,% | Сумма платежа |
| Административный персонал | 480 | 26 | 124,8 |
| Рабочие основного производства | 576 | 149,76 |
| Рабочие вспомогательного производства | 192 | 49,92 |
| Служащие | 144 | 37,44 |
| Итого | 1392 | 361,92 |

В структуре издержек цеха стоимость сырья и материалов на выполнение производственную программу занимает самый большой удельный вес. Поэтому расчет затрат по этой статье себестоимости произведен подробно. Остальные элементы затрат в структуре себестоимости продукции цеха рассчитаны по стандартным нормативным требованиям и в расчете на 3 года работы предприятия выглядят следующим образом:

Таблица 9. Калькуляция себестоимости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 1 год | 2 год | 3 и последующие |
| 1. Выручка от реализации (без НДС) | 25596,3 | 27302,72 | 29009,14 |
| 3. Себестоимость всего  в том числе | 11667,4 | 11499,07 | 11616,52 |
| сырьё и материалы | 9815 | 9635 | 9727 |
| топливо | - | - | - |
| затраты на оплату труда | 1392 | 1392 | 1392 |
| начисления на з/п | 361,92 | 361,92 | 361,92 |
| амортизация ОПФ (8%) | 98,48 | 110,15 | 135,6 |
| вспомогательные материалы | - | - | - |
| запасные части | - | - | - |
| прочие расходы | - | - | - |
| 3. Налоги и платежи из прибыли (2,2%) | 7,61 | 7,92 | 7,77 |
| 4. Погашение основного долга и выплата кредита (18%) | 256,67 | 256,67 | 256,67 |
| 5. Балансовая прибыль | 13664,62 | 15539,06 | 17128,18 |
| 6. Налог на прибыль (24%) | 3279,51 | 3729,37 | 4110,76 |
| 7. Чистая прибыль | 10385,11 | 11809,69 | 13017,42 |

Снижение себестоимости связано с двумя факторами. Во-первых, завершается период освоения, а значит, сокращается объем брака из-за недостаточной квалификации работников и повышается производительность (следовательно, на каждую единицу продукции приходится все меньшая величина заработной платы). Во-вторых, начинает складываться эффект роста объемов выпуска, т.е. в силу стабильности условно-постоянных затрат рост объема выпуска ведет к сокращению той величины этих затрат, которую приходится включать в себестоимость каждой единицы продукции для покрытия в конце концов общей суммы этих затрат.

Полученные расчетные данные по издержкам производства продукции ложатся в основу формирования финансового плана цеха.

## 5. План маркетинговой деятельности

Маркетинговая ориентация проекта - удовлетворение потребностей потребителей отделочных материалов - прежде всего воронежских - в разнообразной качественной и недорогой пенопластовой плитке.

На основании фактов, изложенных в п. "План производства" изделия ЗАО "Воронеж-Полимер" обладают самыми высокими на местном рынке характеристиками качества, а относительно низкая себестоимость продукции (благодаря значительному снижению внутрипроизводственных издержек) позволит установить отпускные цены на 15 - 20% ниже среднерыночных. Как следует из анализа рынка сбыта продукции, только такое сочетание качественных и стоимостных характеристик продукции позволит новому субъекту рынка обеспечить себе гарантированный сбыт.

Таким образом, маркетинговой стратегией ЗАО "Воронеж-Полимер" является ценовая конкуренция при обеспечении эксклюзивного качества изделий*.* В связи с этим фирма сможет не только занять планируемую нишу на региональном рынке (51,3%), но и закрепиться на ней, обеспечив себе стабильный гарантированный сбыт.

Существует большой разброс цен на данную продукцию. Точно так же велики качественные различия между продукцией разных фирм и условиями заказов.

Для продвижения продукции на общероссийский рынок предполагается активное участие в специализированных выставках "InterPolimer", "Styrofoam", "Тара и упаковка", "Мир Тепла" и др. Позиционирование компании как производителя оригинальной и высококачественной пенопластовой продукции будет достигнуто благодаря проведению энергичного public relation, направленного на формирование общероссийского бренда. Одним из основных способов продвижения товара на рынок будет реклама - самый мощный стимулятор спроса.

Большой опыт предприятия в строительной деятельности, назначение на руководящие должности квалифицированных и уже зарекомендовавших себя специалистов и тщательный отбор претендентов на рабочие места - все это является дополнительным существенным фактором успеха бизнеса.

В ходе исследования рынка изучены потребности и установлены связи практически со всеми крупными потенциальными потребителями.

Таблица 10. Группы потребителей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы  Группы | % покупок в 1 году | % покупок во 2 году | % покупок в 3 году |
| Физические лица | 25 | 21 | 20 |
| Строительные организации | 60 | 61 | 55 |
| Муниципальные предприятия | 15 | 18 | 25 |

План маркетинговых действий включает комплекс действий, включая товарную, ценовую, сбытовую и сервисную политику и стратегию.

Товарная политика ЗАО "Воронеж-Полимер" предполагает обеспечение широкого ассортимента различных конфигураций предлагаемых марок полистирольных плит и гибкое приспособление к рыночным условиям.

Предусмотрено:

Создание различных конфигураций изоляционных плит по ограниченному набору базовых марок;

Учет требований потребителя к характеристикам предлагаемой продукции;

Различная комплектация при поставке;

Постоянное улучшение теплозащитных показателей и эксплуатационных характеристик.

Ценовая политика увязана с общими целями предприятия и включает формирование кратко - и долгосрочных целей на базе издержек производства и спроса на продукцию, а также цен конкурентов. Ценовая стратегия должна базироваться на товарной политике и предполагает:

Использование механизма гибких цен в зависимости от марки и конфигурации пенополистирольных плит;

Хорошее качество при ценах ниже зарубежных аналогов;

Разработку системы льгот и скидок в зависимости от условий поставки.

Ценовая политика начального этапа деятельности: стоимость плиток должна быть ниже суммарных затрат потребителя на приобретение аналогичной продукции у конкурентов. Предприятие будет осуществлять продажи с возможностью отсрочки платежей для надежных деловых партнеров до 30 дней.

В основе стратегии ценообразования лежит метод средних затрат, который предусматривает установление рыночной цены исходя из издержек производства при загрузке производственных мощностей (80%) и прогнозируемом уровне прибыли, сопоставимым со средней учетной ставкой.

Таблица 11. Ценовая политика

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Постановка вопроса при исследовании объекта или метода его анализа | Характеристика и оценка фактического состояния дел | Прогноз положения дел, оценка его показателями и действия по его улучшению |
| 1. Насколько цены отражают издержки предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него? | В полной мере. Уровень издержек ниже среднерыночных. | Сохранится в полной мере. Необходим постоянный анализ структуры издержек. |
| 2. Какова вероятная реакция покупателей на повышение (понижение цены)? | Спрос эластичен, снижение цены ведет к росту объемов продаж. | При сохранении качества товара, "эластичность" стремится к 1. |
| 3. Как оценивают покупатели уровень цен на товары вашего предприятия? | Низкие | В связи с инфляцией планируется ежегодное повышение цен на продукцию в среднем на 10%. |
| 4. Как относятся покупатели к установленным вами ценам? | Положительно. | Положительно, даже при увеличении в случае обоснованности. |
| 6. Как действует предприятие когда конкуренты изменяют цены? | Проводится анализ конъюнктуры рынка, определяются возможные причины подобных действий конкурентов, принимаются меры для снижения возможных потерь. | Аналогичные действия, и, кроме того, могут проводиться переговоры с конкурентами. |
| 7. Известны ли цены на товары вашего предприятия потенциальным покупателям? | Недостаточно хорошо, в виду недостаточных расходов на рекламу. | Предполагается выпустить рекламный ролик на телевидении, разместить рекламу в специализированных изданиях, а также вы пустить рекламные проспекты и календари. |

Сбытовая политика ЗАО "Воронеж-Полимер" ориентирована на формирование и стимулирование спроса на продукцию, установление прямых и долговременных соглашений с потребителями продукции. Сбытовая стратегия заключается в:

Создании и регулировании коммерческих связей;

Рекламной деятельности в различных формах;

Участии в выставках и ярмарках и презентации демонстрационных образцов.

Сервисная политика предприятия предполагает пред- и после продажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение, анализ и учет требований заказчиков с целью совершенствования изделий.

Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, обучение персонала и т.д.). Гарантийный срок на эти плиты составляет 7 лет, что превышает соответствующие мировые стандарты.

Рекламная кампания. В течение первого месяца планируется сформировать у потенциальных потребителей мнение о товаре и фирме, в связи с чем в этот период целесообразна наиболее интенсивная реклама в средствах массовой информации, т.е. рекламные объявления будут выходить наиболее часто. Затем в течение всего года необходимо постоянно поддерживать в сознании потребителей заинтересованность в данном продукте, в связи с чем реклама будет появляться постоянно, но немного реже.

ЗАО "Воронеж-Полимер" планирует использовать следующие каналы распространения рекламы:

две рекламные растяжки на центральных улицах города в течение 6 месяцев;

реклама в "Строительной газете";

рекламный ролик на телевидении ("1 канал")

## 6. Организационный план

Высший менеджмент характеризуется хорошей управленческой и технической подготовкой, способностью решать сложные коммерческие и производственные проблемы, видением стратегических перспектив развития Компании. Управленческий корпус в начальный период реализации проекта будет укомплектован из числа менеджеров ЗАО "Воронеж-Полимер". Управленческая команда представлена опытными, понимающими ее технологические и коммерческие особенности руководителями:

Таблица 12. Ключевые управленческие должности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | ФИО, год рождения | Специальность по диплому | Опыт работы |
| Генеральный директор | Милюкова А.В., 1965 | Свердловский Государственный Технический Университет | Имеет большой опыт работы на промышленном предприятии |
| Директор по финансам и экономике | Воропаев Б.И., 1970 | Санкт-Петербургский институт народного хозяйства | Работает в нынешней должности с 1992г. |
| Технический директор | Волошин П.С., 1972 | Уральский Политехнический Институт | С 2003 г принимает участие в организации производства по выпуску оборудования |
| Бухгалтер | Борисова И.П., 1960 | Волгоградский государственный институт | Является хорошим специалистом в области бухгалтерского учета и налогообложения |

Структура управления компанией ЗАО "Воронеж-Полимер":

Генеральный директор

Финансовый директор

Технический директор

Бухгалтер

Основные и вспомогательные рабочие

Служащие

Генеральный директор осуществляет прямое руководство делами компании, поддерживает коллегиальный стиль управления. В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы генеральный директор назначает директора по финансам, ведущего вопросы сбыта, маркетинга и рекламы продукции. Главный бухгалтер осуществляет деятельность по составлению документальных отчетов предприятия. Технический директор руководит деятельностью по выпуску пенополистирольной продукции.

Для поддержки работы предприятия планируется заключить контракты: с юридической конторой "Юрист+", которая производит проверку договоров, защищает интересы в суде и помогает в разрешении трудовых споров, и с консультационной фирмой "Проморгконсалт", специализирующейся на анализе состояния рынка и систем управления.

Проектом предусматривается:

длительность смены 8 часов;

240 рабочих дней в году;

ремонт и обслуживание оборудования выполняются собственными силами.

## 7. План по рискам

В предпринимательской деятельности всегда существует опасность того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты.

Потенциальные риски ЗАО "Воронеж-Полимер" представлены производственными рисками, коммерческими рисками, финансовыми рисками и рисками, связанными с форс-мажорными обстоятельствами.

**Производственные риски** связаны с различными нарушениями в производственной процессе или в процессе поставок сырья, материалов и комплектующих изделий. Мерами по снижению производственных рисков являются действенный контроль над ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем их дублирования.

**Коммерческие риски** связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынка, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.). Мерами по снижению коммерческих рисков являются:

Систематическое изучение конъюнктуры рынка;

Создание дилерской сети;

Рациональная ценовая политика;

Создание сети сервисного обслуживания;

Реклама и т.д.

**Финансовые риски** вызываются инфляционными процессами, всеобъемлющими неплатежами, колебаниями курса рубля и т.п. Они могут быть снижены путем создания системы финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами и потребителями на условиях предоплаты и т.д.

**Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами**, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (стихийные бедствия, смена политического курса страны, забастовка и т.п.). Мерой по их снижению служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Уровень политических и макроэкономических рисков достаточно высок для всех инвестиционных проектов, реализуемых в настоящее время в России. Внутренние факторы риска минимизированы благодаря тщательной проработке концепции проекта, отношениям, установленным с потенциальными потребителями и поставщиками, технологической ориентации на максимально гибкий тип производства

В качестве компенсационных механизмов в проекте предусмотрены:

создание запаса на непредвиденные инвестиционные издержки;

поддержание резерва денежных средств в объеме 10-ти дневного покрытия прироста потребности в материалах и текущих накладных расходах.

Из всего перечня рисков особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам, классификация и влияние которых отражены в таблице 13.

Таблица 13. Финансово-экономические риски

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды рисков | Отрицательное влияние на прибыль | Вероятность |
| Неустойчивость спроса | Падение спроса с ростом цен | низкая |
| Появление альтернативного продукта | Снижение спроса | низкая |
| Снижение цен конкурентов | Снижение цен | высокая |
| Увеличение производства у конкурентов | Падение продаж или снижение цен | высокая |
| Рост налогов | Уменьшение чистой прибыли | высокая |
| Платежеспособность потребителей | Падение продаж | высокая |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки | Снижение прибыли из-за роста цен | средняя |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы | Снижение прибыли из-за роста цен | низкая |
| Недостаток оборотных средств | Увеличение кредитов | низкая |

Для расчета риска из-за потерь прибыли (падение рентабельности) используются статистические методы. Аналитическим данными являются показатели среднеотраслевой рентабельности за предшествующие пять лет.

С тем, чтобы определить, насколько рискован запланированный проект, производятся расчеты в следующей последовательности:

Определяется средневзвешенную рентабельность через вероятности. Среднеотраслевая рентабельность составила за ряд лет - 15,7%; 26,8%; 39,9%; 27,8%; 32,4%,. Планируемый уровень рентабельности - 35,6% в среднем.

Определяется средневзвешенную рентабельность:

Средняя рентабельность = (15,7\*0,2) + (26,8\*0,2) + (39,9\*0,2) + (27,8\*0,2) + (32,4\*0,2) =28,5%

Далее определяется дисперсия, как сумму произведений всех квадратов разниц между средней и фактической их величиной на соответствующую величину вероятности данного события:



Находим стандартное отклонение: Стандартное отклонение . Уровень риска проекта составляет %. Среднеотраслевая величина рентабельности составила 35,6%, по оптимистическому прогнозу можно ожидать уровень рентабельности - 43,5%, а по пессимистическому - 27,7%.

Из этого можно сделать вывод, что проект умеренно рискован, т.к планируемая рентабельность составила 35,6%.

## 8. Финансовый план

Целью разработки настоящего финансового плана является определение эффективности производства данных видов пенополистирольной продукции.

Финансовый план инвестиционного проекта отражает динамику поступления и расходования денежных средств фирмы при поэтапном (помесячном) наращивании мощности производства и реализации.

Кредитные средства и издержки по ним погашаются за счет собственных средств, остающихся у предприятия после расчета с поставщиками и государственными и местными органами.

Таблица 14. Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы реализации проекта | | |
| **1** | **2** | 3 и последующие |
| 1. Общая выручка от реализации продукции, т. руб | 31215 | 33296 | 35377 |
| 2. НДС | 5618,7 | 5993,28 | 6367,86 |
| 3. Выручка от реализации продукции за минусом НДС (разность между показателями пункта 1 и пункта 2), т. руб | 25596,3 | 27302,72 | 29009,14 |
| 4. Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг) | 11568,92 | 11388,92 | 11480,92 |
| 5. Амортизационные отчисления | 98,48 | 110,15 | 135,6 |
| 6. Финансовый результат (прибыль) (разность между показателями пункта 3 и пункта 4,5) | 13928,9 | 15803,65 | 17392,62 |
| 7. Налоги, относимые на финансовый результат (прибыль), всего в том числе:  налог на имущество (2.2%) | 7,61 | 7,92 | 7,77 |
| 8. Погашение основного долга и выплата процентов за кредит (18%) | 256,67 | 256,67 | 256,67 |
| 9. Налогооблагаемая прибыль (разность показателей пункта 6 и пунктов 7,8) | 13664,62 | 15539,06 | 17128,18 |
| 10. Налог на прибыль (24%) | 3279,51 | 3729,37 | 4110,76 |
| 11. Чистая прибыль (разность показателей пункта 6 и пунктов 7 и 10) | 10385,11 | 11809,69 | 13017,42 |
| 12. Платежи в бюджет (сумма показателей пунктов 2, 7,10) | 8905,82 | 9730,57 | 10486,39 |
| 13. Рентабельность продукции, % (п.11/п.4) | 28,3 | 35,6 | 42,9 |
| 14. Рентабельность продаж, % (п.11/п. З) | 12,8 | 15,8 | 18,7 |

Таблица 15. План денежных поступлений и выплат

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 1 | 2 | 3 и последующие |
| ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И СБЫТУ ПРОДУКЦИИ | | | |
| 1. Денежные поступления всего в том числе: | 31215 | 33296 | 35377 |
| а) поступления от продажи продукции | 31215 | 33296 | 35377 |
| б) амортизация | - | - | - |
| в) прочие доходы от производственной деятельности | - | - | - |
| 2. Денежные выплаты всего в том числе: | 20573,22 | 20629,64 | 22102,91 |
| а) затраты по производству и сбыту продукции (п 4+п 5) | 11667,4 | 11499,07 | 11616,52 |
| б) платежи в бюджет | 8905,82 | 9130,57 | 10486,39 |
| 3. Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции (разность показателей пунктов 1 и 2) | 10641,78 | 12666,36 | 13274,09 |
| **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | |
| 4. Поступление средств всего  в том числе: | 10800 | - | - |
| а) денежные средства претендента на начало реализации проекта | 10800 | - | - |
| 5. Выплаты, всего | - | - | - |
| 6. Сальдо потока от инвестиционной деятельности (разность показателей пунктов 4 и 5) | 10800 | - | - |
| 7. Сальдо потока по производственной и инвестиционной деятельности (сумма показателей пунктов 3 и 6) | 21441,78 | 12666,36 | 13274,09 |
| **ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | |
| 8. Поступление средств всего в том числе: | 500 | - | - |
| кредиты | 500 | - | - |
| 9. Выплата средств, всего в том числе: | 256,67 | 256,67 | 256,67 |
| а) уплата процентов за предоставленные средства по кредитам коммерческих банков | 90 | 90 | 90 |
| б) погашение основного долга, всего за каждый месяц по кредитам коммерческих банков | 166,67 | 166,67 | 166,67 |
| 10. Сальдо потока по финансовой деятельности (разность показателей пунктов 8 и 9) | 243,33 | 243,33 | 243,33 |
| 11. Общее сальдо потока (сумма показателей пунктов 7 и 10) | 21685,11 | 12909,69 | 13517,42 |
| **Сальдо потока нарастающим итогом** | 21685,11 | 34594,8 | 48112,22 |

; шт

Приведенные в данном разделе расчеты и показатели деятельности дают основание полагать, что предприятие освоит новый вид технологии в запланированные сроки и обеспечит своевременный возврат кредитных средств.

## Заключение

Составление бизнес-плана - очень трудоемкое и ответственное дело. Необходимость соблюдения взаимосвязи между разделами, которые очевидны даже при кратком ознакомлении с разделами, ставят перед предприятием проблему выбора тех, кто должен составлять этот документ.

В рыночной экономике фирма не сможет добиться стабильного успеха, если не будет четко и эффективно планировать деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем, как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверенны в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

Данный бизнес-план разработан с целью обоснования своевременности и полноты возврата кредитных средств и платежей по кредиту за счет накопления чистой прибыли предприятия от реализации своей продукции пропорционально наращиванию мощности производства по месяцам инвестиционного периода.

Позитивным фактором для кредитора является двукратное превышение суммы собственных вложений инициатора проекта над заемными средствами, а также высокая устойчивость проекта.

При прочих равных условиях и факторах рыночного риска, прогнозируемая рентабельность проекта достаточна для накопления необходимой массы прибыли в сжатые инвестиционные сроки, своевременного расчета с банком и образования необходимого фонда развития и потребления фирмы на конец инвестиционного периода.

Вышеприведенные экономические и финансовые характеристики проекта служат гарантом социальной защищенности граждан, размещенных на вновь образуемых рабочих местах ЗАО "Воронеж-Полимер".

## Список литературы

1. Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова "Бизнес-план" М.: "Финансы и статистика", 2002.

2. И.Б. Жаров "Бизнес-план и средства его создания" М.: Изд-во ЦИПККАП, 2001.

3. А.А. Сергеев "Исходные этапы разработки бизнес-плана" ж. "Деловая информация" №5 2001.

4. [www.businesplan. narod.ru](http://www.businesplan.narod.ru).

5. [www.delovoy. spb.ru](http://www.delovoy.spb.ru).

6. [www.marketing. spb.ru](http://www.marketing.spb.ru).

7. [www.i-con.ru](http://www.i-con.ru).

8. Бухалков М.И. "Внутрифирменное планирование" Изд-во "Инфра-М" 2002

9. Н.А. Анисимова, М.А. Шибаева. Мет. указания "БИЗНЕС-Планирование" В.: ГОУ ВПО ВГАСУ, 2005.