СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....6
1.1. Планирование как функция управления предприятием.....6
1.2. Сущность, функции, задачи и значение бизнес-плана.....11
1.3. Характеристика основных разделов бизнес-плана.....17
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТАКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОИЗВОДСТВА ЛАФЕТА В РАМКАХ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БИЗНЕСА.....28
2.1. Резюме, и анализ рынка, отрасли в Республике Карелия и продукции предприятия.....28
2.2. Составление организационного и производственного плана.....43
2.3. Маркетинговый план производства.....53
2.4. Финансовый план производства.....58
2.5. Оценка экономических показателей реализации бизнес-плана производства лафета.....65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....74
ПРИЛОЖЕНИЕ..... 78

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес планирование – это творческое осмысление будущего той или иной компании. Только автор плана и никто другой, решает, в каком направлении реализовать свою предпринимательскую активность, какими темпами, какие ставить цели и каким образом их достигать, что предпринять для уменьшения риска и нейтрализации неблагоприятных факторов. Прежде всего – эффективность. Под эффективным планированием понимают постановку актуальных целей и нахождение лучших способов их достижения.

Поскольку каждый проект начинают чаще всего с нуля независимо от того, кто его затевает, бизнес-планирование в равной мере необходимо как для новичка, так и для опытного предпринимателя, приступающего к новому делу.

Достижение целей бизнес планирования и в первую очередь анализа эффективности инвестиционных вложений в бизнес проект и обеспечения рентабельности прибыльности вложений невозможно без использования широкого арсенала методов, приёмов и процедур экономического анализа. Четкое проведение анализа позволяет углубить, детализировать отдельные стороны процесса формирования необходимой информации для принятия управленческих решений.

Планирование деятельности любой организации, осуществление хозяйственной деятельности и достижение определённых её результатов характеризируется комплексом показателей, в совокупности составляющих содержание экономической информации о предметах и объектах анализа.

Планирование является важнейшей частью любого бизнеса. Важность его выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым». Смысл высказывания заключается в том, что фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом

планирования, средством достижения чужих целей. Серьёзный подход к планированию создает основу устойчивого и эффективного бизнеса.

Основным инструментом планирования выступает бизнес-план. Бизнес-план - краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, позволяющий выбрать из большого количества различных ситуаций наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план – это программа деятельности предприятия по реализации какого- либо коммерческого проекта и деятельности предприятия в целом. Научиться составлять бизнес-план нужно по нескольким причинам.

1. Начинающему руководителю легче представить, что его ждет, уже на этапе составления плана.

2. Даже опытным предпринимателям полезно просчитать заранее имеющиеся условия ведения дела, изучить конкурентную среду и расширить уже имеющиеся познания.

3. Бизнес-план позволяет отчетливо увидеть перспективы, проверить разумность, реалистичность идей.

4. План – лучший ориентир для команды исполнителей. С ним сверяют результаты практической работы, по нему учитывают вклад каждого в общее дело. Он отражает личные перспективы. План – это оптимальный и надежный путь к успеху.

5. Бизнес – план связывает инициатора проекта и его инвестора. Любое крупное предприятие требует значительных средств, особенно в самом начале. Чтобы привлечь деньги, необходимо убедить инвестора в прибыльности проекта и одновременно доказать ему свою способность мыслить реалистично.

Вышесказанное определяет особую актуальность исследуемой темы.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в составление бизнес-плана по расширению существующего бизнеса.

Для реализации поставленной цели, в работе решаются следующие задачи:

- рассматривается сущность и роль бизнес-планирования в деятельности предприятия;
- рассматривается состав бизнес-плана;
- изучается методика бизнес-планирования;
- разрабатывается бизнес-план производства лафета в рамках существующего бизнеса;
- оценивается эффективность бизнес-плана.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является производство лафета. Предмет исследования – составление бизнес-плана и оценка эффективности его реализации.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературных источников и приложения.

В первой главе работы рассматривается сущность и роль бизнес-планирования в деятельности предприятия. Вторая глава посвящена составлению бизнес-плана производства лафета в рамках существующего бизнеса.

При написании работы использовалась учебная и научно-публицистическая литература, посвященная рассматриваемой теме.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность организации на рыке услуг

Успех того или иного предприятия, сама возможность его существования зависят от того, насколько конкурентоспособным является данное предприятие.

Существуют различные определения конкурентоспособности предприятия в целом и отдельного товара (услуги).

Так, Х.А. Фасхиев и Е.В. Попова считают, что конкурентный потенциал (т.е. конкурентоспособность) предприятия - это «как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготовлять, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия»[1].

Конкурентоспособность товара (услуги) данные авторы определяют как «оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя»[2].

Ю. Короткий в своей статье приводит целый ряд примеров определений конкурентоспособности товара (услуги)[3]:

- «Под конкурентоспособностью товара (услуги) понимается комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих его успех на внутреннем и на внешнем рынках».
- «Конкурентоспособность - способность продукции соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период».

---

[1]Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 2. С. 24.

[2] Там же. С. 25.

[3]Короткий Ю.Г. Конкурентоспособность и ее количественное представление // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 2. С.31-42.

- «Конкурентоспособность характеризует способность товара удовлетворять определенным требованиям при минимальных затратах у изготовителя (если ставится задача разработки рационального ассортимента...) или у потребителя (если оцениваются возможности реализации товара)».
- «Конкурентоспособность - совокупность потребительских свойств данного товара или услуги, характеризующих их отличие от товара-конкурента по степени соответствия конкретным общественным потребностям, с учетом затрат на их удовлетворение, цен и др.».
- «Конкурентоспособность товара (услуги) - сравнительная характеристика потребительских и стоимостных параметров данного товара по отношению к товару конкуренту. Определяемая в качестве показателя конкурентоспособность выражается отношением полезного эффекта к цене потребления (цена товара плюс цена его эксплуатации)».
- «Конкурентоспособность товара (услуги) - способность обеспечить коммерческий успех в условиях конкуренции».
- «Конкурентоспособность товара - это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение».

Как отмечает Ю. Короткий, содержательную основу понятия конкурентоспособности товара (услуги) в конкретном смысле составляют два принципиальных элемента: совокупное качество и цена (пока без акцентов) товара при соблюдении прочих требований, а фактически - конкретных ограничений. Относительно более высокое качество и более доступная цена определяют преимущество одного товара перед другим, отражают его коммерческую привлекательность. То есть конкурентоспособность товара на качественном уровне - это преимущество в технико-экономическом смысле[1].

[1]Короткий Ю.Г. Конкурентоспособность и ее количественное представление // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 2. С.31-42.

Р. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность как «...свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке»[1].

По мнению Х.А. Фасхиева и Е.В. Поповой, высокая конкурентоспособность предприятия обусловливается наличием следующих трех признаков:

1) потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);

2) общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;

3) работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании[2].

Потребители будут довольны продукцией компании, если компания сможет предложить им оптимальное соотношение «цена-качество».

В случае, если потребители довольны продукцией компании, это будет выражаться в росте выручки компании.

Для акционеров, как правило, основной целью является максимизация прибыли. При этом акционеры будут сравнивать доходность, обеспечиваемую вложениями в данную компанию, с доходностью вложений в безрисковые активы, например, депозиты. Т.е. с точки зрения акционеров компания должна демонстрировать достаточно высокий уровень рентабельности собственного капитала[3].

Основные требования кредиторов связаны с обеспечением своевременных платежей по кредитам.

Для сотрудников важным является то, чтобы предприятие смогло обеспечить не только достойный уровень материального вознаграждения, но

---

[1]Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Изд-во Эксмо, 2012. С. 44.

[2]См.: Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 2. С. 27.

[3]См.: Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Макетинг в России и за рубежом. 2010. № 2. С. 28.

и способствовало профессиональному росту сотрудников, их самореализации.

Для государства важно, чтобы предприятие вовремя и в полном объеме платило налоги, не нарушало требований законодательства, а в идеальном варианте было бы еще и социально ответственным[1].

Конкурентоспособность предприятия, т.е. его способность соответствовать желаниям потребителей, собственников, кредиторов, сотрудников и прочих заинтересованных групп, складывается под воздействием как внешних (внешней среды), так и внутренних факторов (внутренней среды), которые будут проанализированы в следующем параграфе.

1.2. Анализ конкурентоспособности организации

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение не только его сильных и слабых сторон, но и также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько

[1] См.: Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Изд-во Эксмо, 2012. С. 48.

эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются[14, с. 40].

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- емкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Оценка показателей конкурентоспособности предприятия является комплексной задачей, решение которой должно основываться на понимании и учете базовых и перспективных факторов, влияющих на конкурентный потенциал предприятий (рисунок 1).

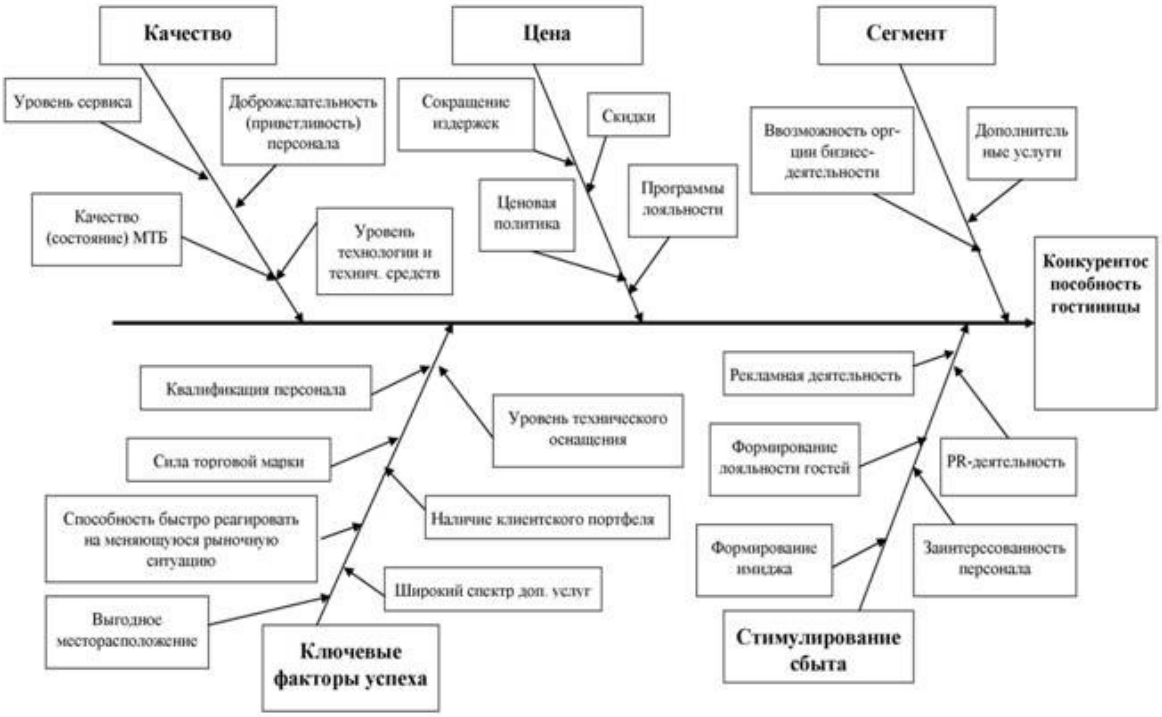

Рисунок 1- Факторы конкурентоспособности предприятия

Базовые факторы конкурентоспособности. Предпринимательский климат региона прямо влияет на уровень конкурентоспособности предприятий — чем он более благоприятен, тем выше конечный экономический результат деятельности. Базовые факторы связаны с элементами региональной и институциональной сред. При этом составляющие региональной среды по отношению к конкурентоспособности предприятия будут являться субъективными элементами, а институциональной — объективными.

Конкурентное преимущество организации - это активы и характеристики фирмы (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.), дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции. Фирмы конкурируют, используя ценовую политику, варьируя качество товаров, а также выбирая собственную рыночную нишу и обеспечивая в ее рамках монопольное положение. Иногда выбор рыночной ниши обусловлен тем, что коммерческая фирма имеет технологические или технические преимущества, постоянно обновляя их за счет плотного потока нововведений. Конкурентные

преимущества часто кроются в удачной интеграции производства или же, наоборот, в специализации фирмы.

Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства:

1) Внешние конкурентные преимущества (преимущества компании перед конкурентами, которые основаны на отличительных качествах товаров, образующих ценность для покупателя);

2) Внутренние конкурентные преимущества (преимущества компании перед конкурентами, которые базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и управления, создающим ценность для производителя).

Виды конкурентных преимуществ по периоду действия:

1) Долгосрочное (стратегическое): Конкурентное преимущество, для воспроизведения или нейтрализации которого компании-конкуренту требуется значительное время. По своей сути стратегическое конкурентное преимущество - это результат усилий компании, направленных на вытеснение своих конкурентов с рынка;

2) Краткосрочное (тактическое): Конкурентное преимущество, которое в ближайшей перспективе может быть преодолено конкурирующими фирмами. Тактическое преимущество компания получает вследствие благоприятной конъюнктуры рынка.

Виды конкурентной борьбы:

1) предметная - между разными марками одного и того же товара, выпускаемого различными фирмами;

2) видовая - между отдельными разновидностями товара (субститутами), удовлетворяющими одну и ту же потребность;

3) функциональная - между товарами-аналогами различных фирм и отраслей

Виды конкурентов по соотношению товар/потребность:

1) прямые конкуренты - предлагают аналогичные товары тем же группам потребителей;

2) товарные - продают одинаковую продукцию разным потребителям;

3) косвенные конкуренты - продают различные товары одним и тем же покупателям;

4) неявные конкуренты - предлагают разные товары разным покупателям.

Практика многих современных предприятия показывает, что одним из решающих факторов конкурентоспособности сегодня является информационный фактор. Формируя базу данных о клиентах, об их предпочтениях, о регулярности и составе заказов, фирма наращивает собственный интеллектуальный капитал. Она получает дополнительные преимущества перед конкурентами по ряду позиций. Среди них - способность в наименьшие сроки и качественно обслужить клиента по максимально полному списку заявленных позиций, а также снижение товарных запасов в расчете на единицу товарного оборота, что создает эффект финансового рычага и позволяет повысить отдачу от вложенных средств.

Одним из ключевых факторов конкурентоспособности современной коммерческой, как, впрочем, и некоммерческой организации становится человеческий фактор. Активное участие персонала фирмы в организационных и финансовых инновациях, формирование команд, развитие корпоративной культуры фирмы, нацеленной на постоянные новшества и на поиск эффективных путей разрешения каждодневных проблем, - все это стало не только средством стабилизации коллектива фирмы, но и ее устойчивым конкурентным преимуществом.

Успехи многих современных предприятий в значительной степени определяются тем, насколько слаженно и согласовано взаимодействуют в них люди. Обучение сотрудников в современных условиях становится важнейшей функцией менеджмента. Практически все ведущие компании мира создают у себя целостную систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации. Забота об обучении, непрерывном повышении

квалификации каждого - непременный атрибут любой успешно действующей компании. Обучение персонала становится относительно самостоятельным фактором формирования нововведенческого климата на фирме, создает предпосылки для постоянной адаптации к постоянно меняющимся условиям, повышает ее конкурентоспособность [1, с.270]

Конкурентные преимущества организации в современном мире не всегда касаются технологии производства, очень часто они перемещаются в стадию маркетинга, обслуживания, НИОКР, управленческих и финансовых инноваций. Например, современные производители лекарств свои конкурентные преимущества сконцентрировали именно в сфере построения брендов, в дистрибьюции и НИОКР. Основные компоненты цены и затрат этих фирм - это НИОКР, патентная защита, быстрая и эффективная процедура испытания новых форм, налаженная система дистрибьюции. Очень часто крупнейшие производители лекарств не имеют собственных производственных мощностей, так как производство не является их центральной компетенцией. В большей степени их центральной компетенцией становится разработка новых лекарств и удержание патентов на их производство. Фармацевтические фирмы, имеющие в своем распоряжении патенты на те, или иные лекарства, в течение долгого времени (до тех пор, пока не истечет срок действия патента), имеют монопольные права на выпуск этих лекарств. Эти права обеспечиваются патентным правом, действующим во многих государствах.

Крупные международные консалтинговые компании, имеющие устойчивый авторитет и пользующиеся доверием, имеют безусловное преимущество перед мелкими конкурентами за счет своего авторитета. При этом цена такого признания отражается в тарифах на услуги консалтинговых фирм.

Отели, соперничая друг с другом, конкурируют, прежде всего, по качеству услуг, которые в свою очередь, определяются качеством персонала. Хорошо обученный, доброжелательный персонал, всегда готовый придти на

помощь клиенту, становится основным конкурентным преимуществом многих успешно функционирующих и развивающихся отелей и их сетей.

В различных отраслях существенным конкурентным преимуществом становится степень развития на предприятии современных информационных технологий. Компании, поставившие и освоившие у себя современные информационные системы, такие как ERP и / или CRM, приобретают конкурентное преимущество перед другими компаниями, которые в меньшей степени продвинулись в деле освоения новых информационных технологий.

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. В принципе, чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими или потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Отсюда следует, что мерилом конкурентоспособности предприятия является «соотношение сил» между конкретным предприятием и его основными конкурентами на рынке.

Конкурентоспособность предприятия - это реальная и потенциальная способность предприятия с учетом имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготовлять и реализовывать в конкретных условиях товары, которые по своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

Анализируя можно выделить три основных подхода к определению сущности конкурентоспособности предприятия:

1. Конкурентоспособность предприятия есть конкурентоспособность его продукции.

2. Конкурентоспособность предприятия есть способность конкурировать.

3. Конкурентоспособность предприятия есть мера эффективности его деятельности.

Оценка базовых факторов конкурентоспособности для предприятий какой-либо одной отрасли в рамках одного и того же региона не имеет каких-либо различий и является единой.

1.3. Направления развития конкурентоспособности организации.

Планирование вместе с предшествующим, дополняющим и обосновывающим его прогнозированием и экономическим анализом представляет собой составную часть управления экономикой. Оно может применяться и применяется на общегосударственном уровне (народнохозяйственное планирование), на уровне отраслей (отраслевое планирование) и регионов (региональное планирование), отдельных сфер экономики (например, социальное или бюджетное планирование), предприятий, компаний, фирм. Вполне применимо планирование и на уровне домашнего хозяйства, семьи в виде, скажем, планирования семейного бюджета[1].

В широком смысле слова планирование является предопределением будущего, построением активного образа, модели желаемого и намечаемого будущего состояния экономики при одновременном установлении путей, способов, средств и сроков достижения этого состояния, конечных рубежей планируемых действий. Планы практически всегда ориентированы на определенные цели, на решение задач, стоящих перед экономикой, что находит отражение в показателях плана, его числовых параметрах,

[1] Курс экономики: ученик / под ред. Б.А. Райзберга. –М., 2013. – С. 656.

фиксирующих меру, степень решения социально-экономических задач, продвижения к намеченным конечным целям. Плановые показатели отражают также направленность экономических действий, промежуточные результаты, виды и объемы затрачиваемых ресурсов для достижения плановых целей.

Планы теснейшим образом связаны со временем, так как они разрабатываются на определенный период, именуемый плановым периодом. Результирующие показатели планов фиксируются на момент времени, соответствующий окончанию планового периода. В Масштабах экономики в целом наиболее распространено годовое планирование, но вполне возможно экономическое планирование на несколько лет. Наблюдаются попытки планирования экономики на десяти-двадцатилетний период, но это уже скорее планы-предположения, планы-прогнозы, так как неопределенность будущих условий функционирования экономики не позволяет предопределить ее картину через столь значительное время. Эта трудность не исключает, однако, разработки долговременных плановых проектов, программ, касающихся решения отдельных научно-технических, экологических и других проблем.

Неопределенность, свойственная рыночным условиям хозяйствования, определяет неотложную необходимость планирования или моделирования деятельности предприятия. При этом финансовое планирование можно определить как один из самых главных инструментов изменения направлений финансовых потоков на предприятии[1].

Планирование - это процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера с определением путей самого эффективного их достижения. Такие установки разрабатываются в виде «дерева целей».

Планирование – это формирование целей, задач фирмы, а значит - ее будущего. В настоящее время в России бурно протекает процесс

[1] Курс экономики: ученик / под ред. Б.А. Райзберга. –М., 2013. – С. 657.

формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Планирование является важнейшей частью предпринимательской деятельности.

Понятие «планирование деятельности фирмы» имеет два смысла.

Первый – общеэкономический, с точки зрения общей теории предприятия, ее природы.

Второй – контрольно-управленческий. Здесь планирование – одна из функций менеджмента, умение предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение.

Обе стороны планирования тесно связаны между собой. Возможность планирования, как конкретного вида деятельности, вытекает из природы фирмы, напрямую определяется общими условиями хозяйствования. Как показывает практика, применение планирования создает важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации[1].

Можно было бы предположить, что планирование ведет к достижению фирмой экономического успеха, который может быть выражен в высоких

[1] Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии. - М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 115.

величинах оборота, прибыли, роста и других впечатляющих финансовых показателях. Некоторые специалисты по планированию пытаются найти конкретные примеры, которые могли бы подтвердить такую зависимость. Однако дальше отдельных предположений дело обычно не идет. Напротив, как показывает опыт, быстрый рост и большой успех фирмы очень часто не связаны с формальным планированием, а скорее являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства фирмой. Более того, многие предприятия, в том числе и российские, начинают применять планирование в тот период своего развития, когда уже прошел этап бурного роста, когда проявляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности.

Для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования[1]:

1. Вновь созданные частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и осложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству. Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере, - недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес - это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему. Тем не менее, многие из крупных фирм начали создавать подразделения планирования, или, по крайней мере, ввели должность финансиста-плановика.
2. Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в

[1] Крутякова Ю.А., Юсупова С. Р. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие: учебное пособие. – М., 2015. – С. 96.

основном к периоду централизованной экономики. Отсюда, планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях, и, следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть собственные цели развития.

Поэтому, как организациям первого типа, так и государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

Современный рынок предъявляет серьезные требования к предприятию. Сложность и высокая подвижность происходящих на нем процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования. Основными факторами возрастающей роли планирования в современных условиях являются[1]:

- увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности;
- высокая нестабильность внешних условий и факторов;
- новый стиль руководства персоналом;
- усиление центробежных сил в экономической организации.

Возможности планирования в экономической организации

предприятия ограничены рядом объективных и субъективных причин. Наиболее важными из них являются:

- неопределенность внешней (рыночной) среды;
- возможность слияния или поглощения другой фирмой;
- возможность монопольного установления цены реализации продукции;
- контрактные отношения[2].

---

[1] Горохов Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М. : Филинъ, 2013.-428с.

[2] Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии: учебник. - М.: Филинъ, Рилант, 2015. – С. 254.

Но в качестве выхода из такого положения можно предложить развитие и более тесное активное взаимодействие менеджеров и плановиков, как в процессе плановой деятельности, так и в обсуждении общих вопросов работы фирмы.

ГЛАВА II. РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ПОВЫШЕНИИ КОНАУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Характеристика организации ООО «Байкалремстрой»

Общество с ограниченной ответственностью «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ», зарегистрировано по адресу: Р. Карелия, г. Петрозаводск, ЮПЗ.

Образовано (дата): 11 октября 2006 г.

Руководитель предприятия: директор Исупов Андрей Николаевич.

Реквизиты: Юридический адрес: 185000, Республика Карелия, г. Петрозаводск, Южная промзона. ИНН: 1001182965/100101001, ОГРН: 1061001071890

Численность работающих в настоящее время составляет 12 человек.

Вид деятельности ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ»:

- каркасное домостроение;
- изготовление пиломатериалов.

Предприятие изготавливает каркасные дома, пиломатериалы. Объем выпускаемой продукции: 600 м2 домов в год, 1200 кб.м. пиломатериалов в год.

По замыслу учредителя, востребованным на рынке Республики Карелия является лафет. Лафет — это не только бревно, но и определенный стиль ручной рубки, сложившийся в глубокой древности в Скандинавии и до сих пор любимый в Норвегии, Швеции и Финляндии. Пришедший к нам из Норвегии, данный вид соединения, называют еще и «хитрым замком», а хитрый он – потому что лучший. Благодаря своей сложной форме и

высочайшему качеству изготовления, «Норвежский замок» обеспечивает максимально плотное соединение бревен в перерубах, что исключает продувание и промерзание углов. Чем больше усадка сруба - тем плотнее замок, крепче и теплее дом. Также благодаря плоской форме стен, деревянный дом из лафета дает возможность увеличить внутренний объем помещения. Норвежский лафет – это выбор тех, кто хочет жить в оригинальном, стильном и по-настоящему теплом доме.

Целью проекта является создание на базе существующего производственного предприятия отдельного производства – производства лафета – доступного строительного материала, которое будет востребовано потребителем.

Предприятие является независимым, самостоятельно определяющим ассортиментную и ценовую политику, пути и методы развития.

За счет эффективного использования современного технологического оборудования, производственных и складских площадей, прямых связей с поставщиками сырья, предприятие обеспечит доступные и конкурентные цены на услуги. Применение новейшего оборудования, использование квалифицированных трудовых ресурсов, финансовых и организационных возможностей, постоянно совершенствуя систему работы с клиентами и ценовую политику, предприятие обеспечит конкурентоспособность и прибыльность.

Путем постоянного совершенствования, предприятие создаст в среднесрочной перспективе широкий круг лояльных потребителей и обеспечит базу для дальнейшего развития.

Суммарный объем финансирования проекта составляет 1098200. – на 100% собственные средства.

Предприятие, выходя на новые рынки, сосредоточит коммерческие и маркетинговые усилия на поиске и привлечение к работе транспортных и

строительных предприятий, а также частных клиентов, с целью обеспечить производство высокого качества и добиться долговременного сотрудничества.

Ценовая политика предприятия призвана обеспечить ценовое конкурентное преимущество на локальном и внешнем рынках.

Предприятие будет обеспечивать после реализации бизнес- проекта следующих видов услуг:

- каркасное домостроение;
- изготовление пиломатериалов;
- производство домов, бань из лафета.

В течение первых пяти лет, объем чистой прибыли, после уплаты налогов, составит 23160336,83. Горизонт планирования проекта – 4 года + 0,5 год инвестиционная фаза проекта. Простой период окупаемости проекта составляет более 0,5 года, дисконтированный период окупаемости – 0,5 года, включая инвестиционную фазу проекта – 0,5 месяцев. Чистая приведенная стоимость (NPV) составит 23160336,83.

В целом проект характеризуется достаточно высоким уровнем инвестиционной эффективности, имеет высокое значение показателей NPV и Внутренняя норма доходности (IRR) и быстрый срок окупаемости.

Задачи бизнеса:

– выход на планируемый уровень рентабельности (минимум 15%) по истечении шести месяцев работы;

- занятие доли рынка не менее 10% по истечению 1 года работы.

Планируемый объем производства – 5 м3 в день, и приблизительно1350 м3 в год.

В штат будут приняты 14 работников.

Планируется 5-дневная трудовая неделя, 8-часовой режим работы с 9,00 до 18,00 с перерывом на обед с 13,00 до 14,00.

Для всех работников будут соблюдены нормы законодательства, установленные Трудовым и Налоговыми кодексами Российской Федерации.

Вследствие того, что производство лафета – требует существенных затрат, имеется необходимость в проведении анализа развития рынка.

Лафет — качественный, долговечный, экономичный, надежный, экологичный, удобный и простой в работе материал, о котором только может мечтать современный застройщик, желающий возвести добротный загородный деревянный дом.

Лафет — строганный заоваленный двухкантный брус шириной не менее 20 см естественной влажности. Иными словами, лафет — это бревно, с боковых сторон которого сняли горбыль, создав ровную поверхность, а верхнюю и нижнюю стороны заовалили и ошкурили.

Используется лафет для строительства рубленых домов по норвежской технологии. «Норвежский замок» считается самым теплым и надежным в деревянном домостроении. Лафет и норвежская рубка домов всегда пользовались большой популярностью в Скандинавских странах и Северной Америке. Теперь эта популярность наблюдается и в России. Сегодня купить лафет, чтобы построить сруб своими руками или купить готовый сруб из лафета у фирм, осуществляющих строительство срубов под ключ, стремится все больше россиян. Поскольку этот метод строительства домов зарекомендовал себя самым наилучшим образом в суровых климатических условиях.

Что немаловажно, очень большой плюс лафета в том, что при массе преимуществ, стоимость сруба из лафета выходит существенно дешевле, чем строительство дома из кирпича.

Преимущества строительства дома из лафета

Больше жилой площади. Благодаря тому, что стены из лафета имеют ровную поверхность и всего 20 см в толщину, существенно увеличивается

внутренний объем строения. Эта особенность их выгодно отличает от громоздких стен из бревна, крадущих жилое пространство. При этом стены из лафета обеспечивают лучший уровень теплозащиты. 20-ти сантиметровая стена из лафета по уровню теплозащиты не уступает 30-ти см из бревна.

Ровные и плоские стены. Норвежский дом из лафета отличается плоской и ровной поверхностью стен. Это облегчает прокладку электропроводки, газо- и водоснабжения, размещение мебели.

Надежность. Благодаря сложной конструкции соединения венцов сруба, дом из лафета абсолютно не подвержен деформации. «Норвежский замок» фиксирует бревна намертво, не позволяя поворачиваться в гнездах. Уникальность этой технологии в том, что во время усадки строения и усушки бревен, венцы сруба на угловых соединениях под собственным весом еще больше самозаклиниваются (принцип: клин в клин).

Экономия. Для строительства дома из лафета уходит меньшее количество строительных элементов, чем на дом из бревна. К тому же, дом или баня из лафета не нуждается во внешней или внутренней отделке стен блок-хаусом или вагонкой, что значительно снижает расходы на строительство. Поэтому купить лафет для строительства очень выгодно.

Теплота. Норвежская рубка гарантирует существенное снижение теплопотерь. Во-первых, лафет изготавливается из леса кругляка большого диаметра (28-40 см), поэтому на единицу высоты стены требуется меньшее количество венцов сруба — не более 8-12 для одного этажа. За счет уменьшения количества стыков стена намного теплее и герметичнее. Во-вторых, в отличие от русского сруба, у которого в местах стыка бревен стены намного тоньше, что способствует приличным теплопотерям, технология норвежской рубки обеспечивает равномерную толщину стены — не менее 200 мм. По сравнению со сквозящими чашами для круглого бревна, норвежские чаши очень теплые.

Простота. Норвежская технология позволяет возводить строения из древесины естественной влажности. При таком строительстве лафет высыхает прямо в срубе.

Красота. Лафет — идеальный строительный материал для истинных ценителей красоты натуральной древесины. Загородный дом из лафета смотрится очень красиво и оригинально, что позволяет ему выгодно выделяться на фоне других строений.

Загородные рубленые деревянные дома и бани из лафета все больше и больше пользуются популярностью в настоящее время. К сожалению рабочих-рубщиков способных грамотно сделать сруб дома или сруб бани из лафета совсем немного, поэтому в России насчитывается всего 10-15 строительных компаний, которые занимаются строительством рубленных домов по норвежской технологии (лафет) и канадской технологии (круглое бревно). Кроме того, у многих складывается неправильное мнение о рубленом доме. Многие строительные фирмы, занимающиеся строительством загородных деревянных домов только из оцилиндрованного бревна, убеждают своих будущих заказчиков, что бревна, сделанные в заводских условиях дешевле и лучше бревен срубленных вручную.

Характеризуя общероссийскую тенденцию деревянного домостроения можно отметить следующее:

Количество желающих построить деревянный дом (дом из любого вида деревянного сырья: панели, брус, бревна, лафет) за последние три года увеличилось на 30%[1].

На 30% увеличилось число строительных компаний, предлагающих услугу строительства деревянного дома, впрочем, появления крупных новых игроков замечено не было.

---

[1] Рынок российского деревянного домостроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ddom.ru/stati/obzory/rynok-rossijskogo-derevyannogo-domostroeniya-2013-itogi-cifry-tendencii (дата обращения: 07.04.2015).

Доля клееного бруса при заказе и строительстве деревянного дома резко увеличилась, прирост составил +50%. Редкая строительная компания в 2014 году не ввела клееный брус в свою продуктовую линейку.

Средняя площадь дома составила 200 кв.м., этот метраж отмечен экспертами и участниками рынка как самый популярный в 2014 году.

Ориентировочный объем продаж деревянных домов для постоянного проживания в 2014 году увеличился на 30% и составил в целом по РФ ~ 5 000 домов, что при средней площади в 200 кв.м. и средней цене предложения 20 000 за кв.м. дает цифру в 20 млрд.руб. Инженерия и отделка под ключ добавляет к цене кв.метра еще 20 000 руб и, соответственно, дополнительные 20 млрд.руб в общую копилку. Таким образом, мы можем с уверенностью сказать, что стоимость рынка частного деревянного домостроения в 2014 году составила ~ 1 млрд. евро.

Самыми популярными материалами в 2014 году были оцилиндрованное бревно и клееный брус, причем доля последнего с каждым годом неумолимо растет. Каркасное домостроение также набирает обороты, увеличивается количество игроков и наблюдается рост продаж, правда пока в рамках своей небольшой доли рынка. Доля домов, построенных из лафета в России составляет не более 4%, причем рост по данному сегменту за 2010-2014 год отмечается более чем в 3 раза.

Практически всеми участниками рынка отмечено снижение строительство т.н. дач и напротив, увеличение доли строительства домов для постоянного проживания (т.н. зимних круглогодичных домов). При этом строительство деревянных домов на продажу вчистую проигрывает продаже строительных подрядов.

Клиенты и заказчики стали подходить к выбору подрядчика более внимательно, при этом они стали более требовательными и ответственными.

Культура рынка растет, что не может не сказаться на его качестве в лучшую сторону.

По-прежнему сохраняют свою популярность профильные деревянные выставки в Москве и крупных российских региональных центрах, что подтверждает уникальность, популярность и успех рынка деревянного домостроения у населения.

Продолжается расширение географии присутствия крупных строительных компаний. Если небольшие компании продолжают довольствоваться 5-10 домами в год по месту своего нахождения, то ведущие холдинги смело открывают новые региональные представительства, уверенно расширяют список дилеров и активно увеличивают поставки домокомплектов в страны Европы и СНГ[1].

На строительном рынке отмечается повышение качества продуктовой линейки предложений для клиентов — практически у всех строительных компаний увеличилась доля готовых решений при одновременном улучшении качества предложения и снижении его цены. Скорость принятия решений и готовность идти навстречу заказчику также сказываются на росте и темпе продаж.

При индивидуальном проектировании деревянного дома в 2014 году желанными для клиента стали общая архитектурная привлекательность дома, его современность, уникальность и индивидуальность, а так же продуманные просторные планировки и увеличение площади остекления.

В Республике Карелия древесина была и остается традиционно приоритетным материалом для индивидуального жилищного строительства, ежегодный объем индивидуальных жилых домов построенных с применением конструкций из дерева составляет 60-65% от общего объема

[1] Рынок российского деревянного домостроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ddom.ru/stati/obzory/rynok-rossijskogo-derevyannogo-domostroeniya-2013-itogi-cifry-tendencii (дата обращения: 07.04.2015).

такого рода строительства. Большая часть населения республики проживает в малых городах и сельской местности с большой долей деревянных жилых домов в структуре жилого фонда.

На территории РК за период 2007-2014 гг. было построено 1719 индивидуальных жилых дома (в городской местности 815 домов, в сельской — 904 дома) общей площадью 218,8 тыс. м^2 или 1839 квартир в этих домах.

За 2014 г. по республике ввод жилых помещений составил 130,9 тыс. м^2, из них индивидуальными застройщиками введено 58,6 тыс. м^2 (478 индивидуальных домов), или 44,8% от общего ввода жилья. Средняя стоимость строительства одного квадратного метра для индивидуальных жилых домов в 2014 г. составила: каменные дома — 9300 руб., кирпичные — 10600 руб., деревянные — 9800 руб., дома из других стеновых материалов — 11100 руб.[1]

Основной задачей государственной политики РК является создание необходимых условий для эффективной реализации возможностей граждан по улучшению своих жилищных условий, а также оказание содействия в обеспечении жильем тех категорий граждан, которые не могут это сделать самостоятельно.

Для решения задачи по обеспечению граждан доступным и комфортным жильем, необходимо в ближайшее время предусмотреть действенные мероприятия для приоритетного развития малоэтажного жилищного строительства, в т.ч. на основе использования современных технологий и доступных строительных материалов, одним из которых является дерево. Анализ имеющейся домостроительной индустрии по производству малоэтажных жилых домов показывает, что себестоимость такого жилья на 25-40% ниже по сравнению с многоэтажным жилищным строительством.

---

[1] Деревянное домостроение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pv.karelia.ru/files/archive/79_web_4.pdf (дата обращения: 07.04.2015).

В целом малоэтажное домостроение обладает рядом существенных преимуществ[1]:

- динамичность: более низкие финансовые затраты и более короткие сроки запуска заводов по производству стройматериалов, что позволяет своевременно запускать необходимые производственные мощности;
- экономичность: возможность снижения себестоимости и сроков строительства, а также повышения степени готовности строящихся объектов; возможность строительства автономных систем инженерного обеспечения строящихся посёлков в виде обособленных имущественных комплексов, что исключит влияние этих затрат на себестоимость строительства; возможность быстрого создания производственной инфраструктуры, а также его низкая капитало- и материалоёмкость;
- экологичность: в качестве строительных материалов используется экологически чистое сырье;
- теплоэффективность: существующие кирпичные и бетонные жилые дома в большинстве своем холодные и не соответствуют новым строительным нормам по теплосбере- жению. Затраты на отопление деревянного дома на 15-20% ниже по сравнению с ж/б и кирпичными зданиями;
- строительство из древесины способствует решению обеспечения жильем различных категорий граждан, сохранению культурного наследия и традиций.

Основные же проблемы развития индивидуального жилищного строительства (в т.ч. деревянного) на территории Карелии таковы[2]:

- Действующие нормативные документы по производству и применению продукции деревообработки в жилищном строительстве,

---

[1] Деревянное домостроение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pv.karelia.ru/files/archive/79_web_4.pdf (дата обращения: 07.04.2015).

[2] Деревянное домостроение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pv.karelia.ru/files/archive/79_web_4.pdf (дата обращения: 07.04.2015).

включая мансардное строительство на основе лёгких деревянных конструкций, противопожарные нормы и правила;

- Отсутствие в подавляющем большинстве муниципальных образований градостроительной документации;
- Недостаточное количество подготовленных инженерной инфраструктурой земельных участков;
- Отсутствие достаточной производственно-строительной отрасли для малоэтажного деревянного домостроения.

Для обеспечения интенсивного развития строительного комплекса республики должны быть решены основные проблемы дефицита производственных мощностей; низкой конкурентоспособности ряда строительных технологий, применяемых на территории республики по выпуску материалов; недостаточного уровня внедрения современных технологий строительства и производства строительных конструкций, изделий для малоэтажного домостроения.

На сегодняшний день в республике имеется проблема обеспечения деревянного домостроения современными конструктивными материалами на основе древесины. Для ее решения на территории республики будут размещены два завода по производству древесных ориентированно-стружечных плит OSB.

В РК проводится работа по дальнейшему развитию и наращиванию объемов индивидуального жилищного строительства, имеется опыт строительства быстровозводимого малоэтажного жилья по скандинавским технологиям. Имеют лицензии и занимаются изготовлением, возведением малоэтажных жилых домов строительные фирмы: ООО «СтройинвестКСМ», ЗАО «Август ДКМ», ООО «Русский Север», ООО «Карелстрой- дом», ООО «Карельский дом», ЗАО «Сана», ООО «Инкод», ООО «Ареал», ООО «Домос», ОАО СК «Век» и многие другие.

Параллельно разрабатываются и реализуются инвестиционные проекты по наращиванию мощностей индустриального деревянного домостроения, позволяющих производить быстровозводимые, комфортные дома.

Так, в Костомукше сдан в эксплуатацию минизавод по производству жилых домов из утепленных стеновых панелей с каркасом из древесины по скандинавской технологии.

В Петрозаводске реализован проект по строительству завода, производящего конструкции и пиломатериалы для деревянного домостроения.

В Беломорске введена в эксплуатацию линия по производству домов (срубов) из профилированного клееного бруса и строганного погонажа.

ООО «Межрегиональная лесозаготовительная компания» приступила к реализации инвестиционного проекта по созданию комбината по производству деревянных клееных конструкций для деревянного домостроения.

В целом на настоящий момент в республике имеются производственные мощности для выпуска ежегодно порядка 250-300 жилых домов по технологиям каркасно-панельного деревянного домостроения; домостроения из бруса; строительства из оцилиндрованных бревен и из массива древесины.

Одним из основных направлений, обеспечивающих интенсивное развитие малоэтажного домостроения, является регулирование градостроительной деятельности по развитию территории, осуществлению архитектурно-строительного проектирования и строительства.

Основными результатами разработки документов территориального планирования РК, муниципальных образований должно являться выделение опорных территорий, интенсивное социально-экономическое развитие которых позволяет распространить процесс развития и на другие территории.

Ключевым условием развития малоэтажного индивидуального домостроения является наличие развитого рынка земельных участков,

необходимых для строительства жилья. Стратегическими подходами к развитию рынка земли могут являться:

- проведение инвентаризации прилегающих к населенным пунктам земельных участков в целях жилищного строительства;
- вовлечение в оборот неиспользуемых земель, прежде всего земель сельскохозяйственного назначения.

Для оказания государственной поддержки, содействия индивидуальным застройщикам и муниципальным образованиям РК по комплексному развитию индивидуального жилищного строительства Министерством строительства РК разработана Концепция отраслевой целевой программы «Развитие индивидуального жилищного строительства в РК на 2012-2014 гг.».

В целях информирования граждан проживающих на территории республики Министерством разработана и выпущена «Памятка застройщику индивидуального жилья». Основная ее цель — максимальное сокращение периода строительства за счет информирования индивидуального застройщика о предоставляемой государственной поддержке и всех этапах строительства.

Так как основными конкурентами нашего предприятия по производству лафета будут лесопильные и перерабатывающее предприятия, расположенные в городе Петрозаводске и ближайших районах Республики Карелия, то необходимо проанализировать именно их деятельность. В качестве базы для сравнения примем такие важнейшие показатели, как:

- объем производства;
- цена за м3;
- качество продукции;
- режим работы и удобство расположения;
- маркетинг (таблица 1).

В качестве критерия для оценки примем 5-значную систему оценки, а в качестве эксперта – личное мнение автора работы.

Таблица 1

Анализ конкурентов – производителей лафета

Название конкурента	Объем производства в мес, кб. м.	Цена за кб. м.	Качество	Режим работы и удобство	Маркетинг
1	2	4	5	6	7
ООО «Северный зодчий»	5 100	4 13500	5	4 9,00-18,00	5 Собственная Интернет-страница, группа в Контакте, реклама в газетах, журналах
ООО «Терем»	150	12300	4	5 8,00-20,00	4 Собственная Интернет-страница, реклама в газетах, журналах
ООО «Древ-Мастер»	100	14000	5	4 9,00-18,00	3 Собственная Интернет-страница

Проведенный сравнительный анализ деревообрабатывающих предприятий позволил сделать следующий вывод:

1. Практически у всех предприятий города Петрозаводска удачное расположение. Два Офисы двух из трех предприятий расположены на ул. Заводской (ООО «Древ-Мастер» и ООО «Терем»), в одно (ООО «Северный зодчий») имеет офис в бизнес-центре «Онежский». Офис нашего предприятия расположен в центре города на ул. Куйбышева (находится в собственности ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ»). Большинство предприятий (и планируемое наше) имеют режим работы стандартный с 09,00 до 18,00.

2. Объем производства у всех предприятий приблизительно одинаковый (за исключением ООО «Терем», которое производит лафета в 1,5 раза больше, чем все остальные, включая планируемое наше производство);

3. Стоимость продаж лафета у всех разная. Дешевле всего продает ООО «Терем» - 12300 руб. за кб. м., дороже ООО «Древ-мастер» - 14000 руб. Наше предприятие изначально планирует установить среднюю цену на свою продукцию – 12500 руб. кб. м.

4. Качество произведенного лафета у всех производителей разное. Более качественный товар производит ООО «Северный зодчий» и ООО «Древ-Мастер».

5. Маркетинговые возможности лучше всех используются у ООО «Северный зодчий». У данного предприятия в рекламных целях используются Интернет ресурсы: интернет страница и группа в Контакте, кроме того реклама выходит в местных газетах «Регион», «Медведь», в специализированных журналах «Успех», «Современный дом» и т.д. У остальных предприятий маркетинговые возможности используются хуже.

Таким образом, сравнительный анализ лесообрабатывающих и лесопильных предприятий города Петрозаводска показал, что все предприятия предоставляют продукцию приблизительно одинакового уровня качества уровень, все имеют удобное расположение, время работы, но не у всех предприятий одинаково задействован маркетинговый ресурс и цена реализации лафета у всех предприятий разная.

Таким образом, подводя итог конкурентов, можно отметить что не смотря на небольшое количество предприятий производящих лафет, вследствие того, что все предприятия производят практически одинаковый товар и в приблизительно одинаковом объеме, конкуренция в данном сегменте бизнеса ожидается острая. Ситуацию усугубляет не очень высокий спрос на данный вид продукции. Однако перспективы у производства лафета достаточно хорошие: спрос на данный товар ежегодно растет. Поэтому открытие нового бизнеса – производство лафета, является актуальным.

2.2. Функции и признаки планирования

Особое значение в российских условиях приобретают разработка и реализация планов организации и развития бизнеса – бизнес-планы. Статистические данные о неудачах предприятий указывают на то, что риск достаточно велик. Для предвидения и возможного предотвращения проблем используется бизнес – план.

Бизнес – план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого дела, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Бизнес-план представляет собой результат комплексного исследования различных сторон деятельности фирмы (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.). Цель разработки бизнес-плана — дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, т. е. спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

Побудительными причинами планирования предпринимателем своей деятельности можно считать следующие три[1]:

1. сам процесс бизнес-планирования, включая анализ идеи, заставляет предпринимателя объективно, критически и беспристрастно взглянуть на свой бизнес со всех его сторон. План — это хорошо проложенный маршрут, отражающий очередность действий и приоритеты в условиях ограниченных ресурсов и способствующий предотвращению ошибок при его реализации;

2. бизнес-план является тем рабочим инструментом, который при надлежащем использовании поможет предпринимателю оперативно контролировать и управлять фирмой;

3. законченный бизнес-план является средством предпринимателя для доведения идей своего бизнеса до всех заинтересованных лиц (банковскому

[1] Ивасенко А.Г., Никонова Я. И. Инвестиции: источники и методы финансирования. – М. : Омега-Л, 2014. – С. 51.

менеджеру, другим финансовым инвесторам, государственным учреждениям, профессиональным консультантам и др.), включая работников фирмы.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи[1]:

- определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
- оценить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т. п.;
- обеспечить жизнеспособность своей фирмы в условиях жесткой конкуренции;
- добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана сулит немало выгод, в том числе[2]:

---

[1] Крутякова Ю.А., Юсупова С. Р. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие: учебное пособие. – М. : Проспект, 2015. – С.27.

[2] Орлова Е.Р. Бизнес-план : методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. – М. : Омега-Л, 2011. – С. 22.

- заставляет руководителей активно заниматься перспективами фирмы;

- позволяет осуществлять более четкую координацию пред-принимаемых усилий по достижению поставленных целей;

- устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;

- заставляет менеджера четче и конкретнее определить цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;

- делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций, т. е. уменьшает время адаптации;

- устанавливает обязанности и персональную ответственность всех руководителей фирмы по обеспечению достижения поставленных целей.

Бизнес-планы составляют: [1]

1. Для внешнего использования. Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.

2. Для внутреннего использования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его написания рассматриваются многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем варианте бизнес-плана. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы "почувствовать" серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении. Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогда и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление, в первую очередь, внутренне

[1] Зигель Э. С. Пособие по составлению бизнес-плана.- М.: МТ-Пресс, Сирин, 2011. –С. 126.

ориентированного бизнес-плана - в интересах обеих сторон. Бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составляют его примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели обычно делают в месячной разбивке, для второго – поквартально, и лишь начиная с 3-го года, ограничиваются годовыми показателями. К сожалению, такое планирование в условиях нашей экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется. Планирование на время более года будет заведомо ошибочным. Многие сейчас ограничиваются написанием плана на год. В нем определяются цели деятельности предприятия и пути их достижения.

Основными целями разработки бизнес - плана являются:

- приватизация объектов государственной и муниципальной собственности;
- осуществление инвестиционных проектов;
- реализация отдельных коммерческих операций;
- эмиссия ценных бумаг;
- определение перспектив развития фирмы;
- финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Бизнес - план выполняет девять основных функций, как внешних, так и внутренних, жизненно важных для деятельности самого предприятия[1].

1. Хорошо отпечатанный и оформленный бизнес - план - лучшая визитная карточка для бизнесмена. С его помощью стандартизируется процесс ознакомления с предприятием.

2. На известном этапе экономического развития и становления рынка, рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства отсутствие бизнес - плана начнёт восприниматься как нечто абсурдное и вызовет настороженное отношение со стороны партнеров, кредиторов и

[1] Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 238.

клиентов. Наличие бизнес - плана - обязательное требование со стороны цивилизованного рынка.

3. Привлечение денег для развития дела невозможно без того материала, который содержится в бизнес-плане.

4. Наличие бизнес - плана чисто психологически вызывает ощущение основательности, солидности предпринимательского начинания, его владельца.

5. Процесс планирования заставляет адекватно оценивать затеваемые или продолжаемые предпринимательские действия.

6. Бизнес-план помогает обнаружить в зачаточном состоянии те проблемы развития предприятия, которые в будущем грозят перерастив серьёзные препятствия и существенно осложнят работу.

7. Придаёт бизнесу целенаправленность, т.е. чёткое определение конечных и промежуточных целей.

8. Бизнес-план - это инструмент контроля и управления, позволяющий обеспечить планомерное продвижение предприятия к поставленным целям.

В практике планирования деятельности предприятий целесообразно выделить несколько типов бизнес- планов в зависимости от круга задач, которые должно решать предприятие.

1. Бизнес-план выхода на рынок нового предприятия, который необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия, для определения целей его развития, для решения проблем, с которыми предприятие будет сталкиваться при реализации своих целей и определения путей их преодоления с наименьшими затратами. Бизнес-план позволяет убедиться, что организация нового предприятия целесообразна и направлена на удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах и извлечение при этом прибыли.

2. Бизнес-план реализации нового продукта (услуги, работы, товара), нового вида деятельности необходим для того, чтобы предприниматель мог

реально оценить достоинства нового вида деятельности (проектируемого вида деятельности) по сравнению с аналогами, имеющимися на соответствующем рынке, предусмотреть все возможные "подводные камни", которые могут возникнуть при выполнении новых видов услуг; попытаться застраховать свой бизнес от возможных рисков.

3. Инвестиционный бизнес-план, который является инструментом для привлечения инвесторов. Он предусматривает строительство (освоение инвестиций), изменение технологии, все то, что связано с такой экономической категорией, как инвестиции (капитальные вложения). В инвестиционном плане должны быть максимально учтены главные интересы кредиторов — обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им. Многие банки, инвестиционные структуры разработали соответствующие стандарты, формы инвестиционных бизнес-планов.

4. Бизнес-план финансового оздоровления, который составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-план проходит довольно длительный и сложный период согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления разработаны и утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

5. Бизнес-план заявки на кредит — разрабатывается с целью получения на конкурсной основе заемных средств, например, для пополнения оборотных средств предприятия или для реализации широкомасштабных проектов развития действующих производственных мощностей.

Чем больше нестабильность во внешней среде, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий предприятия, тем больше внимания следует уделять разработке стратегии рыночного и

организационного развития и оперативным действиям по реализации этих стратегий[1].

Бизнес – план помогает решить 4 основные задачи:

1. изучить ёмкость рынка;
2. оценить затраты;
3. обнаружить «подводные камни»;
4. определить финансово-экономические показатели.

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться неготовым к тем трудностям, которые могут возникнуть на его пути к успеху, и будет лихорадочно импровизировать, что часто кончается плачевно как для него, так и для дела, которым он занимается.

2.3. Процесс и организация планирования

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относиться.

Например, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка этого продукта. Если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, то бизнес-план может быть более простым.

Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого предприятия - относиться ли оно к сфере услуг или к производственной сфере. Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияют вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.

Составлению бизнес-плана предшествуют следующие работы[2]:

---

[1] Грязнова А.Г. Оценка бизнеса. - М.: Финансы и статистика, 2011. – С. 127.

[2] Виноградова М.В., Васильева Л.А., Ларионова А.А. Бизнес-планирование : учебное пособие.– М. : ИТК Дашков и К, 2014. – С.21.

- анализ и оценка текущего состояния предприятия;
- анализ потребностей и проблем рынка (потребители, посредники, конкуренты, поставщики, положение предприятия на рынке);
- анализ влияния на предпринимательскую деятельность состояния отрасли, к которой принадлежит предприятие, факторов макросреды предприятия (экономических, политических, демографических, научно-технических, природных, культурных);
- определение основных направлений и формулирование количественно обоснованных целей деятельности предприятия на расчетный период;
- разработка планов действий, обеспечивающих достижение установленных целей, и определение необходимых для этого ресурсов.

Наиболее важным среди предшествующих составлению бизнес- плана этапов является выбор сферы предпринимательства и определение ее границ. Проблема рационального выбора осложняется тем, что сфер (или направлений) предпринимательской деятельности довольно много, так же как и критериев оценки их эффективности.

Опыт быстрорастущих компаний показывает, что в настоящее время наиболее предпочтительными являются следующие виды бизнеса[1]:

1. оказание различных услуг;
2. общественное питание;
3. торговля потребительскими и продовольственными товарами;
4. строительство жилья;
5. туризм;
6. деятельность, связанная с недвижимостью и др.

Бизнес-план — документ перспективный и составлять его рекомендуется с прогнозом на несколько лет. Для первого и второго года основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке (а при

[1] Виноградова М.В., Васильева Л.А., Ларионова А.А. Бизнес-планирование : учебное пособие.– М. : ИТК Дашков и К, 2014. – С.23.

возможности даже в помесячном разрезе, особенно для первого года), и только начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

Примерный состав бизнес-плана[1]:

1. Вводная часть

- название и адрес фирмы
- учредители
- суть и цель проекта
- стоимость проекта
- потребность в финансах
- ссылка на секретность

2. Анализ положения дел в отрасли

- текущая ситуация и тенденции развития отрасли
- направление и задачи деятельности проекта

3. Существо предлагаемого проекта

продукция (услуги или работы)

- технология
- лицензии
- патентные права

4. Анализ рынка

- потенциальные потребители продукции
- потенциальные конкуренты
- размер рынка и его рост
- оценочная доля на рынке

5. План маркетинга

- цены
- ценовая политика

[1] Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта.- М. : Финансы и статистика, 2010. –С. 12.

- каналы сбыта
- реклама
- прогноз новой продукции

6. Производственный план

- производственный процесс
- производственные помещения
- оборудование
- источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров
- субподрядчики

7. Организационный план

- форма собственности
- сведения о партнерах, владельцах предприятия
- сведения о руководящем составе
- организационная структура

8. Степень риска

- слабые стороны предприятия
- вероятность появления новых технологий
- альтернативные стратегии

9. Финансовый план

- план доходов и расходов
- план денежный поступлений и выплат
- балансовый план
- точка безубыточности

10. Приложения

- копии контрактов, лицензии и т.п.
- копии документов, из которых взяты исходные данные
- прейскуранты поставщиков[1].

---

[1] Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А. Бизнес – план : учебно - практическое пособие.- М. : ПРИОР, 2010.– С. 41.

Вводная часть

Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержаться основные положения всего бизнес-плана[1]. В ней указывается название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

Анализ положения дел в отрасли

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Существо предлагаемого проекта

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

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

[1] Там же.– С. 41.

покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

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

Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию. Для этого важно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого - сильнее[1].

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

---

[1] Орлова Е.Р. Бизнес-план : методика составления и анализ типовых ошибок. - М. : Омега-Л, 2011. – С. 24.

Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

План маркетинга

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправка с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими. Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

Производственный план

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если

создаваемое предприятие относиться к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов, как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потолков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем[1]. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Организационный план

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

---

[1] Орлова Е.Р. Бизнес-план : методика составления и анализ типовых ошибок. - М. : Омега-Л, 2011. – С. 27.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуется представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

Степень риска

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку[1]. Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выходы из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в

[1] Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. - М.: Тандем, Экмос, 2010.-С. 119.

глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Финансовый план

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три годы, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов.

Таким образом, в данной главе была рассмотрена сущность и роль бизнес-планирования в деятельности предприятия, а также был исследована структура бизнес-плана. Бизнес-план - это постоянно действующий документ, в который вносят изменения и дополнения, при этом он имеет свою структуру, в которую включены следующие основные пункты: резюме; бизнес и его стратегия; рынок и маркетинговая стратегия; производство и эксплуатация; управление и процесс принятие решений; юридический план; финансовый план; учет возможных факторов риска.

В следующей главе выпускной квалификационной работы будет разработан бизнес-план открытия нового вида деятельности в рамках существующего предприятия.

ГЛАВА III. МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ РАЗРАБОТАННОГО БИЗНЕС-ПЛАНА ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ»

3.1. Сущность и структура разработки бизнес-плана

Планируется организовать дополнительный вид деятельности – производство лафета из пиловочника хвойных пород, диаметра 28-40 см, в рамках действующего с 2006 года предприятия – ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ».

Данная форма организации бизнеса выбрана с двух точек зрения:

- во-первых, в отсутствии необходимости какого-либо дополнительного оформления данного вида деятельности;
- во-вторых, вследствие экономии на покупке некоторого необходимого оборудования, которое уже имеется на балансе ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ».

Однако, организация бизнеса в форме ООО имеет и свои недостатки, самый существенный из которых – ведение более серьезного бухгалтерского учета, чем к примеру у индивидуального предпринимателя.

С целью налогообложения у ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» будет использоваться упрощенная система налогообложения с объектом налогообложения доходы минус расходы (уплата 12,5% от дохода, но не менее минимального налога, равного 1% от выручки).

Для производства лафета используется сырье – пиловочник хвойных пород диаметром 28-40 см. Данный вид сырья добывается лесозаготовительными предприятиями Республики Карелия, таким как:

- Суоярвское лесозаготовительное предприятие ЗАО «Запкареллес», объемы закупаемого леса 600 кб.м. в год,
- ООО «ТрансВуд», г. Петрозаводск, 400 кб.м. в год;
- «Форест – Тим» г. Петрозаводск 200 кб.м.

Поставщики леса осуществляют доставку до производственной площадки ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ», стоимость доставки входит в договор или оплачивается отдельно.

Организация деятельности ООО подразумевает прием на работу персонала в количестве 14 человек:

Для деревообрабатывающего предприятия, рассчитанной на производство лафета в объеме 100 кб. м. в месяц, для соблюдения всех требований российского законодательства потребуется 14 работников следующих специальностей:

- мастер производства по изготовлению лафета;
- 2 оператора на пилорамы;
- 1 подсобный рабочий;
- 1 оператор на станок Флагман 240;
- 6 плотников по срубам и 2 подсобника к ним;
- 1 крановщик на автокран.

Непосредственное управление в целом по предприятию ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» останется у директора - Исупова Андрея Николаевича. В его обязанности дополнительно добавится функции по приему и увольнению сотрудников на производство лафета.

Управлять производством лафета будет мастер производства.

Услуги бухгалтера будут оказываться ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» бесплатно штатным бухгалтером предприятия.

Также новое дополнительные нагрузки лягут на менеджера по продажам, в функции которого добавится поиск клиентов, оформление заказов и сопровождение заказов лафета.

Новая организационная структура ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» представлена на рисунке 3.

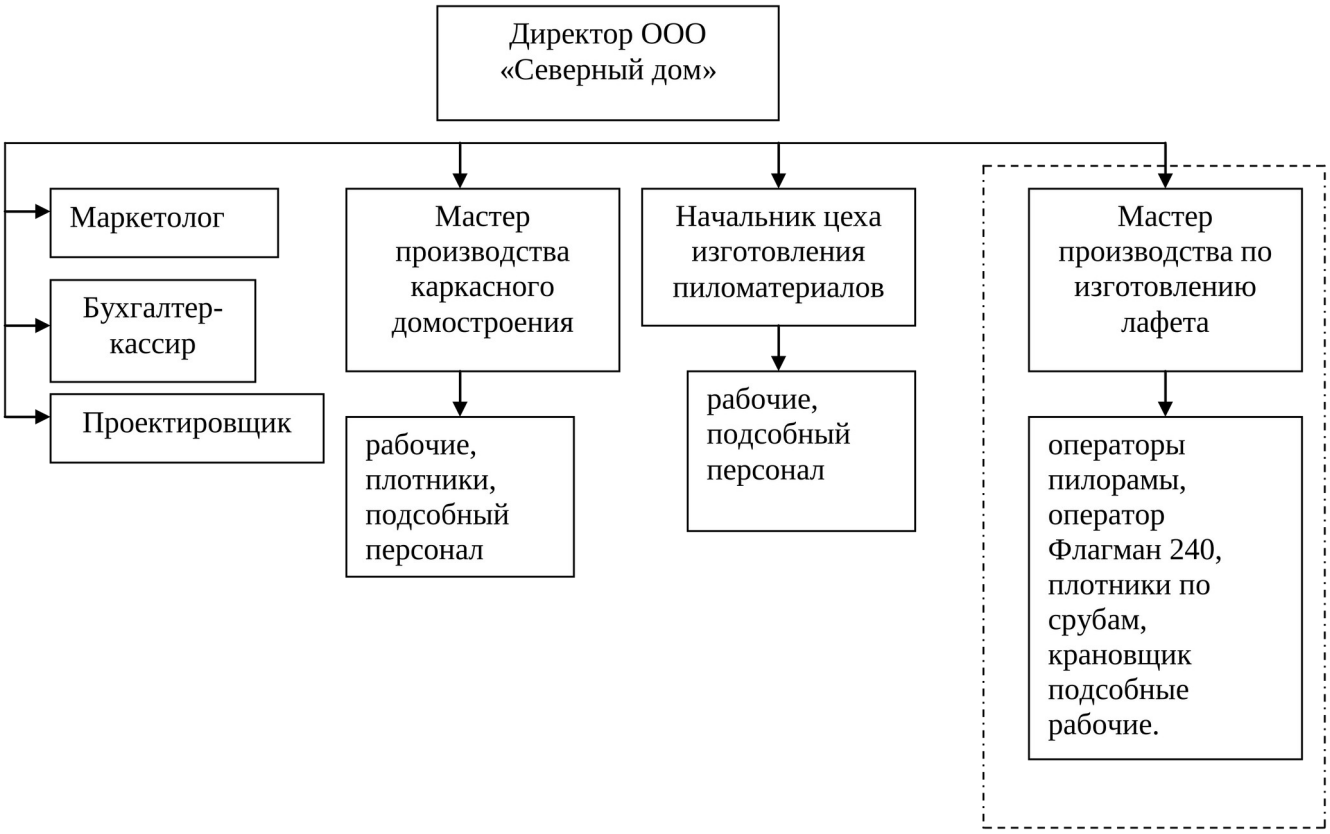

Рис. 2. Новая организационная структура ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ»

Далеко не последним фактором, оказывающим влияние на доходность предприятия, является и строгий отбор персонала. На первый взгляд, подобрать работников на предприятие нетрудно. Однако предпочтение в отборе отдадут кандидатам со стажем подобных работ, также выпускникам профессиональных училищ и техникумов. Для производства лафета особо высокой квалификации персонала не требуется. Главное – личное желание, аккуратность, безопасное использование техники и опасных механизмов, и наличие хорошего здоровья и физического состояния для того чтобы справляться с физическими нагрузками на производстве.

Непосредственное обучение вновь набранных сотрудников будет проводиться на месте – более опытным сотрудником. Так что ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» планирует сэкономить на затратах по обучению персонала.

На содержание персонала будет предусмотрены следующие формы оплаты труда:

- повременная – для мастера производства по изготовлению лафета, крановщика, подсобных рабочих, которая предполагает выплату оклада с причитающимися стажевыми и северными надбавками за минусом налога на доходы физических лиц;
- сдельная – для плотников, операторов на станок Флагман 240, операторов на пилорамы, которым за производство кб. м. лафета будет выплачиваться 4000 руб.

Планируется установить следующие оклады:

- мастеру производства по изготовлению лафета – 28000 тыс. руб.;
- крановщику – 20000 руб.;
- подсобным рабочим – 15000 руб.

Отпускные и больничные листы будут уплачиваться в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Важнейшим направлением бизнес-плана является выбор места и помещения под производство.

Производство планируется разместить на пустующих в настоящее время площадях утепленного ангара (1200 кв. м.), расположенного рядом с ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ», по адресу: 185000, г. Петрозаводск, Южная промзона.

Оснащение производственной площадки: офис на производстве, цех, бытовые помещения, строительная площадка.

Стоимость арендной платы – 50000 руб. в месяц.

Исходя из рыночной цены (70-100 тыс. руб. за 100-120 кв. м. в мес.) данная стоимость аренды является льготной

Величина затрат на подготовку помещения и участка для организации производства зависит, прежде всего, от наличия необходимых инженерных коммуникаций. Предполагается, что к арендуемому помещению уже будут

подведены основные коммуникации, в частности, электричество, водопровод, отопительные сети.

При этом могут возникнуть затраты на подведение дополнительной электрической мощности и создание системы водоотвода воды. Кроме того, потребуется осуществить расходы на отделку помещений для переодевания и отдыха рабочих. По предварительным данным это составит порядка 50000 руб.

Далее необходимо предусмотреть технологию производства и необходимое оборудование.

Производственный процесс носит тип массового производства, что характеризуется небольшой номенклатурой изделий с небольшим объемом выпуска продукции одного наименования (мелкосерийное производство). Он осуществляется на высокопроизводительном оборудовании с применением минимальной доли ручного труда.

Производство лафета заключается в следующем:

Пиловочник доставляется до площадки, бревна диаметром от 28 до 40 см отбираются и отправляются на роспуск на пилорамы. На пилораме выпиливается брус 20см шириной и 28-32 см высотой, затем выпиленный брус отправляется на станок Флагман-240 с которого выходит готовый лафет, далее лафет доставляется на строительную площадку при помощи специальной тележки. Затем по проекту рубщики выпиливают чаши (норвежский замок) и укладочные пазы. После возведения сруба, все венцы маркируются согласно проекту, далее сруб разбирается и укладывается в пачки для транспортировки автотранспортом к заказчику.

Производственный процесс экологически чистый, что вызвано применением в технологическом процессе электроэнергии, экологически чистого сырья. В результате применения современного оборудования в технологии изготовления лафета никаких вредных выбросов ни в атмосферу, ни в виде промышленных стоков не производиться. Отходы производства - опилки и стружка - за счет вытяжной вентиляции подаются в наружные

бункеры, откуда реализуются на мебельный комбинат для изготовления ДСП или продаются населению. Горбыль перерабатывается для изготовления реек, накладок и т.д. или реализуется населению.

Для производства лафета потребуется следующее оборудование:

1. кромкообрезной станок,
2. пилорама ленточная,
3. пилорама дисковая,
4. кран козловой,
5. станок для производства лафета: Флагман-240;
6. бензопилы: хускварна 357 - 6 штук;
7. черта плотницкая - 3 шт.;
8. лопатка валочная - 3 шт.;
9. уровни строительные, карандаши, топоры, спец. одежда.

В наличии у ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» имеется следующие станки и оборудование:

1. кромкообрезной станок,
2. пилорама ленточная;
3. пилорама дисковая;
4. кран козловой.

Необходимо приобрести:

1. станок для производства лафета: Флагман-240;
2. бензопилы: хускварна 357 - 6 штук;
3. черта плотницкая - 3 шт.;
4. лопатка валочная - 3 шт.;
5. уровни строительные, карандаши, топоры, спец одежда,

Для изготовления лафета применяется ленточная пилорама всемирно известной марки «Вуд-Майзер». Наличие в ней электронных и гидравлических систем позволяют не только повысить производительность труда и рационально использовать лесоматериалы, но и обеспечить высокую точность изготовления элементов стен, балок перекрытия, элементов

стропильно-балочной системы. На этой пилораме можно распиливать стволы диаметром до 90 см и длиной до 11 м. Последнее обстоятельство крайне важно при строительстве деревянных домов и сооружений с большими пролетами перекрытий и длинными участками стен.

При дальнейшей обработке бруса на станке Флагман - 240, брусу придается форма лафета. Плоские гладкие стороны увеличивают внутреннюю площадь дома, и также позволяют экономить на отделке. Лафет не нужно ничем обшивать.

При разметке лафета используются специальные циркули с двумя встроенными уровнями, что (в отличие от так называемой «черты») позволяет делать разметку быстрее, а главное – точнее. Японские пишущие узлы оставляют тонкие, но хорошо видимые линии разметки. В местах угловых соединений вычерчиваются сложнейшие системы линий – контур будущей «чаши». Неточности и небрежности при этом процессе недопустимы и необратимы, поэтому мы используем для разметки только самые точные инструменты.

Для обеспечения дополнительной теплоизоляции и жесткости технологии норвежской рубки лафета предполагают использование затесов и шипов в угловых соединениях. А для наиболее плотного прилегания бревен друг к другу на каждом элементе вырезаются специальные продольные пазы. Формирование шипов и пазов происходит с помощью профессиональных бензопил «Хускварна 357», что обеспечивает самую высокую точность подгонки элементов.

Для формирования замков применяются топоры специфической формы. Рубка таким топором обеспечивает высокую геометрическую точность изготовления норвежских замков. Кроме того, при обработке древесины топором волокна древесины в местах среза закупориваются, многократно снижая возможность попадания влаги внутрь. При атмосферных осадках массив древесины остается сухим – дом не испытывает

многократных процедур увлажнения и высыхания. Поэтому норвежские дома стоят по 300 и более лет.

Стоимость приобретаемого оборудования представлен в таблице 1.

Таблица 1

Стоимость основных производственных фондов

№ п/п	Наименование	Кол-во	Цена ед, руб.	Всего, руб.
1	Станок для производства лафета Флагман-240	1	740000	740000
2	Бензопилы Хускварна 357	6	42000	252000
3	Черта плотницкая	3	6000	18000
4	Лопатка валочная	3	4000	12000
5	Карандаши	20	10	200
6	Топоры	4	3000	12000
7	Спецодежда	14	1000	14000
	ВСЕГО:	37		1048200

Для успешной работы необходимы основные производственные фонды на сумму 1048200 руб.

Потребность в используемом оборудовании определяется исходя из его производительности и нужд технологического процесса (таблица 2).

Таблица 2

Производительность оборудования

№ п/п	Наименование	Кол-во шт.	Произво-дительность единицы в час	Год. фонд эффективного рабочего времени	Годовая мощность производства
		П	Пр	Фэф.	П*Пр*Фэф
1.	Кран козловой, КК, Т	1	80т	2332	186560
2.	Ленточная пилорама ЛП-60, м (3м/ч)	1	0,5м	2332	1166
3.	Пилорама дисковая	1	20м	2332	46640

3.	Станок для производства лафета Флагман-240	1	10м	2332	23320

Фэф = Фном - Фрем,

где: Фэф - эффективный фонд рабочего времени, машино-час; Фном. - номинальный фонд рабочего времени, машино-час; Фрем. - время, отводимое, на ремонт оборудования в год, машино-час.

Фрем = 5% х Фном / 100%

где: Фном = Nдн - Вдн - Пдн,

где: Nдн - количество дней за год;

Вдн - количество воскресных выходных дней за год;

Пдн - количество праздничных дней за год.

Тогда:

Фном = 365 - 52 - 8 = 305 дней.

Отсюда:

Фрем = 5% х 305/ 100% = 12 дней.

При установленной на фирме 5-ти дневной рабочей недели, 1- сменном рабочем дне, найдем Фэф:

Фэф (в часах) = 8 час. х 1 смены х 290 дней = 2320 час.

Фэф за месяц: 2320 + 12 = 2332 час.

Определим мощность производства за 1 год и за 1 месяц:

М = ni х Прi х Фэф, где:

М -мощность предприятия за период:

ni - количество единиц i - той группы применяемого оборудования, штук;

Прi - производительность i -той единицы оборудования;

Фэф - эффективный фонд рабочего времени за период, час

М 1 год = 1*0.5 * 2332 +1* 20 х 2332+1 * 10*2332 = 71126 м 3 /мес.

М2мес.= 71126 / 12 = 5927,2 м 3 /мес.

Планируемая изначально производительность лафета составит 100 м.3 в месяц.

Избыточная мощность оборудования фирмы объясняется тем, что размер партии заказа, типоразмеры и вес изделий зависят от заказчика, поэтому необходимо иметь известный резерв мощности оборудования.

Далее проведем расчет цен на производство лафета.

При установлении цен будем использовать политику конкурентного ценообразования, суть которой заключается в установлении цен на продукцию предприятия, аналогичных как у большинства конкурентов.

Для первого года работы цена на производство 1 кубического метра лафета будет установлена в размере 12500 руб. В дальнейшем возможна коррекция цены и ценовой политики компании в зависимости от динамики затрат и изменения рыночных условий хозяйствования.

3.2. Бизнес-план нового направления в деятельности организации.

Бизнес-план производства предприятия должен отражать рекламную политику. Без рекламы не сможет полноценно работать ни один бизнес в России.

ООО БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» ориентируется на удовлетворение спроса в лафете, прежде всего частных лиц, и всех тех, кто занимается строительством домов, коттеджей и благоустройством приусадебных участков и участков под ИЖС.

Выбор предпочтительного способа известить клиента об открытии производства зависит от ее месторасположения клиента. Если клиент проживает в пригороде недалеко от крупной автомагистрали с большим потоком машин, в прямой видимости, то возможно, достаточно будет большого баннера или рекламного щита на обочине.

Привлечь внимание клиентов недостаточно. На следующем этапе нужно их заинтересовать. Это поможет сделать продуманная рекламная

стратегия. Поэтому ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» необходимо разработать систему скидок на объем заказа, а также для постоянных клиентов (к примеру, при покупки лафета объемом более 10 кубических метров – предоставляется 5%-скидка с цены, или при повторном обращении за заказом в компанию – скидка 5% на весь заказ или проект строения, выполненный проектировщиком ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ» - в подарок) и сделать информацию об этих бонусах широко доступной. Объявление на фасаде, купоны на скидки и оповещение персоналом помогут быстро распространить эти сведения, мотивирующие клиентов на покупку лафета в ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ».

Для завоевания рыночной доли при старте проекта возможно проведение акций, таких как бесплатная доставка изготовленного лафета автотранспортом компании до места сборки, или 10-% скидка на сборку конструктции.

Прежде всего, внимание потенциальных покупателей следует привлечь яркими баннерами на всех трассах- выездах из города. Сообщить о себе крупным красочным названием, тогда максимум водителей усвоят информацию о продукции компании. Не лишним будет развесить указатели и баннеры еще на подъезде к офису компании. Это могут быть вывески «лафет — 100м» или «100 м налево — лафет» и т.п.

Распространение рекламы будет проходить в основном ряду через средства массовой информации: газеты, интернет, местное телевидение. Также будут заказываться в типографии выпуск буклетов и календарей для распространения между клиентами.

Печать объявления в газете – сравнительно недорогая реклама по сравнению с рекламой на телевидении и на радио. Выбранная для рекламы газета - медведь – бесплатная, направлена на жителей города Петрозаводска. Объявления будут подаваться в каждом выпуске газеты на протяжении первых 6 месяцев от начала деятельности предприятия.

Реклама на телевидении по местным каналам дается в вечернее время, когда потенциальные клиенты дома, так как телевизор смотрят в основном дома.

Интернет-реклама может быть следующей: рассылка писем по электронной почте; реклама в интернете «Бегущая строка»; реклама в интернете «Баннеры динамические – gif»; адресная рассылка писем по почте.

1) Рассылка писем по электронной почте.

Несмотря на удобство для маркетолога, электронное письмо зачастую не характеризуется должной весомостью в глазах получателя. Этим рассылка по электронной почте, несомненно, проигрывает обычной почтовой. Но при огромном количестве потенциальных клиентов преимущества e-mail неоспоримы. При всем негативном отношении к данному виду рекламы закон эффективности рассылок по электронной почте гласит: «Рассылка рекламы эффективна и окупаема при любом отношении общественности к этому явлению». Как правило, коэффициент полезного действия составляет от 7% - 12%.

2) Реклама в интернете «Бегущая строка»

Как работает «бегун»?

Чтобы направить поток посетителей на сайт при помощи Бегуна, компании достаточно сделать два простых шага: выбрать ключевые слова, связанные с вашим бизнесом; составить рекламное объявление.

Рекламное объявление может быть показано на самых видных местах лучших рекламных площадок. Рекламу «бегун» можно расположить на лучших сайтах оптовых продавцов продовольственных товаров.

3) Реклама в интернете «Баннеры динамические – gif»

Этот вид баннера является наиболее популярным в Интернете. Он принимается всеми баннерными сетями и рекламными брокерами. Он также как и бегущая строка располагается на сайтах, но действует на подсознание людей эффектнее.

4) Адресная рассылка писем по почте.

Для расширения рынков сбыта и увеличения общего объема продаж адресная рассылка является одним из самых действенных средств. Главным преимуществом прямой почтовой рассылки является ее высокая избирательность. Наметив потенциальных и реальных клиентов, представители компании имеют возможность обратиться только к ним. Эффективность рассылки составляет 1-4%. Проводить адресную рассылку необходимо после достигнувших результатов совместно с другими видами рекламы.

Составим план рекламной компании по производству лафета, при условии что ее открытие планируется с июля 2015 года (таблица 5).

Таблица 5

План рекламной компании производства лафета[1]

Месяц Средство продвижения	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Рассылка писем по электронной почте		+			+			+			+	
Реклама в интернете «бегущая строка»	+				+		+				+	
Реклама в интернете «Баннеры динамические – gif»				+				+				+
Адресная рассылка писем по почте									+			
Реклама в газете «Медведь»	+	+	+	+	+	+						
ТВ-реклама	+					+						

В первую очередь необходимо провести массовую рекламу, как можно больше охватить рынок. Поэтому, менее затратной и более массовой будет реклама в интернете «бегущая строка». Также в первый месяц открытия производства имеет смысл потратиться на телерекламу и газетную рекламу. После этого в август компании надо будет провести рассылку писем по электронной почте именно на те сегменты которые были выбраны ранее.

[1] Самостоятельное исследование.

Далее в октябре проводится массовая реклама в интернете «Баннеры динамические – gif», после этого, основываясь на предыдущие месяцы, проводится адресная рассылка по почте. В декабре повторно пройдет реклама по телевидению, кроме того, компания может повторить рекламу как и в предыдущие месяцы. В марте проводится адресная рассылкой писем по почте, в которой указываются результаты и чего добились компания за последние пол года.

Корпоративные продажи априори считаются более доходными, прежде всего благодаря объемам. Не упустить возможность увеличить прибыль компании возможно используя принцип b2b (бизнес для бизнеса). Поиск корпоративной клиентуры следует доверить менеджеру. Наработку клиентской базы нужно начать с обзвона крупных строительных организаций, а также оптовых баз и прочих торговцев строительными материалами. Торговый агент может заключать договоры на пробную месячную поставку лафета с возможностью дальнейшей пролонгации договора. Это обеспечит постоянный объем работ и уровень дохода. Важно лишь оформлять договорные обязательства с четкими сроками оплаты услуг, чтобы обеспечить четкое поступление средств от клиентов.

Имидж производственного предприятия, пройдя все этапы организации и проведя все необходимые расходы, будет создаваться после результатов обслуживания первых клиентов, которые могут привлечь своих знакомых, порекомендовать им воспользоваться продукцией именно нашего предприятия.

Отдельное место отводится общению с клиентами, так как в этом заключается искусство успешного маркетинга, созданию благоприятной обстановки.

Финансовый план производства

Финансирование нового бизнеса предполагается на 100% за счет собственных финансовых ресурсов (накоплений) директора ООО

«БАЙКАЛРЕМСТРОЙ».

Проведем расчет необходимых инвестиций для открытия производства лафета.

Необходимые размеры инвестиций связаны с запуском производства. В связи с этим требуется проведение ремонтных работ и закупка оборудования.

Для этого необходимо следующее:

- Приобретение оборудования;

- Монтажные работы, связанные с монтажом оборудования;

- Необходимые ремонтные и отделочные работы;

Для организации процесса производства лафета цена на выбранное оборудование приведена ниже:

- Станок для производства лафета Флагман-240 – 740000 руб.;
- Бензопилы Хускварна 357 – 252000 руб.;
- Черта плотницкая – 18000 руб.;
- Лопатка валочная – 12000 руб.;
- Карандаши – 200 руб.;
- Топоры – 12000 руб.;
- Спецодежда – 14000 руб.

Общий размер вложений в оборудование и производственный инвентарь составляет 1048200 рублей.

Также будут закупаться сырье и материалы:

- пиловочник хвойных пород диаметром 20-40 см, стоимость кубометра у поставщиков с доставкой составляет 3500 руб. Процент использования древесины 70%.

- бензин для пил – 250 литров в месяц – итого 8750 руб.;
- масло для бензопил – 130 литров в месяц – итого 7800 руб.;
- ленточные пилы для пилорамы – 4 шт по 700 руб;
- электричество 1200 к/Вт в месяц – 7800 руб.;
- стрейч - лента для упаковки лафета – 2000 руб. в месс.

Затраты на аренду 50000 руб. в месяц. На подготовку помещения для производства планируется разово потратить 50000 руб.

Прочие расходы включают в себя закупку запасных частей, средств по уходу за техникой и механизмами, тряпок, и т.д. – 10000 руб. в месяц.

Рассчитаем все затраты на программу продвижения, по каждому виду реклам.

Рассылка писем по электронной почте.

Один из самых дешёвых и нетрудоемких способов продвижения продукции. Представителя компании необходимо будет отослать электронные письма примерно 100 организациям в Республике Карелия. Необходимое время на отправку одного письма около 3-5 минут. Стоимость интернета за час в среднем 6 рублей, зависит от времени и типа подключения. Тогда в среднем мы затратим около 40 руб.

Реклама в интернете «бегущая строка».

В первую очередь необходимо разработать саму бегущую строку. Стоимость услуги будет стоить 500 руб. А далее компания платит за количество посещений этой бегущей строки, то есть просмотр рекламы, по средним подсчетам примерно будет 100-300 посещений в месяц. Стоимость каждого посещения для компании будет стоить 1руб. 70 коп. Таким образом, стоимость рекламы будет примерно 1000 рублей.

Реклама в интернете «Баннеры динамические – gif»

Данный вид рекламы наиболее эффективнее чем бегущая строка, по этому стоимость разработки будет составлять 1200-1700 руб. в зависимости от количества информации и сложность. Размещение такой рекламы стоит 900 рублей в неделю. Полная месячная стоимость рекламы равна 5600 руб.

Адресная рассылка писем по почте.

Стоимость одного конверта с маркой по России составляет 13 рублей 50 копеек. Количество адресов, куда необходимо будет послать письма 100. Себестоимость обращения в печатном виде – 5 руб. Так как будут использоваться красочные бланки для большего эффекта. Итоговая

стоимость равна 1850 рублей.

В качестве телевизионной рекламы можно предложить местный канал «Ника плюс». Средняя цена изготовление 10-сикундного рекламного ролика на данном телеканале стоит 6 тыс. руб. Цена показа ролика – 500 руб. При одноразовом показе ролика в течение месяца ТВ реклама обойдется предприятию в 15000 руб.

Приведем затраты на продвижение производства лафета за 3 и 4 квартал 2015 года и 1 и 2 кварталы 2016 года (таблица 6).

Таблица 6

Затраты на продвижение производства лафета в 2015-2016гг., руб.[1]

Месяц Средство продвижения	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Рассылка писем по электронной почте		40			40			40			40	

[1] Самостоятельное исследование.

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Реклама в интернете «бегущая строка»	1000				1000		1000				1000	
Реклама в интернете «Баннеры динамические – gif»				5100				5100				5100
Адресная рассылка писем по почте									2000			
Реклама в газете «Медведь»	600	600	600	600	600	600						
ТВ-реклама	15000					15000						
Итого	16600	640	600	5700	1640	15600	1000	5140	2000	0	1040	5100

На остальные периоды (3 и 4 кварталы 2016 года), 2017, 2018г. 2019 и 2020г., предприятие планирует полностью отказаться от телевизионной рекламы и рекламы в газете Медведь. Таким образом, совокупные годовые затраты предприятия на рекламу в 2015 году составят 40780 руб., в 2016, 2017 и 2018г. и 2019гг. – по 21460 руб.

Потребности в инвестициях на закупку оборудования, сырье и материалов (в расчете на 1 мес.) представлены в таблице 7.

Таблица 7

Потребность в инвестициях на закупку оборудования, сырье и материалов

Наименование	Стоимость, руб.	Количество, ед.	Цена за ед.
1	2	3	4
Станок для производства лафета Флагман-240	740000	1	740000
Бензопилы Хускварна 357	42000	6	252000
Черта плотницкая	6000	3	18000
Лопатка валочная	4000	3	12000

Карандаши	10	20	200
Топоры	3000	4	12000
Спецодежда	1000	14	14000
Расходы на подготовку цеха	50000		50000
Итого	1098200		

Продолжение таблицы 7

Сырье и материалы на 1 месяц работы			
Пиловочник хвойный	3500	120	420000
Бензин для бензопил	35	250	8750
Масло для бензопил	60	130	7800
Ленточные пилы для пилорамы	700	4	2800
Электричество	6,5	1200	7800
Стрейч-лента для упаковки	2000	1	2000
Прочие расходы	10000		10000
Итого	459150		
Аренда	50000		50000
Реклама	16600		16600
Заработная плата и отчисления с нее (ФОТ)			
Мастер производства	13000	13000*1,65*1,302 = 27928	
Крановщик	10000	10000*1,65*1,302 = 21483	
Подсобные рабочие	7000	7000*1,65*1,302 = 15038 15038*3 = 45114	
Операторам, плотникам (9 человек)	400000	400000	
Итого		494525	
Все затраты на месяц, включая первоначальные инвестиции	1098200+459150+16600+50000+494525 = =2.118.475		

Таким образом, первоначальные инвестиции на открытие производства лафета составят 2.118.475 рублей.

План по сбыту

Исходя из того, что среднее время изготовление лафета на станке Флагман-240 составлет 1 кб. метр в час, за рабочий день указанным количеством работников может быть произведено 8 кб. м. лафета. Плотники

по срубам изготавливают 10 кб. метров в смену готовой продукции. Однако на первый год работы закладываем день производство 4.5 кб.м. лафета (или в месяц 100 кб.м с учетом работы в среднем 22 дня в неделю), с перспективой роста в каждый последующий год на 1 куб в месяц.

Как было отмечено выше, предприятие устанавливает конкурентную цену на 1 кб. м. лафета в размере 12500 руб.

Исходя из этого расчёт дохода производства лафета по периодам представлен в таблице 9.

Таблица 9

Доход производства лафета по периодам

Период	Макс. кол-во кб. м	Средняя цена лафета, кб. м.	Выручка за период
6 мес. 2015 года	600	12500	7 500 000
2016г.	1222	12500	15 275 000
2017г.	1234	12500	15 425 000
2018г.	1246	12500	15 575 000
2019г.	1258	12500	15 725 000

Проведем расчет ежегодных расходов предприятия по производству лафета (таблица 10).

Таблица 10

Суммарные расходы производства лафета за 6 месяцев 2015 года, 2016г., 2018г., 2018г. и 2019г.

Статьи расходов	6 мес. 2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Пиловочник	2 100 000	4 277 000	4 319 000	4 361 000	4 403 000
Бензин	52500	115500	126000	136500	147000
Масло	46800	51000	55600	60600	66600
Лент. Пилы	16800	33600	33600	33600	33600
Электричество	46800	102960	112320	121680	131040
Стрейч лента	12000	13200	28800	31200	33600
Заработная плата персонала	4324146	6042790	6102130	6161470	6220810
Аренда	300000	600000	600000	600000	600000
Реклама	40780	21460	21460	21460	21460
ИТОГО ЗАТРАТ	6 939 826	11 257 510	11 398 910	11 527 510	11 657 110

Динамика затрат на производство лафета за период 2015-2019гг., представлена на рисунке:

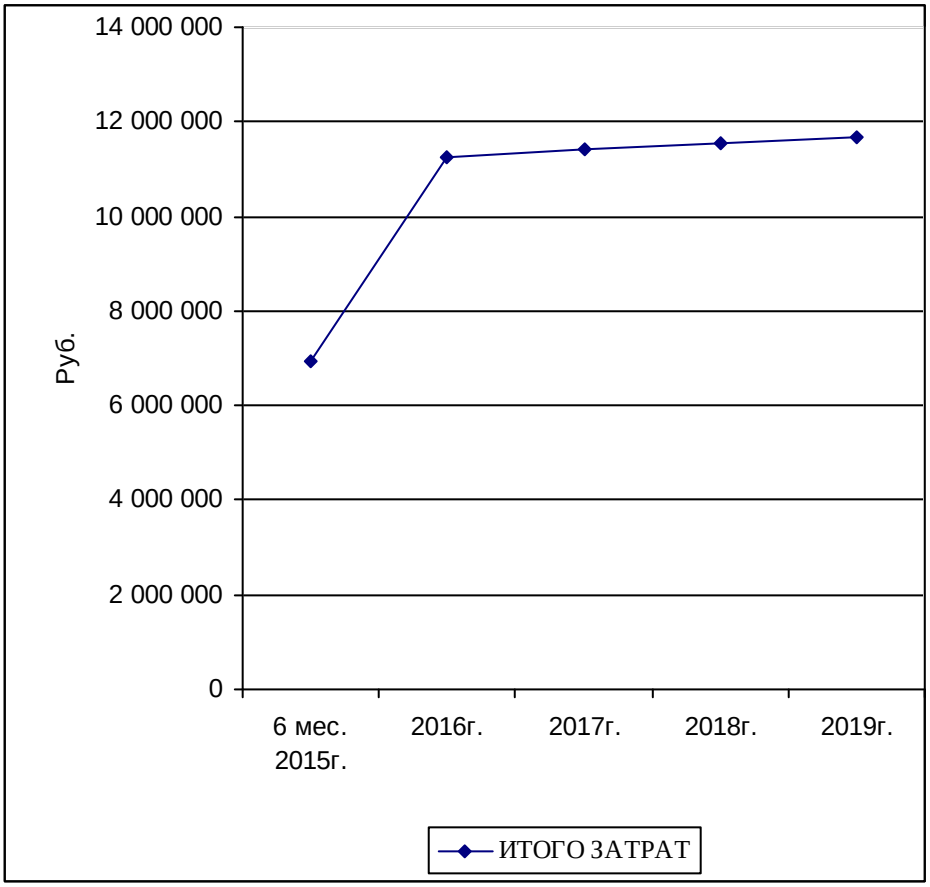

Рис. 1. Динамика затрат на производство лафета за период 2015-2019гг., руб.

В динамике затрат мы учли, что переменные затраты будут расти исходя из изменения объема производства лафета на 1 кб. м. ежемесячно последующего года.

Составим план потока денежных средств для определения срока окупаемости инвестиций (Приложение 1).

Таким образом, из приведенных расчетов видно, что денежный поток по производству лафета стал положительным уже в первые 6 месяцев работы.

Оценка экономических показателей реализации бизнес-плана *производства лафета*

Проведем расчет чистой прибыли производства лафета (Таблица 11).

Таблица 11

Расчет финансового результата производства лафета, руб.

Период	Доходы	Расходы	Финансовый результат
6 мес. 2015г.	7 500 000	6 939 826	560 147
2016г.	15 275 000	11 257 510	4 017 490
2017г.	15 425 000	11 398 910	4 026 090
2018г.	15 575 000	11 527 510	4 047 490
2019г.	15 725 000	11 657 110	4 067 890

Расчет интегральных показателей производится на основе дисконтированных потоков.

Проведем расчёт дисконтированных потоков. С учетом современной экономико-политической ситуации на российском рынке установим ставку дисконтирования равной 15%.

Таблица 12

Расчет дисконтированных денежных потоков производства лафета, руб.

Период	Коэффициент дисконтирования	Поток денежных средств	Дисконтированный поток
2015г.	0,8696	4 577 664	3980736,61
2016г.	0,75614	8 043 580	6082072,58
2017г.	0,65752	8 073 580	5308540,32
2018г.	0,571753	8 115 380	4639992,86
2019г.	0,49718	8 542 569	4247194,46

Показатели эффективности проекта рассчитаем, исходя из эффективности общей суммы инвестиций, вкладывающей в себя как инвестиции в основной капитал, так и в оборотные активы.

I = 1098200 руб.

Расчёт чистой стоимости проекта.

Чистая текущая стоимость (NPV) проекта рассчитывается следующим образом:

$$NPV = \sum_{n=1}^{T} (P(n) /(1+r)^n) - I$$

(NPV) – чистый приведенный эффект;

NPV > 0 – Проект прибыльный и его следует применять;

NPV < 0 – Проект убыточный и его следует отвергнуть;

NPV = 0 – Проект ни прибыльный, не убыточный;

где P(n) — денежные потоки за период с 1-го по 2-й годы;

r — ставка дисконтирования —15%;

I — начальные инвестиции.

Инвестору следует отдавать предпочтение только тем проектам, для которых NPV имеет положительное значение. Отрицательное же значение свидетельствует о неэффективности использования денежных средств: норма доходности меньше необходимой.

Расчёт чистой стоимости проекта производится нахождением разности между приведенной суммой дисконтированных поступлений и суммой инвестиций:

NPV=(3980736,61+6082072,58+5308540,32+4639992,86+4247194,46)-1098200 = 23160336,83 руб.

Так как чистая стоимость проекта существенно выше 0, проект можно признать эффективным.

Проведем расчёт индекса прибыльности.

Рассчитаем индекс прибыльности или относительный показатель эффективности инвестиций. Для этого сумму дисконтированных поступлений разделим на размер инвестиций:

Ip = 24258536,83 / 1098200 = 22,09

В нашем случае индекс прибыльности существенно выше единицы, что указывает на приемлемый результат для проекта.

Проведем расчет срока окупаемости.

Срок окупаемости инвестиций рассчитывается методом приблизительной оценки по формуле:

Ток ≈ t- – NPV (t-) / (NPV (t+) – NPV (t-)), где:

t- – последний период реализации проекта, при котором разность накопленного дисконтированного дохода и дисконтированных затрат принимает отрицательное значение

NPV (t-) – последнее отрицательное значение;

NPV (t+) – первое положительное значение;

NPV (t-) = -1004838;

NPV (t+) = 245162,3;

t- = 2;

Ток ≈ 2-(-1004838)/(245162,3-(-1004838)) = 2,8 месяцев ≈ 3 месяца.

Таким образом, срок окупаемости проекта составляет 3 месяцев.

Проведем расчёт рентабельности продаж.

Рентабельность продаж – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли за определённый период к чистому объёму продаж за тот же период.

Рентабельность продаж = Чистая прибыль / Выручка

Под чистой прибылью понимается прибыль после уплаты обязательных налогов и сборов.

У нашем случае предприятие использует упрощенную систему налогообложения (УСНО) с объектом налогообложения доходы-расходы. Налоговая ставка составляет 12,5%.

Расчет рентабельности продаж лафета приведен в таблице 13.

Таблица 13

Расчет рентабельности продаж проекта

Период	Чистая прибыль, руб.	Выручка, руб.	Рентабельность продаж, %
2015г.	490 152	7 500 000	6,54
2016г.	3 515 304	15 275 000	23,01
2017г.	3 522 829	15 425 000	22,84
2018г.	3 541 554	15 575 000	22,74
2019г.	3 559 404	15 725 000	22,64

Таким образом, уже в 2016 году производство лафета выйдет на желаемый уровень рентабельности (23,01%, а планировалось минимум 15%).

Расчёт рентабельности продукции.

Рентабельность продукции – это отношение прибыли производства и реализации продукции к ее полной себестоимости, выраженное в процентах.

Рентабельность продукции = (Чистая прибыль / Издержки) * 100

Таблица 14

Расчет рентабельности лафета

Период	Чистая прибыль, руб.	Издержки, руб.	Рентабельность продукции, %
2015г.	490 152	6 939 826	7,06
2016г.	3 515 304	11 257 510	31,23
2017г.	3 522 829	11 398 910	30,90
2018г.	3 541 554	11 527 510	30,72
2019г.	3 559 404	11 657 110	30,53

Сведём полученные значения в единую таблицу 15 для наглядного рассмотрения результатов анализа эффективности проекта.

Таблица 15

Эффективность проекта по производству лафета

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	15%
Рентабельность продаж, %	23,01%
Чистый приведенный доход	23160336,83 руб.
Индекс прибыльности	22,09 > 1
Рентабельность продукции, %	31,23%
Период окупаемости, мес.	3 мес.

При расчёте проекта, были получены оптимальные значения для данного бизнеса. Окупаемость проекта произойдёт через 3 месяцев, что соответствует норме. Индекс прибыльности больше оптимального уровня (2), что говорит о запасе устойчивости.

На последнем этапе исследования инвестиционного проекта оценим риски проекта и их страхование (таблица 16).

Таблица 16

Оценка рисков проекта по производству лафета и их страхования

Виды рисков	Оценка	Мероприятия для снижения отрицательного воздействия
1	2	3
Неустойчивость спроса на отдельные виды продукции	Ничего определенного сказать нельзя	Освоение новых видов продукции
Появление конкурентов	Может проявиться	Стимулирование постоянных клиентов
Рост цен на материалы	Скорее всего проявится	Поиск более дешевых материалов, оптовые закупки по договорам
Недостаток оборотных средств	Может проявится	Оптовые закупки, поиск платежеспособных клиентов

Продолжение таблицы 16

1	2	3
Пожар или другое стихийное бедствие	Скорее всего не реализуется	Соблюдение мер пожарной безопасности, страхование
Поломка оборудования	Возможно	Покупка с гарантийным сроком обслуживания, соблюдение правил эксплуатации
Нестабильность качества материалов	Определенно сказать нельзя	Покупка при наличии сертификата, использование материалов фирм, имеющих хорошую репутацию
Появление новых технологий	Скорее всего проявится	Повышение квалификации работников предприятия

Итак, несмотря на многие трудности в организации процесса, бизнес по открытию производства лафета можно отнести к среднезатратному, быстоокупаемому и высокодоходному. Однако успех его во многом зависит от стабилизации российской экономики и восстановления платежеспособного спроса населения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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.

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 помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявит соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Как правило, бизнес-план состоит из следующих основных разделов:

1. вводной части (резюме);
2. анализа положения дел в отрасли;
3. существа предлагаемого проекта;
4. анализа рынка;
5. плана маркетинга;
6. производственного плана;
7. организационного плана;
8. оценки степень риска;
9. финансового плана.

В работе была изучена методика составления вышеуказанных разделов бизнес-плана.

Начало проекта производства лафета запланировано на июль 2015 года.

Производство лафета организуется на базе действующего предприятия ООО «БАЙКАЛРЕМСТРОЙ».

Финансирование инвестиций планируется производить за счёт собственных средств директора предприятия в размере 1098200 рублей.

В дипломном проекте произведены расчёты основных финансовых потоков с учётом упрощённой системы налогообложения (объект налогообложения – доходы за минусом расходов - 12,5%).

Планируемая месячная выручка будет составлять порядка 1250000 руб.

Отчёт о движении денежных средств (Cash Flow) показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат проекта.

Накапливаемая прибыль рассчитывается для определения срока окупаемости проекта. Для этого элементы платежного ряда суммируются нарастающим итогом, формируя сальдо накопленного потока. Порядковый

номер периода, когда сальдо накопленного потока станет больше нуля, указывает срок окупаемости проекта. Срок окупаемости нашего проекта составил 3 месяца.

При расчётах данного проекта, учтено, что рассматриваемое производство не будет работать на все 100% из-за конкуренции и возможных изменений экономической, политической и социальной ситуации на целевом рынке. Поэтому предполагается, что в первое полугодие 2014г. производство лафета будет налажено в размере 5 кб. м. в сутки, в остальные рассматриваемые года будет ежемесячный прирост на 1 кб. м. продукции.

Проект считается устойчивым по отношению к возможным изменениям параметров, т.к. NPV (чистая текущая стоимость) в положительна и обеспечивается необходимый резерв финансовой реализуемости проекта. Для нашего проекта NPV составил 23160336,83 руб. Индекс прибыльности равен 22,09, что больше единицы, рентабельность продаж – порядка 23,01%, а рентабельность затрат – 31,23%.

Исходя из вышесказанного, следует сделать вывод о целесообразности применения данного проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы / М.А. Алексеева.- Москва : Финансы и статистика, 2009.- 403 с.
2. Архипова А.И. Экономика: учебник/ А.И. Архипов, А.Н. Нестеренко, А.К. Большаков. – Москва : ПРОСПЕКТ, 2013. – 792 с.
3. Базылев Н.И. Экономическая теория: учебник / Н.И. Базылев, С. П. Гурко. – Минск: БГЭУ, 2013. – 507 с.
4. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта./ И.Т. Балабанов.- Москва : Финансы и статистика, 2010. -112 с.
5. Барабанов А.И. Разработка ценовой политики предприятия /А.И. Барабанов.- Москва : Велби, 2010. - 368с.
6. Баранников М.М. Основы предпринимательства /М.М. Баранников. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012 .– 512 с.
7. Берман Б.Б. Маркетинг: учебное пособие / Б.Б. Берман.- Москва : Экономика, 2011.-698с.
8. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
9. Бизнес-план /под ред. Р.Г. Маниловского. – Москва : Финансы и статистика, 2013.- 160с.
10. Бизнес-планирование: учебник / под ред. В.М.Попова, С.И.Ляпунова, С.Г. Млодика. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 816 с.
11. Бизнес-планирование инновационной деятельности // Патенты и лицензии. – 2011. - N 2. - С. 59.
12. Биржаков М.Б. Введение в бизнес-планирование/ М.Б. Биржаков. – Москва : Герда, 2011.-568с.
13. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с

английского / К. Боумэн. – Москва : Юнити, 2011.-318с.

14. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 471 с.

15. Виноградова М.В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Виноградова, Л.А. Васильева, А.А. Ларионова.– Москва : ИТК Дашков и К, 2014. – 284 с.

16. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский.- Москва : Гардарика, 2014. - 528с.

17. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- Москва : Гардарика, 2011.-528с.

18. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник / В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю.Богомолов. - Москва : Филинъ, Рилант, 2015.- 592с.

19. Горохов Н.Ю. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ / Н.Ю. Горохов, В.В. Малев. – Москва : Филинъ, 2013.-428с.

20. Грибалев Н.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению / Н.П. Грибалев, И.Г. Игнатьева. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 286 с.

21. Грязнова А.Г. Оценка бизнеса / А.Г Грязнова. - Москва: Финансы и статистика, 2011. – 264 с.

22. Егоров Ю.Н. Планирование на предприятии / Ю.Н. Егоров, С.А. Варакута. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 286 с.

23. Жукова М.А. Менеджмент в бизнесе: учебное пособие / М.А. Жукова. - Москва: КНО-РУС, 2010.-364с.

24. Зигель Э. С. Пособие по составлению бизнес-плана / Э. С. Зигель .- Москва : МТ-Пресс, Сирин, 2011. –338 с.

25. Ивасенко А.Г. Инвестиции: источники и методы финансирования / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова. – Москва : Омега-Л, 2014. - 253 с.

26. Исмаев Д.К. Основная деятельность фирмы: учебно-практическое пособие / Д.К. Исмаев. – Москва : Книгодел: МАТГР, 2012.-382с.

27. Камаев В.Д. Основы экономической теории / В.Д. Камаев.– Москва: ВЛАДОС, 2013. – 384 с.

28. Карпова Г.А. Бизнес-планирование промышленного предприятия / Г.А. Карпова //Туризм.-2011.-№11.- С. 21-26.

29. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент: современный опыт управления / В.А. Квартальнов. - Москва : Финансы и статистика, 2012.-466с.

30. Козлов А.В. Планирование /А.В. Козлов //Финансовый менеджмент.-№4.-2012.-С.24-28.

31. Кондинская О. Стратегический маркетинг и финансовое планирование /О. Кондинская //Маркетинг.-2013.-№2.-С.34.

32. Крутякова Ю.А. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие: учебное пособие / Ю. А. Крутякова, С. Р. Юсупова. – Москва : Проспект, 2015. - 352 с.

33. Кузин Б. Методы и модели управления фирмой / Б. Кузин, В.Юрьев, Г.Шахдинаров. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 432с.

34. Курс экономики: ученик / под ред. Б.А. Райзберга. –Москва : Инфра-М, 2013. – 711 с.

35. Любанова Т.П. Бизнес – план : учебно - практическое пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Т.А. Грамотенко.- Москва : ПРИОР, 2010. -296 с.

36. Михеева Н.А. Менеджмент в социально-культурной сфере: учеб. пособие. / Н.А. Михеева, Л.Н. Галенская.- Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В.А., 2010.-356с.

37. Моисеева Н.К. Стратегическое управление фирмой: учебник / Н.К. Моисеева. Москва : Финансы и статистика, 2013. – 208 с.

38. Орлова Е.Р. Бизнес-план : методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. - Москва : Омега-Л, 2011. – 159 с.

39. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов.- Москва : Экономика, 2011.-352с.

40. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин.- Москва : Омега-Л, 2014. - 656с.

41. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: практическое пособие / С. В. Петухова. - Москва: Омега-Л, 2013. – 170с.

42. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование : учебно-методическое пособие / К. В. Пивоваров. - Москва : Дашков и К, 2010. – 161с.

43. Типугин М. Ценообразование и планирование прибыли в условиях высококонкурентного бизнеса / М. Типугин // Консультант директора. - 2014. - N 2. - С. 26-32.

44. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности / Э.А. Уткин. - Москва : Тандем, Экмос, 2010.-319с.

45. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме: учебное пособие / Д.С. Ушаков.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 288 с.

46. Шелепенко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии / Г.И. Шелепенко.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 544 с.

47. Деревянное домостроение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pv.karelia.ru/files/archive/79_web_4.pdf (дата обращения: 07.04.2015).

48. Рынок российского деревянного домостроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ddom.ru/stati/obzory/rynok-rossijskogo-derevyannogo-domostroeniya-2013-itogi-cifry-tendencii (дата обращения: 07.04.2015).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

План потока денежных средств

Период	Статьи расходов	Расход	Доход	Сальдо с нараста-ющим итогом
1	2	3	4	5
	Инвестиции	1098200		
	Пиловочник	6600000		
	Бензин	52500		
	Масло	234000		
	Лент. Пилы	81600		
	электричество	46800		
	Стрейч лента	12000		
	Заработная плата персонала	4636029		
	Аренда	300000		
	Реклама	40780		
6 мес. 2015г.	ИТОГО ЗАТРАТ	13101909	16 500 000	3 398 091
	Инвестиции	0		
	Пиловочник	14520000		
	Бензин	115500		
	Масло	514800		
	Лент. Пилы	179520		
	электричество	102960		
	Стрейч лента	13200		
	Заработная плата персонала	10199263,8		
	Аренда	600000		
	Реклама	21460		
2016г.	ИТОГО ЗАТРАТ	26266703,8	36 300 000	10 033 296
	Инвестиции	0		
	Пиловочник	15 840 000		
	Бензин	126 000		
	Масло	561 600		
	Лент. Пилы	195 840		
	электричество	112 320		
	Стрейч лента	28 800		
	Заработная плата персонала	11 126 470		
	Аренда	600 000		
	Реклама	21 460		
2017г.	ИТОГО ЗАТРАТ	28 612 490	39 600 000	10 987 510

Продолжение Приложения 1

1	2	3	4	5
2018г.	Инвестиции	0	39 600 000	10 987 510
	Пиловочник	17 160 000		
	Бензин	136 500		
	Масло	608 400		
	Лент. Пилы	212 160		
	электричество	121 680		
	Стрейч лента	31 200		
	Заработная плата персонала	12 053 675		
	Аренда	600 000		
	Реклама	21 460		
	ИТОГО ЗАТРАТ	30 945 075	42 900 000	11 954 925
2019г.	Инвестиции	18 480 000		
	Пиловочник	147 000		
	Бензин	655 200		
	Масло	228 480		
	Лент. Пилы	131 040		
	электричество	33 600		
	Стрейч лента	12 980 881		
	Заработная плата персонала	600 000		
	Аренда	21 460		
	Реклама	33 277 661		
	ИТОГО ЗАТРАТ	18 480 000	46 200 000	12 922 339